



Influencia del Desarrollo Generacional en el Desempeño Profesional de los oficiales Subtenientes de la Fuerza Terrestre graduados desde el año 2009 hasta el año 2014

Granda Astudillo, Mauricio Mishely y Quintero Tello, Richard Henry

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Estrategia Militar Terrestre

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Estrategia Militar Terrestre

Mgs. Iturralde Maya, Miguel Fernando

27 de Julio de 2020



Urkund Analysis Result

Analysed Document: PROYECTO QUINTERO-GRANDA.docx (D78130921)
Submitted: 8/24/2020 10:14:00 PM
Submitted By: eegalarza@espe.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'D' followed by a cursive name. Below the signature is a horizontal line, and underneath that, the name "Eduardo Arralde" and the ID number "050124512-0" are written in blue ink.

Eduardo Arralde
050124512-0

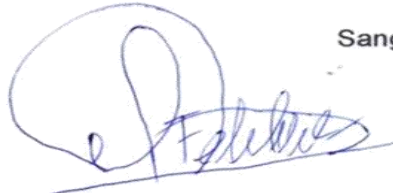
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "Influencia del Desarrollo Generacional en el Desempeño Profesional de los oficiales Subtenientes de la Fuerza Terrestre graduados desde el año 2009 hasta el año 2014", fue realizado por los señores **Granda Astudillo, Mauricio Mishely y Quintero Tello, Richard Henry**, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que los sustente públicamente.

Sangolquí, 27 de Julio de 2020



.....
Tcm E.M Iturralde Maya Miguel Fernando
Director
C.C: 0501245120



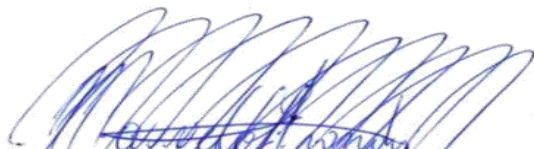
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

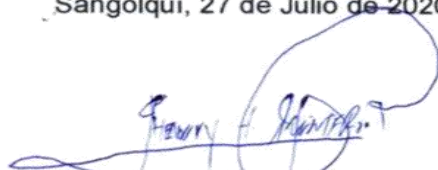
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotros, **Granda Astudillo, Mauricio Mishely y Quintero Tello, Richard Henry**, con cédulas de ciudadanía N° 1708900681 y 1711744480 respectivamente, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Influencia del Desarrollo Generacional en el Desempeño Profesional de los oficiales Subtenientes de la Fuerza Terrestre graduados desde el año 2009 hasta el año 2014** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 27 de Julio de 2020



.....
Granda Astudillo Mauricio Mishely
C.C.: 1708900681



.....
Quintero Tello Richard Henry
C.C.: 1711744480



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

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros, **Granda Astudillo, Mauricio Mishely y Quintero Tello, Richard Henry**, con cédulas de ciudadanía N° 1708900681 y 1711744480 respectivamente, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Influencia del Desarrollo Generacional en el Desempeño Profesional de los oficiales Subtenientes de la Fuerza Terrestre graduados desde el año 2009 hasta el año 2014** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 27 de Julio de 2020


.....
Granda Astudillo Mauricio Mishely
C.C.: 1708900681


.....
Quintero Tello Richard Henry
C.C.: 1711744480

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a mi familia, mi madre y mi esposa Johanna quienes siempre se ha constituido en mi fortaleza ante cualquier adversidad, y a mis queridos hijos Jhair, Emilia, Valentina y Johannita, que con su pureza de niños siempre me han apoyado.

Mauricio Granda

El presente trabajo de investigación va dedicado a mis padres que me dieron la vida; a mi amada esposa Paola, compañera de viaje y mi inspiración, sin ti nada sería posible, a mis hijos que los llevo en mi corazón y a mi glorioso Ejército que me ha preparado profesionalmente.

Richard Quintero

AGRADECIMIENTO

Agradeciendo a Dios, quien con su manto misericordioso me ha concedido la salud poder llevar a cabo este trabajo de investigación, a mi familia que son el pilar fundamental para seguir siempre avante y a mi querido Ejercito que ha contribuido con todo su apoyo para dotarme de los conocimientos necesarios para desempeñarme de la mejor manera en la institución.

Mauricio Granda

Mi agradecimiento a Dios, arquitecto de nuestros destinos, quien ha permitido llevar este trabajo investigativo a feliz término, no puedo dejar de entregar una gratitud, agradecimiento y nuestro profundo amor a mis padres, mi esposa e hijos, quienes son el sostén y motivación permanente para ser personas mejores en el mundo, por ellos se trabaja, estudia, esfuerza, en definitiva ellos son el techo que cubre el camino que nos guía nuestro creador cuando encontramos la tormenta y la fatiga; brindándonos confort, consuelo y energías para seguir adelante sin desmayar.

Richard Quintero

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Caratula	1
Certificación	3
Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Indice de contenidos	8
Resumen	13
Abstract	14
Capítulo I	15
El Problema	15
Título de la Investigación	15
Planteamiento del Problema	15
Interrogantes de Investigación	17
Objeto de Estudio	18
Fuerza Terrestre del Ecuador.	18
Campo de Acción	18
El Talento Humano, personal de oficiales de la Fuerza Terrestre del Ecuador	18
Delimitación de la Investigación	18
Delimitación Temática	18
Justificación de la Investigación	18
Originalidad	18
Relevancia	19
Interés	19
Factibilidad	19
Objetivos de la Investigación	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
Capítulo II	21
Marco Teórico	21
Antecedentes de la Investigación	21

Fundamentación Teórica	23
<i>Desempeño Profesional</i>	23
¿Qué es el Desempeño?	23
Profesionalismo	24
Responsabilidad	24
Ejemplo	24
Subordinación	25
Instrucción Militar	25
Disciplina	25
Trabajo	26
Desarrollo Generacional	27
¿Qué es generación?	27
Desempeño Profesional de las Generaciones	34
Actitud de Liderazgo	34
Profesionalidad disciplinada	36
Base Legal	37
Constitución Política de la República del Ecuador	37
Reglamento de Disciplina Militar en Vigencia 2012	38
Hipótesis	39
Sistema de Variables	39
Variable Independiente	39
Variable Dependiente	39
Conceptualización y Operacionalización de las Variables	39
Conceptualización de las Variables	39
Desarrollo Generacional	39
Operacionalización de las Variables	40
Capítulo III	41
Marco Metodológico	41
Enfoque de la Investigación	41
Tipos de Investigación	41
Población	42
Muestra	42

	10
Métodos de Investigación	43
Técnicas de Recolección de Datos	44
Instrumentos de Recolección de Datos	44
Técnicas para el Análisis e Interpretación de Datos	45
Capítulo IV	46
Desarrollo de los Objetivos	46
Capítulo V	71
Presentación de la Propuesta	71
Título de la Propuesta	71
Objetivo de la Propuesta	71
Repercusiones de tipo legal en el marco constitucional vigente	71
Alcance de la Propuesta	73
Capítulo VI	96
Conclusiones y Recomendaciones	96
Conclusiones	96
Recomendaciones	98
Bibliografía	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Período de Generaciones.....	28
Tabla No. 2 Años de Generaciones	29
Tabla No. 3 Características Generacionales	30
Tabla No. 4 Operacionalización de Variables.....	40
Tabla No. 5 Matriz EFE	87
Tabla No. 6 Detalle de elementos para la muestra de Amenazas y Oportunidad	88
Tabla No. 7 Matriz EFI.....	89
Tabla No. 8 Detalle de elementos para la muestra de Fortalezas y Debilidades.....	90
Tabla No. 9 Matriz de Análisis del FODA.....	91
Tabla No. 10 Matriz de Aporte y Propuesta de relacionamiento institucional.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Factor de Actitud.....	46
Figura No. 2 Factor de Ética.....	47
Figura No. 3 Factor de Liderazgo.....	48
Figura No. 4 Factor de Jerarquía	49
Figura No. 5 Factor de Hábitos de Trabajo.....	50
Figura No. 6 Factor de Recompensas	51
Figura No. 7 Factor de Tecnología	52
Figura No. 8 Generación - Faltas	54
Figura No. 9 Árbol Aleatorio	60
Figura No. 10 Cuestionario de Respuestas-Porcentajes.....	64
Figura No. 11 Relación faltas contra el Decoro personal y Compostura militar.....	65
Figura No. 12 Relación faltas contra los Deberes y Obligaciones militares.....	66
Figura No. 13 Relación faltas contra el Abuso de Facultades.....	67
Figura No. 14 Relación faltas contra la Subordinación.....	68
Figura No. 15 Reducción de Dimensiones.....	69
Figura No. 16 Análisis de Correspondencia Múltiple.....	70

RESUMEN

Dentro de las generaciones que se encuentran inmersas en el desempeño profesional de la Fuerza Terrestre, se tiene personal de la generación Y, que tiene características que guardan mayor distanciamiento con la generación Baby Bomers, la misma se encuentra al mando de la institución y un poco menos de distanciamiento con la generación X que son los mandos medios de la institución. Para auscultar la hipótesis planteada se aplicaron diferentes instrumentos en las dimensiones de las variables analizadas: (Desempeño profesional y Desarrollo Generacional), siendo estas una matriz de vaciado de datos de encuestas, en donde sus resultados fueron sometidos a un tratamiento de información con estadística descriptiva, para determinar los indicadores que orientarían el desenlace de la información para poder llegar a comparar el desempeño profesional de acuerdo a su generación. Se pudo determinar que las características generacionales, si inciden en el desempeño profesional de los oficiales de la generación “Y”, estos son observados como indisciplina, falta de liderazgo, falta de audacia, entre otros. Estos comportamientos se tornan difíciles de entender en el accionar militar, por lo que se necesita direccionamientos institucionales que sobrelleven esta problemática.

PALABRAS CLAVE:

- **DESARROLLO GENERACIONAL**
- **DESEMPEÑO PROFESIONAL**
- **JERARQUIA**
- **ESTRATEGIAS**
- **LIDERAZGO**

ABSTRACT

Among the generations that are immersed in the professional performance of the Army Force, there are Generation Y personnel, who have characteristics that are more distant from the Baby Bombers generation, they are in command of the institution and a little less distance with generation X who are the middle managers of the institution. To auscultate the proposed hypothesis, different instruments were applied in the dimensions of the variables analyzed: (Professional performance and Generational Development), these being a matrix for emptying survey data, where their results were subjected to an information treatment with descriptive statistics, to determine the indicators that would guide the outcome of the information to be able to compare professional performance according to their generation. It was possible to determine that the generational characteristics, if they affect the professional performance of the officers of the "Y" generation, these are observed as indiscipline, lack of leadership, lack of audacity, among others. These behaviors become difficult to understand in military action, so institutional directions are needed to deal with this problem.

KEY WORDS

- **GENERATIONAL DEVELOPMENT**
- **PROFESSIONAL PERFORMANCE**
- **HIERARCHY**
- **STRATEGIES**
- **LEADERSHIP**

Capítulo I

El Problema

Título de la Investigación

Influencia del Desarrollo Generacional en el Desempeño Profesional de los oficiales Subtenientes de la Fuerza Terrestre graduados desde el año 2009 hasta el año 2014

Planteamiento del Problema

Las Fuerzas Armadas a nivel mundial son instituciones de organización vertical y jerárquica, las mismas mantienen procesos y estructuras estandarizadas para todos sus integrantes, con lo cual deben familiarizarse y trabajar en beneficio de su naturaleza, del objetivo principal y común que es la defensa de la soberanía e integridad territorial del Estado.

Es irrefutable que existen grandes cambios y transformaciones en la sociedad debido a la globalización, esta influencia hace que los patrones de comportamiento cambien de acuerdo a la época y el progreso de la sociedad tomando en cuenta la edad cronológica de las personas que habitan en nuestro planeta, ya que cada cierto tiempo se evidencia el paso de las generaciones las mismas que tienen el desarrollo de sus aptitudes, actitudes, capacidades físicas y cognitivas en razón del entorno que los desenvuelve; este es cambiante, nunca es estático y por consecuencia cada generación tiene sus propias fortalezas y debilidades con los cuales han enfrentado, enfrentan y seguirán enfrentando los diferentes problemas que les depara el camino de la existencia.

Según Sebastián Pucheta de la Universidad Torcuato Di Tella de Buenos Aires Argentina, en su estudio de las generaciones como factores claves para el éxito en el año

2014, nos indica que las generaciones que trabajan hoy en la actualidad están agrupadas de la siguiente manera: los Baby Boomers (nacidos entre el año de 1945 a 1964), la Generación X (nacidos entre el año de 1964 a 1980) y la Generación Y (nacidos entre el año de 1981 al 2000).

La convivencia generacional bajo la cual se encuentran hoy el mundo; tiene diferentes aristas que deben ser tomadas en cuenta en la relación intergeneracional, con el único fin de mantener una estructura armónica de la sociedad que pueda mantenerse integrada a pesar de sus diferencias en la tecnología, gustos, adaptabilidad y en general de sus comportamientos que pueden afectar el progreso de instituciones, empresas y demás organizaciones que se encuadran en el sistema de vida del ser humano.

Las Fuerzas Armadas al ser una institución de la colectividad no es ajena a esta circunstancia que se ve avocada la sociedad, los efectos que se puedan generar por estas relaciones intergeneracionales, presumiblemente pueden causar un poco más de inestabilidad o contratiempo al interior de la institución militar, ya que tiene sistemas y procedimientos estandarizados los mismos no toman en cuenta los comportamientos generacionales, las generaciones deben adaptarse a la necesidad institucional en cuanto al perfil profesional de un soldado, por consiguiente la formación militar debe considerar la plena interiorización de los valores como honor, valor, lealtad y las actitudes y aptitudes que se deben generar para pertenecer a una institución armada. “Existe un cambio en la forma de relación entre las personas y las instituciones del Estado cuyos efectos se hacen sentir en el mundo militar” (Horton, 2012, p. 21).

En las Fuerzas Armadas de nuestro país es importante observar, analizar, concluir y proponer la direccionalidad a seguir para que esta dificultad sociológica no tenga incidencia negativa en la funcionalidad del estamento militar y sus integrantes que se encuentran organizados en los diferentes niveles de mando con responsabilidades propias de su jerarquía y función; las generaciones piensan, actúan y lideran diferente y

se enfrentan al entorno militar en relación a su desarrollo generacional, lo que trae un fenómeno de cambio en la institución armada; por lo que se debe verificar la pertinencia de ajustar normas, procesos y demás necesidades que se observen ineludibles.

La Fuerza Terrestre alberga el mayor contingente de personal uniformado en nuestro país por lo que cualquier cambio social o desajuste psicológico - social puede afectar de una forma más profunda; al existir tres generaciones que interactúan en el medio profesional militar es evidente que existen conflictos en razón de sus características desarrolladas, para lo cual se debe tratar de entablar puentes que faciliten la comunicación, el trabajo, el liderazgo entre otras situaciones que se deben sobrellevar en una relación de trabajo militar, podemos tomar como ejemplo, “el acceso al internet y por este medio a las redes sociales, es un fenómeno ...que ha evolucionado no solo las formas de comunicación, sino también de relacionamiento interpersonal entre los miembros de las FF.AA” (Ramirez, 2017, p. 116).

Formulación del Problema

Estudio de las características generacionales de los oficiales graduados como Subtenientes desde el año 2009 hasta el año 2014 que pertenecen a la generación Y y su incidencia en el desempeño profesional en la Fuerza Terrestre.

Interrogantes de Investigación

- ¿Cuáles son las características generacionales que identifican a la generación Y?
- ¿Qué se debe analizar para identificar el desempeño profesional de los oficiales de la Fuerza Terrestre de la generación X y la generación Y?
- ¿Cuál es la incidencia de las características generacionales en el desempeño profesional de los oficiales de la Fuerza Terrestre de la generación Y?
- ¿Cuál serían las estrategias generales a aplicar para obtener un desempeño profesional acorde al desarrollo generacional, en la Fuerza Terrestre?

Objeto de Estudio

Fuerza Terrestre del Ecuador.

Campo de Acción

El Talento Humano, personal de oficiales de la Fuerza Terrestre del Ecuador.

Delimitación de la Investigación***Delimitación Temática***

El estudio se encuadra en el campo de la Seguridad y Defensa, en el Talento Humano y evaluación del desempeño profesional, ya que el objeto de estudio es los oficiales de la Fuerza Terrestre del Ecuador.

Delimitación Espacial

La presente investigación es a nivel nacional en el segmento militar, se realizará con los datos obtenidos de la sección estadística del departamento de personal de la Dirección de Talento Humano de la Fuerza Terrestre y la aplicación de un cuestionario a nivel nacional a los oficiales graduados desde el año 2009 hasta el año 2014.

Delimitación Temporal

Período comprendido del año 1997 a 2018, se debe considerar que son dos estratos de oficiales que se alinean en la generación X y la generación Y.

Justificación de la Investigación***Originalidad***

Es un tema de actualidad ya que en este campo sociológico no existen evidencias de estudios que aporten a la interrelación entre el personal de oficiales y tropa del ejército ecuatoriano; tomando en consideración sus diferencias generacionales, las mismas se desarrollan en un entorno diferente, en consecuencia, de los años de vida de todo el personal militar, lo cual está ligado a su edad cronológica y madurez mental. Todo esto puede provocar un problema en la operatividad institucional (con posibles

involucramientos delictivos) los cual desdibujaría el prestigio y posicionamiento institucional en el país.

Relevancia

Es institucional porque nos ayuda a comprender la parte social y psicológica para determinar posibles estrategias generales para un posible estudio y su futura aplicación para el desempeño profesional en la Fuerza Terrestre, fortaleciendo las unidades militares y sus funciones militares-laborales; lo cual derivara en una cohesión y desempeño adecuado del cuerpo de oficiales, lo que a su vez redundara con el personal de tropa, ya que en el grado de subteniente es donde se tiene mayor contacto con estos grupos dentro de la Fuerza Terrestre.

Interés

Se evidencian un distanciamiento para el cumplimiento de funciones y actividades profesionales al interior de la institución por parte de las generaciones que comparten el espacio laboral, lo cual puede devenir en consecuencias para la funcionalidad del estamento militar; dando como resultado problemas de toda índole (disciplinario, liderazgo, actitudinal y otros); todo esto puede provocar una dificultad en la operatividad institucional trayendo como consecuencia el incumplimiento de los deberes y obligaciones asignados a la Fuerza Terrestre.

Factibilidad

Es factible porque se puede obtener los datos para su análisis y estudio del departamento de personal de la Fuerza Terrestre y la aplicación de instrumentos a través del SIVIC, a la población de Subtenientes de la Fuerza Terrestre graduados desde el año 2009 hasta el año 2014 y la promoción de oficiales graduados desde el año 1997 hasta el año 2002, grupos que nos sirven para la correlación de la investigación, en forma posterior se realizará la tabulación de los resultados, análisis e interpretación. De igual forma existen estudios sobre el desarrollo de las características y perfiles de las

generaciones en función de sus edades cronológicas y su ambiente de evolución que nos servirán para determinar el ambiente militar de las generaciones, con la finalidad de evidenciar la incidencia del desarrollo generacional en el desempeño profesional.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la incidencia del desarrollo generacional en el desempeño profesional de los oficiales pertenecientes a la generación Y graduados desde el año 2009 hasta el año 2014 como Subtenientes de la Fuerza Terrestre, durante su permanencia en el grado.

Objetivos Específicos

- Determinar las características generacionales que identifican a la generación Y.
- Determinar el desempeño profesional de los oficiales de la generación X y la generación Y de acuerdo a las faltas disciplinarias cometidas en el grado se Subteniente.
- Analizar la incidencia de las características generacionales en el desempeño profesional de los oficiales de la generación Y.
- Establecer estrategias generales en la Fuerza Terrestre para atenuar la incidencia del desarrollo generacional en el desempeño profesional.

Capítulo II

Marco Teórico

Antecedentes de la Investigación

A nivel Mundial se ha tratado de identificar los grupos generacionales, esto es necesario y se torna indispensable por diferentes situaciones que avoca el trato entre estos grupos, lo cual tiene incidencia en diferentes aspectos como el laboral, social, tecnológico, político, económico y otros más. “¿Cómo establecer un liderazgo empresarial, individual e integrador que compatibilice diferentes generaciones en un mundo empresarial con un entorno cada vez más demandante y global con personas tan diferentes?” (Segura, 2010). Este es el reto que han visualizado diferentes estudiosos del tema para lo cual “...la literatura existente...objeto del estudio, que provienen de muy diferentes ámbitos académicos de carácter social, desde la Psicología a los estudios sobre Recursos Humanos o la Organización Industrial, siendo por tanto una investigación integradora de diferentes materias” (Segura, 2010). En los países desarrollados como Estado Unidos o los países miembros de la Unión Europea tienen identificado este tema, pero no existen estudios que profundicen y estandaricen los conocimientos básicos sobre el mismo.

De acuerdo a la investigación en curso, se evidencia que existen países latinoamericanos que han realizado su propio estudio generacional como Uruguay, Argentina, Colombia, Costa Rica, entre otros; “Un gran número de nuevas generaciones están ingresando a la fuerza laboral. De hecho, se espera que en el año 2020 estas nuevas generaciones sean el 50% de la fuerza laboral global” (Andes, 2017). Por estas circunstancias toma más fuerza de apoco la relación del desarrollo generacional con el

desempeño en el trabajo o la influencia del liderazgo de acuerdo al tipo de generación a la cual se pertenece.

Existen datos y fuentes de estudio que pueden ser abordados de acuerdo a la clasificación de la generación de los Baby Boomers, los X y los Y, entre otros, referente a la parte militar, existen artículos publicados en la revista *Military Review*, así como también artículos en la revista de la Academia de Guerra del Ejército de Chile y la de Fuerza Terrestre de Ecuador, si bien es cierto no reflejan el tema en forma específica; pero evidencian de alguna manera la influencia en función del cambio de época para la realidad actual.

El impacto que tienen el desarrollo generacional en el desempeño profesional en las unidades y funciones asignadas a los oficiales de la Fuerza Terrestre en el grado de Subteniente graduados desde el año 2009 al año 2014, desemboca en el mantenimiento de la institucionalidad, la disciplina y la jerarquía dentro de la Fuerza Terrestre. Como parte de esta evidencia podemos tomar en cuenta la cantidad de faltas disciplinarias cometidas por el personal militar sujeto a la investigación, las mismas que son de tipo leves graves y atentatorias, para lo cual estos datos fueron proporcionados por la Dirección de Talento Humano del Ejército.

En este mismo sentido de acuerdo a los acontecimientos actuales en los cuales se ha visto involucrado personal militar en actos ilícitos como narcotráfico, tráfico de armas, tráfico de influencias y otros, como el caso del miércoles 17 de octubre, en donde “la Fiscalía, con el apoyo de la Policía Nacional, realizo diligencias en unidades militares, sobre el posible delito de tráfico de armas y municiones. Al momento han sido detenidos varios militares en servicio activo, así como un servidor público”. (Ejército Ecuatoriano, s.f.). Ante lo cual ya se realiza acciones para tratar de retomar la disciplina a través de normas y reglamentos militares, según el Ministro de Defensa Oswaldo Jarrín, “...la

reinstitutionalización se logrará con normativas. Una será la nueva Ley de Personal y de Disciplina de las FF.AA.” (El Comercio, s.f.).

La incidencia que confluye en la realidad nacional sobre las consecuencias que se derivan del tema estudio, son de una alta peligrosidad para el Estado ya que el personal militar que es encargado de la seguridad y defensa del país, deben estar con plena conciencia y en sintonía de los objetivos institucionales que se alinean al bienestar y seguridad de la población en general y de esta manera que sea el reflejo para la trascendencia y fortalecimiento de la institución en el país, para un pleno desempeño en la defensa del Estado y apoyo a la seguridad.

La presente investigación ayudara a comprender la parte social y psicológica para determinar posibles propuestas de aplicación y mejorar el desempeño profesional en el grado de Subtenientes en la Fuerza Terrestre, no existen estudios sobre este tema en nuestro país, de esta manera se puede coadyuvar en el fortaleciendo de los mandos subalternos en las unidades militares y sus funciones; lo cual derivara en una cohesión y desempeño adecuado con el personal de tropa, ya que este grado de oficial es el que mantiene mayor contacto con la tropa y conscriptos dentro de la Fuerza Terrestre.

Fundamentación Teórica

Desempeño Profesional

¿Qué es el Desempeño?

Existen varios conceptos de desempeño en el campo laboral y en diferentes ámbitos, por lo que para el presente estudio se ha tomado el siguiente autor que nos dice que el desempeño:

“...es la clásica concepción de ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. El principal predictor de la ejecución de tarea es la aptitud cognitiva formada por los conocimientos del puesto, las destrezas, entendidas como formas estandarizadas de

resolver problemas, y los hábitos, entendidos como respuestas características” (Borman, 2001).

Por lo que es necesario enfatizar que un oficial que es un líder militar debe tener en cuenta la forma de asumir su desempeño de una manera integral.

Profesionalismo

El profesionalismo está ligado con la actividad profesional que cumple cada ente en la sociedad en donde el señor Tcrn. José Murillo dice que la profesión militar es como un especie de ocupación “que aplicaba conocimientos abstractos a situaciones específicas en una organización en la que destacaban algunos principios como eran la educación y el respeto entre sus miembros, el servicio a la sociedad y la definición de unos principios éticos considerados como nobles”, por lo que es necesario enfatizar que el profesionalismo es la forma de desarrollar cierta actividad profesional con un total compromiso, medida y responsabilidad, acorde a su formación específica y siguiendo las pautas preestablecidas socialmente.

Responsabilidad

La responsabilidad se la considera como un valor del hombre que se encuentra en su conciencia, como bien lo señala (Saenz, 1998) “es uno de los conceptos más utilizados por el ser humano” sin embargo esta es una obligación que se pone en práctica diariamente y se establece la magnitud de dichas acciones, lo cual es esencial en este tema de investigación, ya que el líder militar debe ser responsable en todos sus actos.

Ejemplo

Cuando las personas ejecutan sus actividades familiares, laborales u otro tipo de acciones, en la forma como la ejecutan es observado por sus similares o familiares con lo cual estas acciones pueden transformarse en ejemplo. “El término ejemplo deriva del latín exemplum y hace referencia a un hecho o conducta que se toma como modelo a

seguir o bien para ser evitado, de acuerdo a su perfil positivo o negativo” (Definición D. , 2019). En resumen, el ejemplo son gestiones positivas o negativas que realizan las personas en función de un accionar para cumplir algo y son observadas por otros seres humanos que pueden imitar dichas acciones.

Subordinación

En toda organización, institución o empresa, sea esta privada o pública existe la disciplina que obedece a las políticas, normas y acatamientos que se disponen y se emiten desde los dueños, gerentes o directivos, a lo cual deben ser acatadas y cumplidas estrictamente por el personal subordinado, más aún en la institución armada que tienen una organización jerárquica de mando, por lo que en el Manual de Liderazgo nos dice que la subordinación “...es la sujeción al orden y al mando, el acatamiento de las órdenes emanadas de los superiores, así como el cumplimiento cabal de los deberes inherentes al grado y función que le fueron encomendados” (Ejército, 2015, p. 32). En este sentido para el presente estudio de investigación que se está realizando, este concepto es muy importante que se lo entienda y sea aplicado por las nuevas generaciones de oficiales.

Instrucción Militar

La instrucción es aquella que traspasa conocimientos, habilidades de una persona a otra, ahora bien, cuando le agregamos el termino militar se transforma en un conocimiento o habilidad militar que es transferida a otras personas. En forma documentada dice que la instrucción “es un término con origen en el latín instructio que hace referencia a la acción de instruir (enseñar, adoctrinar, comunicar conocimientos, dar a conocer el estado de algo)” (Definición D. , 2019). De esta forma podemos concluir indicando que la instrucción militar adoctrina a las personas en el uso de los temas militares, siendo estos doctrinarios o prácticos en el uso de las armas.

Disciplina

Es la obediencia a las normas y procedimientos que se observan dentro de una

organización, con lo cual se realizan las actividades en forma ordenada y estructurada. “Manera ordenada y sistemática de hacer las cosas, siguiendo un conjunto de reglas y normas estrictas que, por lo general, la rigen una actividad o una organización.” (Definición D. , 2019). El realizar las actividades con disciplina ya sea en el área laboral o familiar ayuda en la organización y ejecución de las mismas, manteniendo un orden, optimización y ahorro de esfuerzo, ejecutando en forma rápida y precisa las acciones de cualquier índole que realizan las personas o grupos de personas.

Trabajo

En la sociedad las personas realizan actividades que producen bienes y servicios para cubrir sus necesidades, existen diferentes tipos de trabajos en muchas áreas que el ser humano ha desarrollado para mejorar su calidad de vida y cubrir sus necesidades, de acuerdo a la definición formal dice: “todo lo que el hombre hace para su satisfacción, alegría y bienestar; toda la gama de actividades que satisfacen sus necesidades primarias, así como alcanzar la riqueza material y espiritual para el mismo, los suyos y su país” (Definición D. , 2019). Este trabajo puede ser ejecutado de una forma adecuada y excelente o de forma mínima, esta será la diferencia entre un trabajo bien realizado y otro mal echo. Esta forma de trabajar es propia de cada individuo, ya que no todos los seres humanos no tienen la misma formación, necesidades o entendimiento, siendo factores que influyen en el trabajo, existiendo muchos más que son de carácter externo e interno de las personas.

En el ámbito laboral inicialmente el personal militar desde que inicio el Ejército mantuvo el fuero militar, en donde las sanciones tenían menor regulación de acuerdo al marco jurídico de derecho; en este sentido no existía una fuerza de elemento procesal para las sanciones del reglamento de disciplina militar. En el año 2008 se elimina la Ley Penal Militar, consecuentemente el fuero militar y en la actualidad el personal militar activo se somete al Código Integral Penal (COIP). En Montecristi en el año 2008 se creó la

nueva Constitución de la República; en donde el personal militar comenzó a someterse al debido proceso con el antiguo reglamento de disciplina militar y para el 03 de diciembre del 2013 JAVIER PONCE CEVALLOS MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL en ejercicio de la facultad que le confiere el literal g) del Art. 10 de la Ley Orgánica de la Defensa Nacional se Acuerda: EXPEDIR: El Reglamento sustitutivo al Reglamento de Disciplina Militar, para lo cual las sanciones son procesales.

Desarrollo Generacional

¿Qué es generación?

Existen diferentes conceptualizaciones desde el punto de vista histórico, geográfico, antropológico y otros, de lo que es la generación, tratando de llegar a la visualización más efectiva para el presente estudio se analizan varios conceptos emitidos en diccionarios electrónicos del internet, teniendo como resultado el más claro el siguiente “La generación refiere a un grupo de individuos que comparten un determinado rango de edad en un momento histórico específico” (Definición, 2019). En este sentido se aclara el concepto para tener un entendimiento específico que nos servirá para diferenciar el tema en estudio.

Desarrollo generacional de los seres humanos

Es evidente que los seres humanos en el transcurso del tiempo van envejeciendo, por lo cual de acuerdo a la supervivencia de la especie se van cumpliendo etapas de los grupos humanos llamados generaciones, estos grupos humanos conviven en el entorno y se desarrollan en función de las diferentes situaciones que les ha tocado vivir como parte del desarrollo de la humanidad, este desarrollo generacional no era tomado muy en cuenta, como lo refiere Julián Marías en su libro el Método Histórico de las Generaciones, “La idea de generación, de tan larga historia como precipitado de la experiencia de la vida, la tiene muy breve como problema científico. Sólo desde hace cosa de un siglo se ha intentado elaborar ese saber y convertirlo en conocimiento” (Marías, 1949, p. 11).

Ahora este es un problema que se torna relevante por las diferentes circunstancias bajo las cuales se desarrolla cada generación, no son los mismos contextos, entornos, tecnologías, problemas sociales, experiencias positivas o negativas entre otros, con los cuales ha tenido que vivir cada generación. Algo que ha influido notablemente en este desarrollo, es la vertiginosidad de la información que en la última década del siglo pasado con la tecnología digital y en la actualidad, permite obtener los conceptos y adaptarlos para la convivencia en sociedad.

Para tener una idea más clara del desarrollo generacional, se tomará en cuenta un cuadro con las características del relevo generacional en algunos periodos de años:

Tabla 1

Tendencias de Liderazgo en la Gestión de Equipos de Trabajo

Período	Autor	Características
Años 20	Ortega y GASSET, 1923; Mannheim, 1928	Período de entreguerras, se formularon las bases filosóficas en torno a la noción de relevo generacional (sucesión y coexistencia generacional). En esto hay consenso general.
Años 60	Feuer, 1968; Mendel 1969	Edad de la protesta, se fundó una teoría entorno a la noción de vacío generacional (y conflicto generacional) sobre la teoría del conflicto.
Años 90	Tapscott, 1998; Chisholm, 2005	Sociedad en red, aparece en nueva teoría que revoluciona la noción de lapso generacional. Ello se corresponde con una situación en que los jóvenes son más expertos que la generación anterior en una innovación clave para la sociedad la tecnología digital

Nota: Universidad de Medellín, Tendencias de Liderazgo en la Gestión de Equipos de Trabajo con presencia de diversidad generacional, Denise Elizabeth Colmenares Imbernón, 2015.

El desarrollo generacional obliga a la humanidad a establecer relevos generacionales, para que la transformación y adelanto de la humanidad continúe,

“es la primera vez en la historia en que coinciden cuatro generaciones en el mismo tiempo y espacio de estudio y de trabajo. Lo que crea la necesidad de la gestión de diversidades y por ende

comprenderlas, para lograr una convivencia adecuada en el ambiente laboral y social, ya que sus concepciones del mundo y del trabajo son especialmente distintas” (Colmenares, 2015, p. 12).

Debemos tomar en cuenta que este desarrollo generacional debe cumplir con ciertos requisitos para que los hombres y mujeres sean capaces de continuar los procesos que se dan en el contexto mundial.

Generaciones que conviven en el mundo

Referente a este tema existen diferentes autores y análisis los cuales toman diferentes rangos de fechas de nacimiento o la influencia de la historia vivida para diferenciar las generaciones o clasificarlas, de esta manera se puede identificar a las personas que son de determinada generación y sus rasgos con los cuales ellos viven su situación profesional en el mundo.

Para el presente estudio se tomará como base la clasificación analizada en estudios anteriores, “no existe una definición estandarizada de la nomenclatura de las generaciones, ni de los intervalos de años que comprende cada una...hay grandes diferencias según el tipo de investigación realizada y por el colectivo en el que se han centrado” (Segura, 2010) . En el siguiente cuadro que se visualizara, estarán estandarizado las edades y nombres de las generaciones, de acuerdo a la mayor coincidencia encontrada y con las cuales se realizará el estudio:

Tabla 2
Generaciones

Ord.	Nombre Generación	Año Inicia	Año Termina
01	Tradicionalistas	1900	1945
02	Baby Bombers	1946	1964
03	Generación X	1965	1980
04	Generación Y	1981	1999
05	Generación Z	2000	2010

Nota: Esta tabla muestra cómo van cambiando los nombres de las generaciones y los años que inicia y termina.

Características de las generaciones

Las generaciones tienen diferentes acciones y reacciones a las circunstancias, conflictos, vivencias personales o profesionales que están influenciadas por “diferentes edades, características de personalidad sino también que se incluyen actitudes, ideas y costumbres de acuerdo al tipo de generaciones las cuales en el tiempo se han podido identificar en función de las circunstancias históricas y geográficas” (Colmenares, 2015, p. 25). De acuerdo a estas características enunciadas se toma las características generacionales que son citados por Enrique Rodríguez Segura, quien a su vez realiza otro compendio de diferentes autores como Lancaster & Stillaman 2002, García Lombardía et al 2008 y Debard 2004.

Tabla 3
Características generacionales

Factores	Tradicionales	Baby Boom	Generación X	Generación Y
Actitud	Práctica	Optimista Idealista	Escéptica Independientes	Realista
Ética Profesional	Dedicada	Volcados	Equilibrados	Decididos
Liderazgo	Por Jerarquía	Por consenso	Competencia	Colectivismo
Jerarquía	Leales	Desafiantes	Desinterés	Cortesía
Hábitos trabajo	Muy Trabajadores y leales Prima la estructura de mando Incondicionales al mando	Perspectiva optimista Trabajadores Automotivados Competitivos Automejora	Individualistas Trabajadores Trabajo/vida privada Confían en si mismos Definidos por la tecnología y la disfrutan Desean distraerse con el trabajo	Optimistas Balance: Pragmáticos Colaboradores frente a mandados Creativos Seguros de si mismos Fuerte moral Responsables Tecnológicos
Recompensas	Salario	Esperan gratificación anual	Libertad para no hacerlo	Orientados a resultados Requieren retroalimentación

Nota: XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Enrique Rodríguez Segura. 2010

Incidencia tecnológica

En relación al desarrollo tecnológico las generaciones también tienen su característica tecnológica, la manera en cómo influye la tecnología en cada generación es evidente en cuanto a la forma de realizar sus actividades diarias o trabajo.

“De acuerdo con el Diccionario Sociológico, el concepto de 'generación' está determinado por dos factores:

- Una generación no es un grupo concreto, sino un grupo delimitado por compartir unas mismas condiciones de existencia.
- La contemporaneidad cronológica no basta para formar generación.

Siguiendo esa lógica pensamos que podría ser posible encontrar puntos de encuentro generacionales asociados a la tecnología y su uso, por eso nuestro especial sobre 'Las generaciones y su relación con las TIC' es una mezcla entre referencias históricas y un tanto de irreverencia frente a lo que se podría pensar sobre la interacción entre las personas y la tecnología en cada una de estas épocas” (Digital, 2014).

De esta manera podemos indicar que tanto la generación X como la generación Y tienen un uso de la tecnología en sus actividades diarias y laborales, pero la significancia en cada una varía, puesto que la Generación Y, creció ya con la tecnología de uso de internet, esto les fue más beneficioso ya que el conocimiento es más acelerado por los medios tecnológicos, los diferentes desarrollos de sistemas operativos aplicados a la facilitación y solución de problemas en la sociedad, es decir las TICs para esta generación fue un evento de condiciones de existencia desde su nacimiento, lo que no sucedió con la generación X, para esta generación fue un evento generacional que se dio en el trayecto de su realidad y progreso de la sociedad; como el desarrollo de la televisión a color, el teléfono el walkman; en definitiva las dos generaciones conviven con la tecnología en sus actividades diarias y profesionales; los Y con mayor incidencia que los X en el significado propio existencial.

Liderazgo

Actualmente se escucha en los diferentes campos de los negocios, ciencia, tecnología, economía, deportes, etc. este término de liderazgo. Por lo que en el campo militar la doctrina nos dice que es la "...capacidad de asumir responsablemente la conducción de personas hacia el logro de sus fines. Es mucho más que dar ejemplo y ejercer dirección o mando con valentía. Implica la habilidad de decir lo correcto, en el momento apropiado y en la forma debida" (Ejército, 2015, p. 2). Por consiguiente, un militar debe tener liderazgo y en especial el oficial que es el que se encuentra al mando del personal de tropa y conscriptos.

Actitud

La actitud de las personas es la forma como enfrentan las circunstancias que se le presentan en su diario vivir, de acuerdo a la bibliografía estudiada existe una actitud escéptica para la generación X, este escepticismo se transforma en desconfianza, "alude a aquella doctrina que desconfiar de la verdad de las cosas" (Definición D. , Definición,D, s.f.), por esta razón podríamos decir que la generación X son desconfiados frente a sus actividades diarias. Para la generación Y de acuerdo a la bibliografía revisada se dice que son realistas, lo cual conlleva a una apreciación más confiada de las cosas que se dan en su mundo y diario vivir, "modo práctico de actuar y de pensar: ya que la manera de pensar y actuar de una persona se le denomina como realismo" (Definición D. , Definición,D, s.f.). Cada generación tiene su punto de vista en función de su desarrollo generacional.

Ética Profesional

La ética profesional es un elemento muy importante para el desempeño profesional que deben realizar el personal en función de la proyección de su empresa y de su mismo ser, en este sentido "Se trata del estudio de la moral y del accionar humano

para promover los comportamientos deseables. La ética profesional pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión” (Profesional, s.f.). Debemos tomar en cuenta que la generación X en su factor para analizar las características generacionales, lo toma como equilibrado; siendo el sentido de una actuación razonada por lo que se transforma en una persona “que se manifiesta una estabilidad en su comportamiento” (Diccionario, s.f.). Para la generación Y el factor que se deslinda de la ética profesional es el de decididos “Que se comporta con audacia y decisión” (thefreedictionary, s.f.).

Jerarquía

La jerarquía se orienta como una especie de orden o forma de ordenar las cosas, por lo que las personas entienden la jerarquía como “escalonar por grados diferenciales una serie de cosas animadas o inanimadas, donde la que se halla en un escalón más arriba es considerada mejor, más fuerte, más idónea, con capacidad de mando etcétera,” (Deconceptos.com, s.f.). En lo que se refiere a las generaciones X y Y en las cuales debemos tomar en cuenta como es observada la jerarquía como factor de su desarrollo generacional podemos indicar que la generación X lo observa con desinterés, que traducido a su realidad sería como respeto, “Disposición a actuar sin buscar ningún provecho personal, material o egoísta” (thefreedictionary.com, thefreedictionary.com, s.f.). En contra posición la generación Y observa la jerarquía como cortesía de acuerdo a la bibliografía analizada.

Hábitos de trabajo

Podemos relacionar con las costumbres como un modo de vida por consiguiente “son una serie de hábitos a los que debemos acostumbrarnos para conseguir mantener un agradable clima laboral y estar cómodos con nuestro puesto de trabajo. De esta forma, podremos garantizar el éxito profesional.” (Diccionario, s.f.). Se debe tomar en cuenta que

la generación Y en su factor para analizar las características generacionales lo toma como animoso, siendo en sentido de una actuación razonada que se transforma en una persona optimista.

Recompensas

En la realidad del ser humano existen muchas maneras de conseguir las cosas, y una de ellas es a través de las recompensas, en nuestro estudio para verificar las características generacionales tenemos el factor de recompensa por lo que es necesario observar el contexto con el cual cada generación lo aplica. En este sentido la generación X, en razón de la bibliografía analizada dice que lo realiza por convicción “creencia que se sostiene firmemente” (thefreedictionary.com, s.f.). Para la generación Y el factor de recompensa lo cuenta en resultados como indica la bibliografía consultada. De esta manera las dos generaciones relacionan el factor de recompensa.

Desempeño Profesional de las Generaciones

Actitud de Liderazgo

El liderazgo en relación a las actividades de las personas para desarrollar sus cometidos, no deja de ser importante en las relaciones sociales, independiente de la edad o ambiente en el cual se desenvuelvan las personas; pero es necesario tomar en cuenta que cada generación tiene su arista desarrollada en relación a su convivencia generacional, de esta forma se debe identificar como es que cada generación percibe la forma de liderazgo, esto con el fin de tener mejores elementos que ayuden en la relación social de las generaciones en el trabajo y su interacción personal. Existen estudios en la actualidad que han buscado entender las competencias que necesitan los líderes para gestionar a trabajadores de distintas edades, que conviven al interior de una misma empresa, este fue uno de los objetivos que persiguió el estudio Liderazgo Intergeneracional, realizado por el Observatorio Generación y Talento en conjunto con la Universidad Europea.

En este estudio se aborda como ven las generaciones al liderazgo, pero existen confluencias dinámicas que indican como obtener un liderazgo intergeneracional, podemos citar los siguientes aspectos, "...existió un acuerdo entre los colaboradores de las diferentes generaciones en caracterizar al líder ideal como una persona comunicativa, cercana, colaborativa, responsable, flexible e integradora, resaltando además aquellas cualidades de carácter más "emocional", tales como humano, inspirador, cercano" (Chile, 2018).

Es necesario tener unas consideraciones específicas que pueden ayudar a moldear un liderazgo efectivo sobre las generaciones confluyentes en las activadas laborales y la sociedad siendo estas: la comunicación en forma directa, mientras más joven es, el tiempo e impaciencia por hacer las cosas es más frecuente "...ellos miden el tiempo en términos de los segundos que tarda una página web para cargar en su Smartphone" (Pugol, 2013). El tener la comunicación directa nos ayuda a no suponer nada y darles el que hacer dando flexibilidad en el cómo hacerlo.

Ser proactivo en el sentido que el líder debe acercarse a su equipo, las nuevas generaciones son más aisladas viven su mundo en las tablets, smartphone o computadoras. "Un líder efectivo da el primer paso. No porque sus colaboradores eviten comunicarse sino porque entiende que él debe dar el ejemplo" (Pugol, 2013). Al realizar esto significa que se crean relaciones fuertes de confianza y serán necesarias en su momento, ya que serán el sustento de la relación cuando lleguen los momentos difíciles.

Por último, es necesario llevar el ritmo que imprimen las nuevas generaciones en cuanto a la tecnología, estas generaciones siempre tratan de mantenerse al día con la tecnología, para liderarlos es necesario tener el conocimiento adecuado para entenderlos y de paso estar a la idea con el flujo de la información que hoy es muy importante para la toma de decisiones en cualquier campo.

Profesionalidad disciplinada

Debemos entender que la personalidad es un término que describe una explicación teórica de las peculiaridades que mantiene una persona y lo caracteriza o diferencia de los otros. Estas peculiaridades le permiten tener un accionar ordenado, con una actuación estructurada y enmarcada en procedimientos en mayor o menor grado.

La generación X es desarrollada en medio del liberalismo, combinado con la tradición del comportamiento, teniendo menor incidencia la globalización del mundo, para el caso de la generación Y su entorno tuvo mayor incidencia con la globalización y la masificación de la información.

“Las interrelaciones entre los sistemas descritos por Bronfenbrenner y los individuos hacen que ambos se modifiquen y sean modificados, impidiendo que una generación acepte completamente los valores, creencias y prácticas que son transmitidas por la generación anterior, pues el sistema que se refiere a la cultura también se va adaptando a nuevas realidades” (Tinoco, 2015, p. 121).

La actitud frente a la disciplina tiene mayor aceptación en la generación X, ya que tienen algunos rasgos de su generación antecesora, los Baby Bomers, en la generación Y “los "jóvenes adultos" son una generación más liberal en relación con cuestiones sociales, pues como crecieron en un ambiente diversificado, no vislumbran obstáculos respecto a diferencias étnicas, de nacionalidad, de estructura familiar o de estilos de vida” (Tinoco, 2015, p. 124). Las dos generaciones no tienen una plena identificación con la disciplina, ya que se desarrollaron en ambientes que tendieron a una liberación del pensamiento y acciones de la sociedad.

Incidencia de la cultura en la responsabilidad y trabajo

La cultura y el medio en el cual se desarrollaron estas generaciones les proporcionaron diferentes herramientas para enfrentarse al trabajo de diferente manera, la generación X al haber crecido con sus padres fuera de hogar, fueron más libres y de

niños tuvieron opinión y voz en casa, pero bajo la orden de sus padres y por eso también siguen la orden de una autoridad. Accedieron al empleo en la época del capitalismo y el trabajo lo es todo para ellos porque han vivido bajo las máximas de acumulación de riqueza y superación personal, esto les proporciona gran independencia para el trabajo sin necesidad de seguir o pedir estereotipos para desarrollarlo, ven una realidad práctica para ejecutar las actividades.

La generación Y, tienen mucho compromiso pero no con las organizaciones sino con ellos mismos, y no les asusta cambiar de trabajo, al ingresar a un mundo competitivo, se refleja el apego a la planificación y estructuración de su crecimiento que les otorgo la preocupación por la juventud en su momento de la sociedad, de esta manera la generación Y, requiere de herramientas interpersonales que les ayuden a ver en forma practica el ambiente multidisciplinario al cual se ven sometidos para ejercer un trabajo. Ven a la generación X como adictos al trabajo y ellos priorizan el equilibrio entre lo laboral y lo personal.

Base Legal

Constitución Política de la República del Ecuador

Según el Art. 160 de la Constitución de la República del Ecuador nos indica que “Las personas aspirantes a la carrera militar y policial no serán discriminadas para su ingreso. La ley establecerá los requisitos específicos para los casos en los que se requiera de habilidades, conocimientos o capacidades especiales.”, en este sentido se entiende que para el ingreso a la carrera militar existe la ley de las Fuerzas Armadas que exige los requisitos, en los cuales debe estar incluido la edad para su ingreso.

Ley de Personal de las Fuerzas Armadas

En el Art. 118 de la ley de personal de FF.AA, dice que “el tiempo de permanencia en el grado para el personal de oficiales de arma, técnicos y servicios, es el siguiente...El

tiempo de permanencia en el grado para el personal de oficiales especialistas, es el siguiente...”, por lo que podemos afirmar que dentro de los ascensos se manejan diferentes rangos de años generacionales, en donde conviven dentro de la institución militar.

Reglamento de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas

Según el Art. 12 del reglamento de la ley de personal de Fuerzas Armadas dice que “El llamamiento es la convocatoria para el ingreso de ciudadanos según las necesidades institucionales de personal, en base a la existencia de vacantes orgánicas y se lo realizará para los ciudadanos mayores de edad hasta los 22 años 0 meses para aspirantes a arma, técnicos y servicios y hasta los 35 años 0 meses para aspirantes a especialistas”, en este sentido podemos también afirmar que la carrera militar empieza con personal que tiene diferentes edades.

Reglamento de Disciplina Militar en Vigencia 2012

En el Art. 9 del reglamento de disciplina militar indica que “Las disposiciones de este reglamento rigen para todos los miembros de las Fuerzas Armadas permanentes. En los institutos de formación de oficiales y tropa se aplicarán los respectivos reglamentos que se dicten para el efecto, sin embargo, en lo no previsto en los reglamentos de formación de oficiales y tropa, se observará y se aplicarán las normas de este reglamento”, por lo que es importante darse cuenta que se encuentra normado los reglamentos de las FF.AA.

Al referirnos al Art. 13 del reglamento de disciplina militar que indica que: “Para establecer el grado de responsabilidad sobre una falta, se tomará en cuenta la jerarquía del militar; a mayor jerarquía, mayor responsabilidad”, de donde se desprende que hipotéticamente que el que tiene más edad tienen mayor responsabilidad.

Hipótesis

El desarrollo generacional influye en el desempeño profesional de los oficiales Subtenientes de la Fuerza Terrestre de la generación Y graduados desde el año 2009 al año 2014.

Sistema de Variables

Variable Independiente

El Desarrollo Generacional.

Variable Dependiente

El Desempeño Profesional.

Conceptualización y Operacionalización de las Variables

Conceptualización de las Variables

Desarrollo Generacional

Progreso de características en las personas que han nacido en fechas próximas y recibieron las mismas influencias culturales, sociales y educación, en su entorno de crecimiento.

Desempeño Profesional

Realización de las actividades que ejerce una persona en su empleo, el mismo requiere de conocimientos formales y especializados.

Operacionalización de las Variables

Tabla 4
Operacionalización de variables

Ord.	Variable Dependiente	Concepto	Dimensiones	Instrumento	Indicadores
01	Desempeño Profesional	Realización de las actividades que ejerce una persona en su empleo, el mismo requiere de conocimientos formales y especializados.	Responsabilidad	Cuestionario y Matriz	% en relación de preguntas contestadas por los oficiales.
			Ejemplo	Cuestionario y Matriz	
			Subordinación	Cuestionario y Matriz	% en relación de faltas.
			Instrucción Militar	Cuestionario y Matriz	
			Disciplina	Cuestionario y Matriz	
Ord.	Variable Independiente	Concepto	Dimensiones	Instrumento	Indicadores
02	Desarrollo Generacional	Progreso de características en las personas que han nacido en fechas próximas y recibieron las mismas influencias culturales, sociales y educación, en su entorno de crecimiento.	Actitud	Encuesta	% en relación de las preguntas con el número de encuestados.
			Ética Profesional	Encuesta	
			Liderazgo	Encuesta	
			Jerarquía	Encuesta	
			Hábitos de Trabajo	Encuesta	
			Recompensas	Encuesta	
			Tecnología	Encuesta	

Capítulo III

Marco Metodológico

Enfoque de la Investigación

Para esta investigación utilizaremos el diseño Cuantitativo No Experimental, ya que no realizaremos la manipulación de las variables en forma deliberada, en este sentido el diseño de la investigación es no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista 2006, p. 205, el diseño No Experimental “se realiza sin manipular deliberadamente variables” lo que haremos es una observación de estas variables sobre el objeto de estudio.

Tipos de Investigación

La investigación que vamos a realizar en un inicio será de tipo exploratoria, ya que no existen estudios específicos relacionados al tema de investigación, es necesario para identificar las variables y sus conceptos que no han sido abordados antes desde esta óptica de estudio; en forma posterior se realizara un estudio descriptivo para medir o evaluar algunas dimensiones de las variables y de esta manera describirlas en los términos deseados del estudio; también se realizará un estudio explicativo, en razón de la necesidad de obtener un entendimiento del fenómeno al que hace referencia en el presente estudio.

En cuanto al manejo de la información será de tipo bibliográfico, nos centraremos en forma inicial en los datos existenciales de los estratos objeto de estudio que reposan en la Dirección de Talento Humano de la Fuerza Terrestre, para en forma posterior ejecutar un estudio de campo, ya que obtendremos la información de fuentes primarias que se derivan del cálculo muestral, a las mismas se aplicaran los instrumentos (cuestionario y encuesta).

Población

Nuestra población comprende a dos grupos perfectamente definidos por las características de año de nacimiento y año de graduación de la escuela militar, siendo el primer grupo los oficiales nacidos entre los años 1975 a 1980 y graduados en la escuela militar en los años 1997 al año 2000, el segundo grupo los oficiales nacidos entre los años 1987 a 1992 y graduados en la escuela militar en los años 2009 al año 2014.

- Población: 1432
- Estrato A (nacidos entre los años 1987 a 1992): 793 oficiales.
- Estrato B (nacidos entre los años 1975 a 1980): 639 oficiales.

Muestra

Se realizará el cálculo para determinar una muestra probabilística de la población, esto es necesario ya que la investigación tiene la necesidad de aplicarse encuestas, las mismas deben reducirse al mínimo el error; de igual forma se debe aplicar una muestra probabilística estratificada ya que disponemos dentro de la población a dos estratos que serán analizados sus datos investigados.

- Población: 1432
- Estrato A (nacidos entre los años 1987 a 1992): 793 oficiales
- Estrato B (nacidos entre los años 1975 a 1980): 639 oficiales
- Cálculo de la Muestra:

N = tamaño de la población 1432

y = valor promedio de una variable = 1

se = error estándar = .015

V al cuadrado = se al cuadrado = varianza de población = 0,000225

s al cuadrado = varianza de la muestra

n = tamaño de la muestra sin ajustar

n = tamaño de la muestra

$$n' = \frac{s \text{ al cuadrado}}{V \text{ al cuadrado}} = \frac{0.09}{0,000225}$$

$$n' = 400$$

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

$$n = \frac{400}{1 + 400 / 1432}$$

$$n = \frac{400}{1,2793} = 312,67 = 313$$

Cálculo de la muestra estratificada

f_h = fracción constante

$$f_h = \frac{313}{1432} = 0,2186$$

$$\text{Estrato A} = 793 * 0,2186 = 173 \text{ muestra}$$

$$\text{Estrato B} = 639 * 0,2186 = 140 \text{ muestra}$$

Métodos de Investigación

El método de investigación que se aplicara es un método lógico inductivo, se verificará desde el razonamiento de casos individuales y en forma posterior trasladarlos a conocimientos generales; de los datos que se derivan en forma individual de las bases estudiadas o información recolectada y analizada, se aplicara una medición con el objeto

de obtener información cuantitativa del objeto de estudio para que puedan ser sometidos a un tratamiento de información y obtener respuestas de análisis sobre la investigación.

Técnicas de Recolección de Datos

La recolección de datos se realizara sobre las fuentes primarias y secundarias del objeto de estudio, las fuentes primarias son todos los oficiales graduados en la escuela militar y se encuentran divididos en dos estratos para el estudio, la fuente secundaria en este caso, para la recolección de la información es la Dirección de Talento Humano de la Fuerza Terrestre, en donde reposa información de los oficiales objeto de estudio, que nos servirá para observar su comportamiento dentro de la vida militar en su carrera.

Instrumentos de Recolección de Datos

La forma como se realizará la recolección de la información es a través de dos instrumentos de recolección de datos, siendo el primero un cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables a medir, el mismo será de preguntas cerradas para mantener una estandarización, donde las respuestas estarán definidas y facilite el tratamiento de la información. Este cuestionario será enviado por correo electrónico institucional donde los respondientes contestan directamente el cuestionario, ellos marcan o anotan las respuestas, no hay intermediario. También se aplicará una encuesta que esta direccionada a la generación X y Y de la muestra para definir que sus características generacionales sean acordes a la bibliografía estudiada.

Otros instrumentos que se utilizarán son matrices de vaciado de datos de fuentes secundarias, esta fuente se constituye en la Dirección de Talento Humano de la Fuerza Terrestre donde se encuentra información de los objetos de estudio, que será válida para el tratamiento de la información, también se aplicarán matrices de vaciado de datos a la encuesta aplicada a las fuentes primarias.

Técnicas para el Análisis e Interpretación de Datos

Para el análisis de la información se aplicará un procedimiento estadístico descriptivo para las variables, donde se describirá la distribución de las puntuaciones de los datos analizados en los estratos clasificados para el estudio.

Para la interpretación de estos datos se lo realizara en porcentajes de los resultados con lo cual se pone énfasis en la interpretación de los métodos de análisis cuantitativo y no en los procedimientos de cálculo de éstos.

Se utiliza el software libre R, para realizar reducción de dimensiones de los instrumentos aplicados, para en forma posterior ejecutar análisis de correspondencia múltiples.

Capítulo IV

Desarrollo de los Objetivos

1er Objetivo Específico

Determinar las características generacionales que identifican a la generación Y.

Se realizará el análisis en base a los factores determinados por el XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Enrique Rodríguez Segura. 2010, basado en el estudio de Lancaster & Stillaman 2002, García Lombardía et al 2008 y Debard 2004, para lo cual se realizó la encuesta aplicada a la generación Y analizando los siguientes resultados:

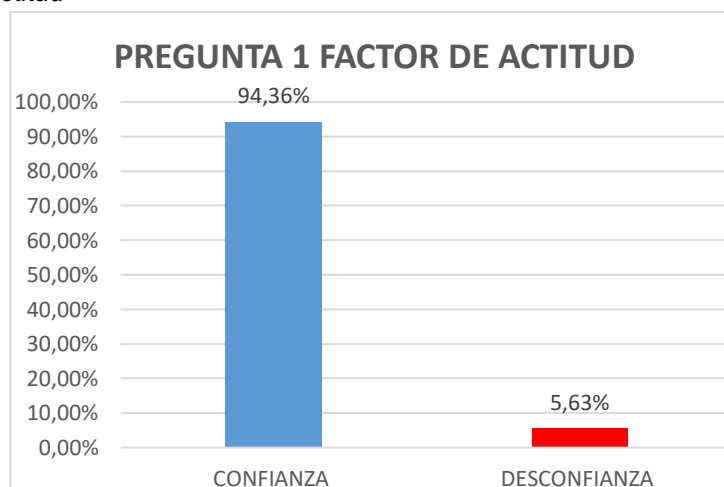
Preguntas

1.- ¿Cómo adopta su actitud en el trabajo frente a los demás?

RESPUESTA					
CONFIANZA	%	DESCONFIANZA	%	TOTAL	%
163	94	10	6	173	100

Figura 1

Factor de actitud



Análisis e Interpretación:

El 94% de oficiales de la generación Y, tienen una actitud confianza en el trabajo frente a los demás, mientras que el 6% de oficiales de la generación Y, tienen una actitud de desconfianza en el trabajo frente a los demás. De lo que podemos deducir que el factor que se deriva de la actitud realista predomina en la generación Y.

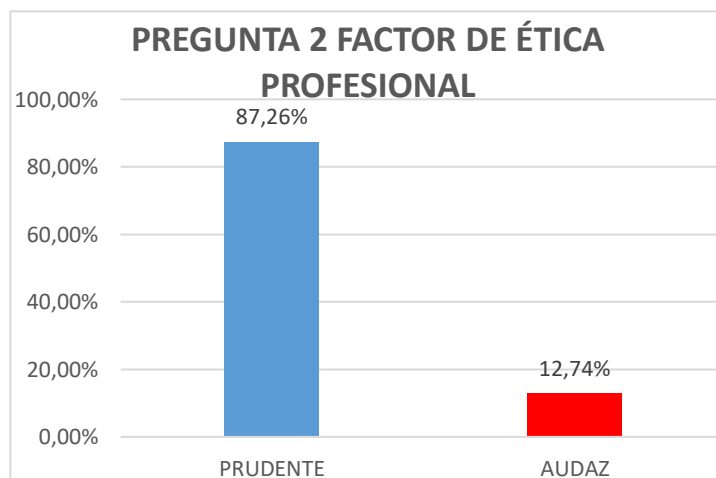
Como investigadores podemos concluir que se cumple lo establecido de acuerdo al estudio bibliográfico en el marco teórico, siendo una característica de la generación Y, la actitud realista en el trabajo frente a los demás.

2.- ¿Cómo afronta los problemas y eventualidades en su trabajo?

RESPUESTA					
AUDAZ	%	PRUDENTE	%	TOTAL	%
22	13	151	87	173	100

Figura 2

Factor de ética profesional



Análisis e Interpretación:

El 87% de oficiales de la generación Y, son prudentes en afrontar los problemas y eventualidades en el trabajo, mientras que el 13% de oficiales de la generación Y, son audaces en afrontar los problemas y eventualidades en el trabajo. De lo que podemos deducir que, en el factor de ética profesional, el equilibrio predomina en la generación Y.

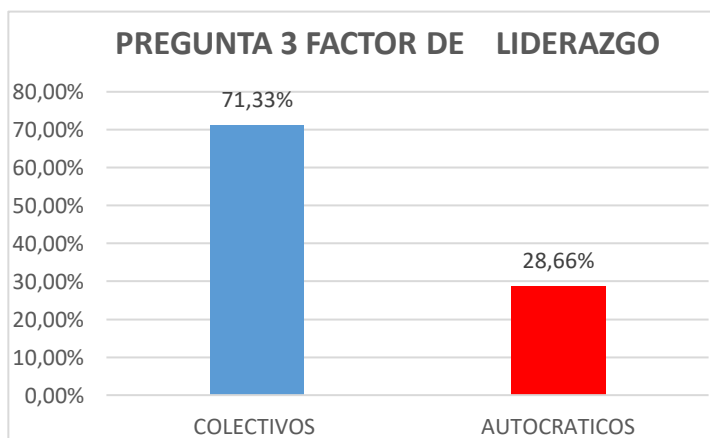
Como investigadores podemos concluir que no se cumple lo establecido de acuerdo al estudio bibliográfico en el marco teórico, siendo una característica de la generación Y la prudencia en afrontar los problemas y eventualidades en su trabajo.

3.- ¿Cómo ejerce el liderazgo en su desempeño profesional?

RESPUESTA					
COLECTIVOS	%	AUTOCRÁTICOS	%	TOTAL	%
123	71	50	29	173	100

Figura 3

Factor de liderazgo



Análisis e Interpretación:

El 71% de oficiales de la generación Y, tienen un liderazgo colectivo en su desempeño profesional, mientras que el 29% de oficiales de la generación Y, tienen un liderazgo autocrático en el desempeño profesional. De lo que podemos deducir que, en el factor de liderazgo, los líderes colectivos predominan en la generación Y.

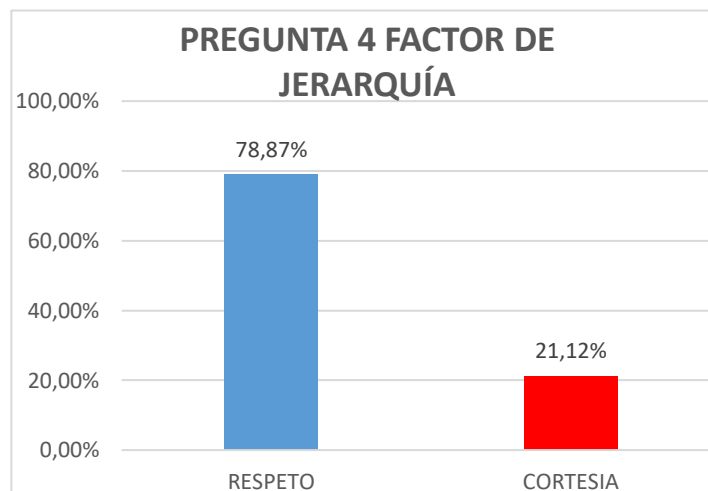
Como investigadores podemos concluir que se cumple lo establecido de acuerdo al estudio bibliográfico en el marco teórico, siendo una característica de la generación Y el liderazgo colectivo en su desempeño profesional.

4.- ¿Qué le infunde el término jerarquía?

RESPUESTA					
CORTESIA	%	RESPECTO	%	TOTAL	%
37	21	136	79	173	100

Figura 4

Factor de jerarquía



Análisis e Interpretación:

El 21% de oficiales de la generación Y, observan como cortesía la jerarquía, mientras que el 79% de oficiales de la generación Y, observan la jerarquía como respeto. De lo que podemos deducir que, en el factor de jerarquía el respeto predomina en la generación Y.

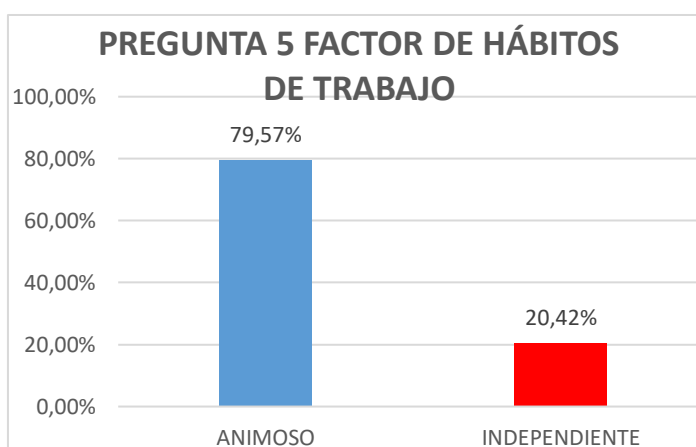
Como investigadores podemos concluir que se no cumple lo establecido de acuerdo al estudio bibliográfico en el marco teórico, siendo una característica de la generación Y el respeto a la jerarquía.

5.- ¿Cómo es su práctica laboral y sus tareas diarias en el trabajo?

RESPUESTA					
ANIMOSO	%	INDEPENDIENTE	%	TOTAL	%
138	80	35	20	173	100

Figura 5

Factor de hábitos de trabajo



Análisis e Interpretación:

El 80% de oficiales de la generación Y, es animoso en su práctica laboral y sus tareas diarias en el trabajo, mientras que el 20% de oficiales de la generación Y, son independientes en su práctica laboral y sus tareas diarias en el trabajo. De lo que podemos deducir que, en el factor de hábitos de trabajo, ser animoso predominan en la generación Y.

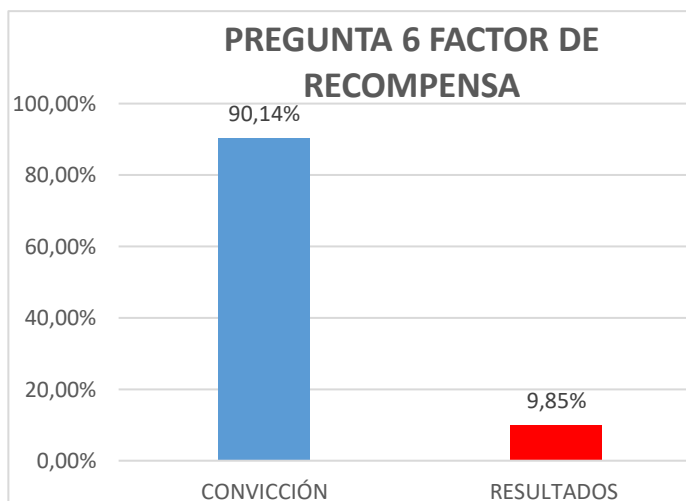
Como investigadores podemos concluir que se cumple lo establecido de acuerdo al estudio bibliográfico en el marco teórico, siendo una característica de la generación Y, el ser animoso en su práctica laboral y tareas diarias.

6.- ¿Por qué usted realiza su trabajo?

RESPUESTA					
RESULTADOS	%	CONVICCIÓN	%	TOTAL	%
17	10	156	90	173	100

Figura 6

Factor de recompensa



Análisis e Interpretación:

El 90% de oficiales de la generación Y, realiza su trabajo por convicción, mientras que el 10% de oficiales de la generación Y, realizan su trabajo por resultados. De lo que podemos deducir que, en el factor de recompensa en el trabajo, la convicción predomina en la generación Y.

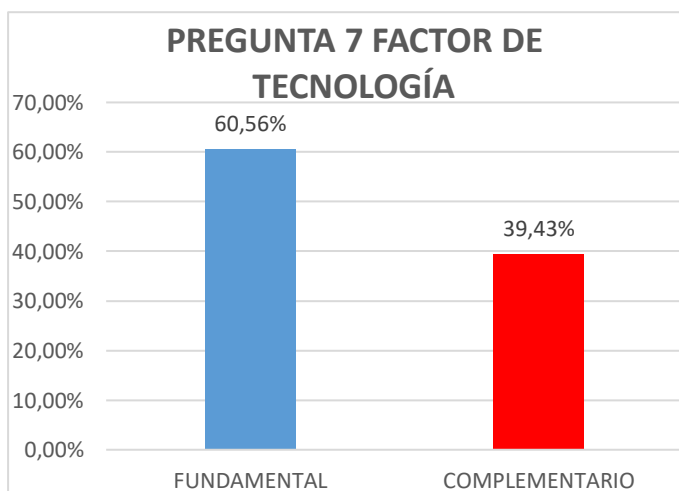
Como investigadores podemos concluir que no se cumple lo establecido de acuerdo al estudio bibliográfico en el marco teórico, siendo una característica de la generación Y, el trabajo por convicción.

7.- ¿Usted considera que la tecnología en el trabajo es?

RESPUESTA					
FUNDAMENTAL	%	COMPLEMENTARIO	%	TOTAL	%
105	61	68	39	173	100

Figura 7

Factor de tecnología



Análisis e Interpretación:

El 61% de oficiales de la generación Y, considera que la tecnología es fundamental en el trabajo, mientras que el 39% de oficiales de la generación Y, consideran que la tecnología es complementaria en el trabajo. De lo que podemos deducir que el factor de tecnología es fundamental en el trabajo para la generación Y.

Como investigadores podemos concluir que se cumple lo establecido de acuerdo al estudio bibliográfico en el marco teórico, siendo la tecnología una característica de la generación Y.

2do Objetivo Específico

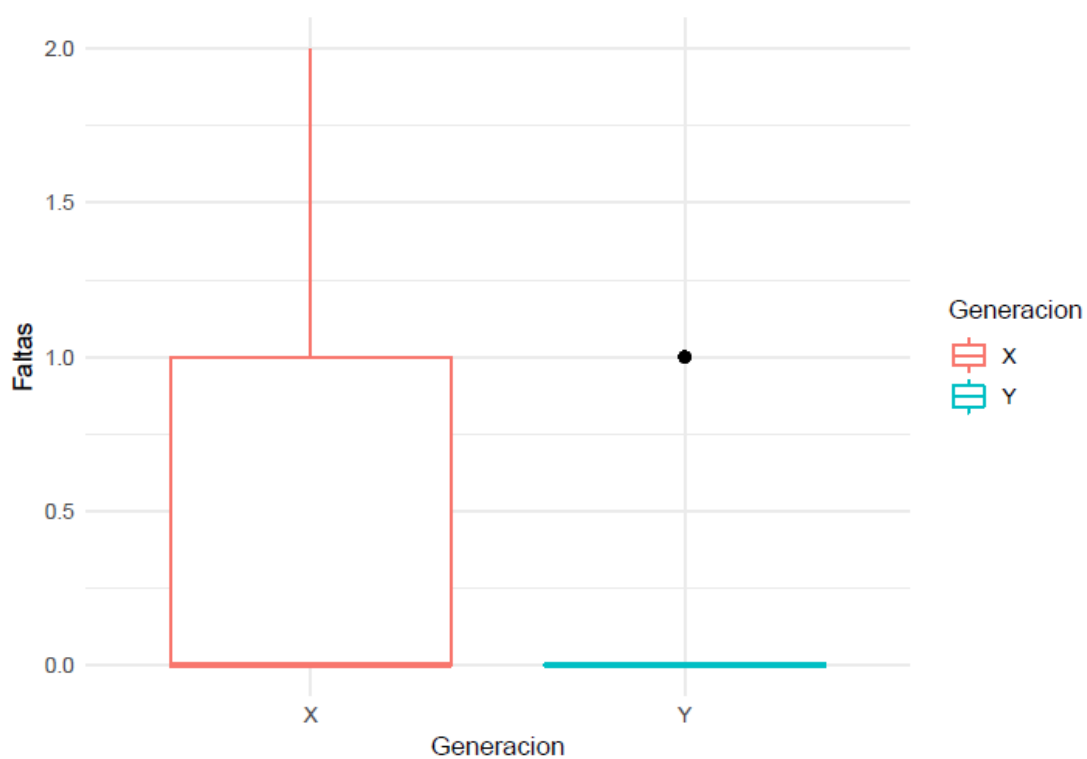
Determinar el desempeño profesional de los oficiales de la generación X y la generación Y de acuerdo a las faltas disciplinarias cometidas en el grado de Subteniente.

Cruce de Información

Se graficó un boxplot para intuir si existe una diferencia estadística entre el número promedio de faltas entre la generación X y Y.

Figura 8

Gráfico generación-faltas



Realicemos un T test para comprobar estadísticamente que existe diferencia en la media de faltas de cada generación, asumiremos que el número de faltas sigue una distribución normal.

```
t.test (Faltas~Generacion, data=DF_T %>% na.omit
```

```
Welch Two Sample t-test
```

```
data: Faltas by Generacion
```

```
t = 5.7689, df = 215.3, p-value = 2.752e-08
```

```
alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0
```

```
95 percent confidence interval:
```

```
0.2092138 0.4263730
```

```
sample estimates:
```

```
mean in group X mean in group Y
```

```
0.4565217 0.1387283
```

El p-value menos a 0.005 nos indica que con un 95% de confianza podemos afirmar que existe diferencia en la media de faltas.

Tomando en cuenta las medias que se desprenden aplicada la herramienta, se evidencia que la generación X tiene una mayor proyección de faltas de acuerdo a su coeficiente 0.4565217 y la generación Y tienen una menor proyección de faltas como lo demuestra el coeficiente 0.1387283.

Debido a que el número de faltas proviene de faltas atentatorias, graves y leves, realicemos una prueba T test para ver en qué tipo de falta es que se diferencian las generaciones.

Faltas Atentatorias

```
t.test (ATENTATORIA~ Generacion, data=DF_T%>% na.omit
```

```
Welch Two Sample t-test
```

```
data: ATENTATORIA by Generacion
```

t = NaN, df = NaN, p-value = NA

alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0

95 percent confidence interval:

NaN NaN

sample estimates:

mean in group X mean in group Y

En las faltas Atentatorias ambas generaciones presentan el mismo comportamiento y es entendible pues es la falta de mayor alcance por lo cual no es tan frecuente.

Faltas Graves

t.test (GRAVE~Generacion, data=DF_T%>% na.omit

Welch Two Sample t-test

data: GRAVE by Generacion

t = 2.7494, df = 232.53, p-value = 0.00644

alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.03004426 0.18198556

sample estimates:

mean in group X mean in group Y

0.18115942 0.07514451

El p-value nos indica que existe diferencia estadística de las medias de faltas graves.

Tomando en cuenta las medias que se desprenden aplicada la herramienta, se evidencia que la generación X tiene una mayor proyección de faltas graves de acuerdo a su coeficiente 0.18115942 y la generación Y tienen una menor proyección de faltas graves como lo demuestra el coeficiente 0.07514451.

Faltas Leves

t.test (LEVE~Generación, data=DF_T%>% na.omit

Welch Two Sample t-test

data: LEVE by Generación

t = 4.988, df = 200.83, p-value = 1.317e-06

alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.1280586 0.2954984

sample estimates:

mean in group X mean in group Y

0.27536232 0.06358382

Las faltas leves también se diferencian entre cada generación puesto que tenemos un p-value menor a 0.005.

Tomando en cuenta las medias que se desprenden aplicada la herramienta, se evidencia que la generación X tiene una mayor proyección de faltas leves de acuerdo a su coeficiente 0.27536232 y la generación Y tienen una menor proyección de faltas leves como lo demuestra el coeficiente 0.06358382.

Variables que Afectan al Número de Faltas

Usaremos dos métodos para determinar la importancia de las variables:

Regresión lineal y Árboles aleatorios.

Análisis de Regresión Lineal

Apliquemos un modelo de regresión lineal

Call:

Lm (fórmula = var_Faltas ~ . - var_1002, data = df_rf)

Residuals:

Min 1Q Median 3Q Max

-0.81362 -0.32072 -0.08004 0.27550 1.38277

Coefficients:

Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)

(Intercept) 0.07007 0.37976 0.185 0.853745

var_GeneraciónY -0.26141 0.04833 -5.409 1.30e-07 ***

var_994 -0.28514 0.06253 -4.560 7.47e-06 ***

var_995 0.17496 0.05576 3.137 0.001874 **

var_996 0.12155 0.05805 2.094 0.037125 *

var_997 0.19717 0.05052 3.903 0.000117 ***

var_998 -0.07558 0.11305 -0.669 0.504289

var_999 0.25919 0.06345 4.085 5.67e-05 ***

var_1000 0.08968 0.16501 0.543 0.587190

var_1001 0.01015 0.07886 0.129 0.897714

var_1003 0.07861 0.05821 1.350 0.177912

var_1004 0.20591 0.10716 1.922 0.055614 .

var_1005 -0.22932 0.30568 -0.750 0.453725

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4109 on 300 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.3046, Adjusted R-squared: 0.2767

F-statistic: 10.95 on 12 and 300 DF, p-value: < 2.2e-16

Una vez aplicado el instrumento R para realizar la regresión lineal, como investigadores podemos determinar que si existe impacto de las preguntas en las faltas de las generaciones.

PREGUNTA 994 = ¿Cree usted que el personal de tropa observa el ejercicio de su liderazgo en la unidad, similar al liderazgo que ejercen los oficiales superiores,

tomando en cuenta que los oficiales se forman en el mismo instituto, pero en diferentes épocas?

PREGUNTA 995 = ¿Piensa usted que su forma de liderar a sus subordinados es diferente a la de los oficiales superiores, en razón del entorno y la época que se desarrolló usted como niño, adolescente y joven?

PREGUNTA 996 = El conocimiento por usted adquirido en la ESMIL, le ha servido para el desempeño profesional en su unidad, o necesito actualizarse en las formas, normas y procedimientos para el desempeño de su trabajo en la institución.

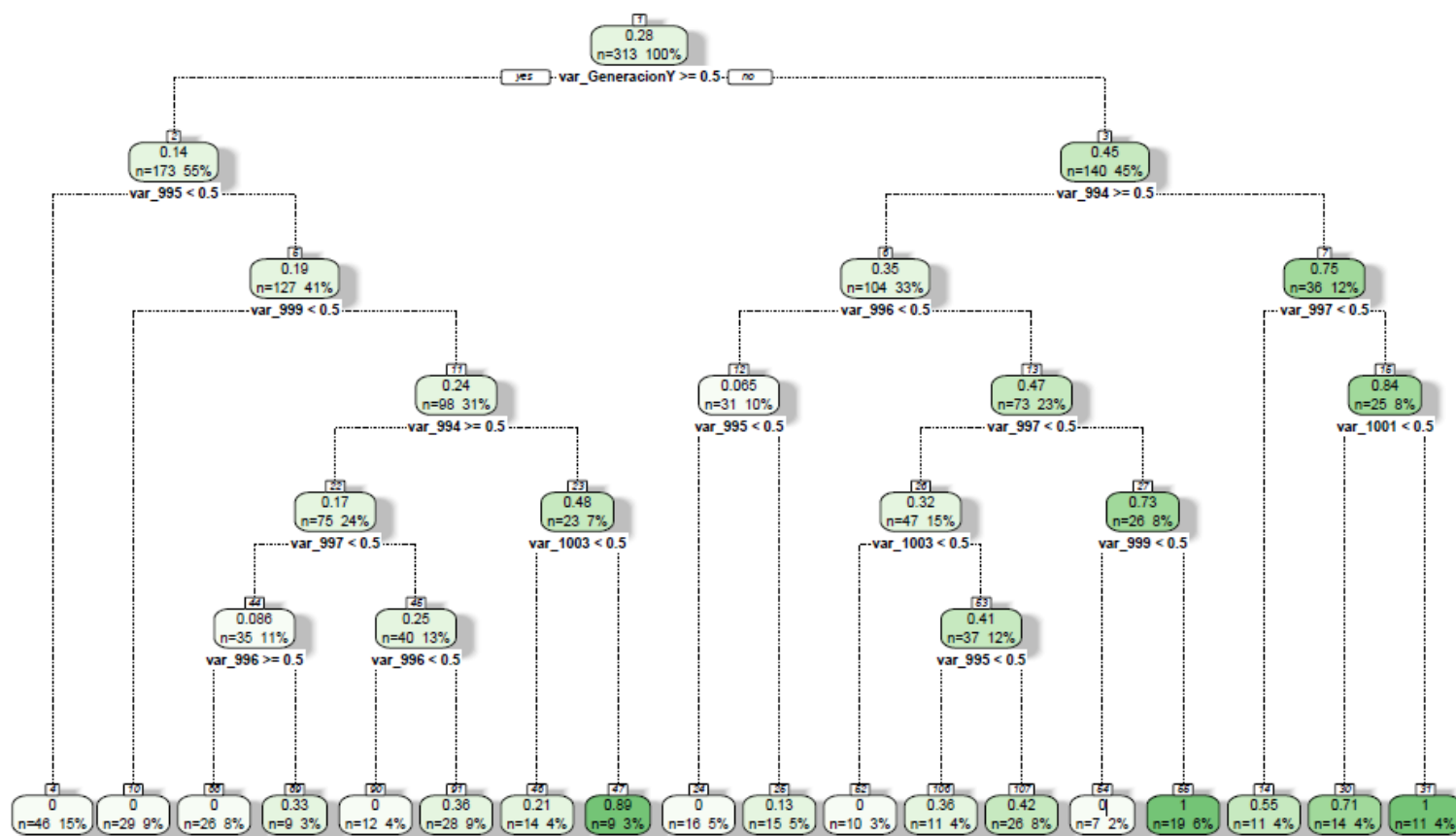
PREGUNTA 997 = ¿Cree usted que el uso de las redes de sociales, tiene mayor incidencia en su desempeño profesional, que; en el de los oficiales superiores?

PREGUNTA 999 = Usted ha observado que los soldados y cabos tienen diferente responsabilidad, en relación a los sargentos y suboficiales, en el cumplimiento de sus actividades profesionales.

Análisis de Árbol Aleatorio

Figura 9

Gráfico árbol aleatorio



Nota: Rattle 2019-may.-07 23:46:10 cubid

Análisis de Impacto de la pregunta 994.-

`t.test(Faltas~`994`, data=DF_T%>% na.omit`

Welch Two Sample t-test

data: Faltas by 994

t = 4.3928, df = 120.04, p-value = 2.427e-05

alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.1560532 0.4121564

sample estimates:

mean in group 0 mean in group 1

0.4935065 0.2094017

La pregunta 994 = ¿Cree usted que el personal de tropa observa el ejercicio de su liderazgo en la unidad, similar al liderazgo que ejercen los oficiales superiores, tomando en cuenta que los oficiales se forman en el mismo instituto, pero en diferentes épocas?

Por lo que se considera un factor importante en el número de faltas promedio.

Análisis de Impacto de la pregunta 995.-

```
t.test(Faltas~`995`, data=DF_T%>% na.omit
```

Welch Two Sample t-test

data: Faltas by 995

t = -5.5393, df = 252.09, p-value = 7.627e-08

alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.3508403 -0.1668004

sample estimates:

mean in group 0 mean in group 1

0.0875000 0.3463203

La pregunta 995 = ¿Piensa usted que su forma de liderar a sus subordinados es diferente a la de los oficiales superiores, en razón del entorno y la época que se desarrolló usted como niño, adolescente y joven?

Por lo que esta pregunta se considera influyente en el número de faltas al tener un p-value menor a 0.005.

Análisis de Impacto de la pregunta 996.-

t.test (Faltas~`996`, data=DF_T%>% na.omit

Welch Two Sample t-test

data: Faltas by 996

t = -2.4077, df = 186.42, p-value = 0.01703

alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.23921558 -0.02375172

sample estimates:

mean in group 0 mean in group 1

0.1829268 0.31441053

La pregunta 996 = El conocimiento por usted adquirido en la ESMIL, le ha servido para el desempeño profesional en su unidad, o necesito actualizarse en las formas, normas y procedimientos para el desempeño de su trabajo en la institución.

Por lo al tener un p-value grande consideramos que esta variable no marca una diferencia en el número de faltas.

Análisis de Impacto de la pregunta 997.-

t.test (Faltas~`997`, data=DF_T%>% na.omit

Welch Two Sample t-test

data: Faltas by 997

t = -3.3684, df = 266.09, p-value = 0.000868

alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.29231622 -0.07664558

sample estimates:

mean in group 0 mean in group 1

0.1913580 0.3758389

La pregunta 997 = ¿Cree usted que el uso de las redes de sociales, tiene mayor incidencia en su desempeño profesional, que; en el de los oficiales superiores?

Con un p-value menor al 0.005 esta pregunta se considera un factor que marca diferencia en el número de faltas.

Análisis de Impacto de la pregunta 999.-

t.test (Faltas~`999`, data=DF_T%>% na.omit

Welch Two Sample t-test

data: Faltas by 999

t = -3.509, df = 138.1, p-value = 0.0006077

alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.29430712 -0.08216651

sample estimates:

mean in group 0 mean in group 1

0.1290323 0.3172691

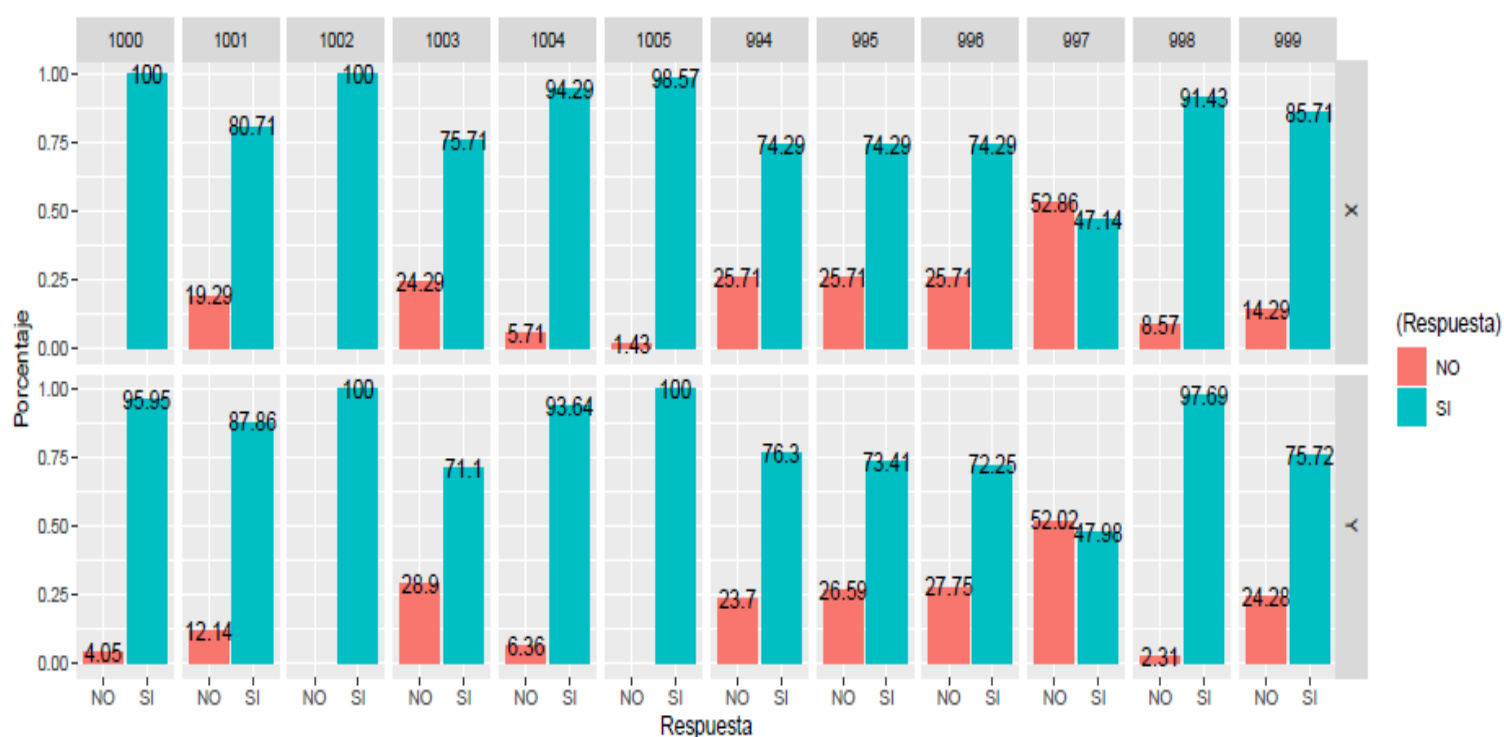
La pregunta 999 = Usted ha observado que los soldados y cabos tienen diferente responsabilidad, en relación a los sargentos y suboficiales, en el cumplimiento de sus actividades profesionales.

Por lo que al tener un p-value menor a 0.005 hay una comprobación que esta pregunta marca una diferencia en la media del número de faltas entre las personas que respondes si con respecto a las que responden no.

Análisis de Impacto en Relación a Porcentajes si y no de las Generaciones x y y, sobre el cuestionario aplicado

Figura 10

Gráfico cuestionario respuestas - porcentaje



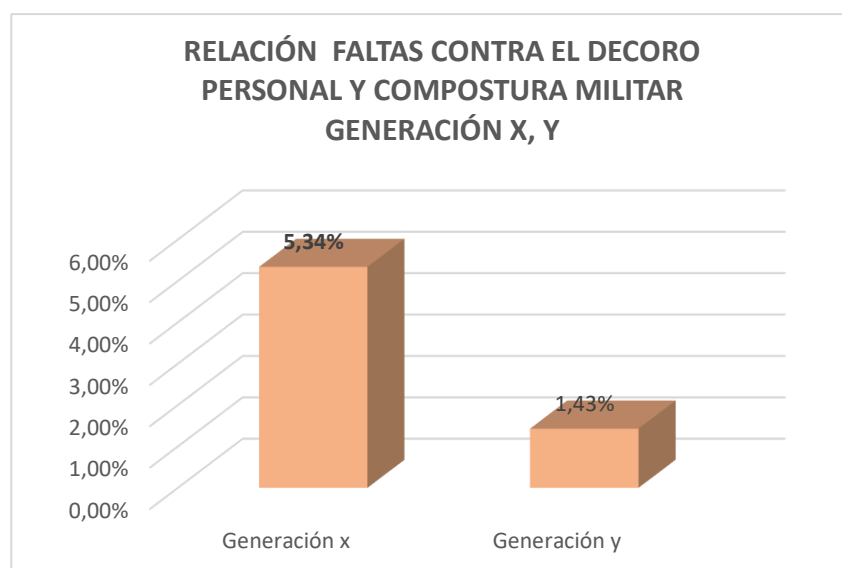
En el gráfico se observa que dentro de cada pregunta los porcentajes de “si” y “no” cambian en cada generación siendo la generación X la que presenta en promedio mayor porcentaje en la respuesta “si” siendo el 83,03%, lo que explicaría que tengan en promedio un mayor número de faltas.

3er Objetivo Específico

Analizar la incidencia de las características generacionales en el desempeño profesional de los oficiales de la generación Y.

Figura 11

Falta contra el decoro personal y compostura militar

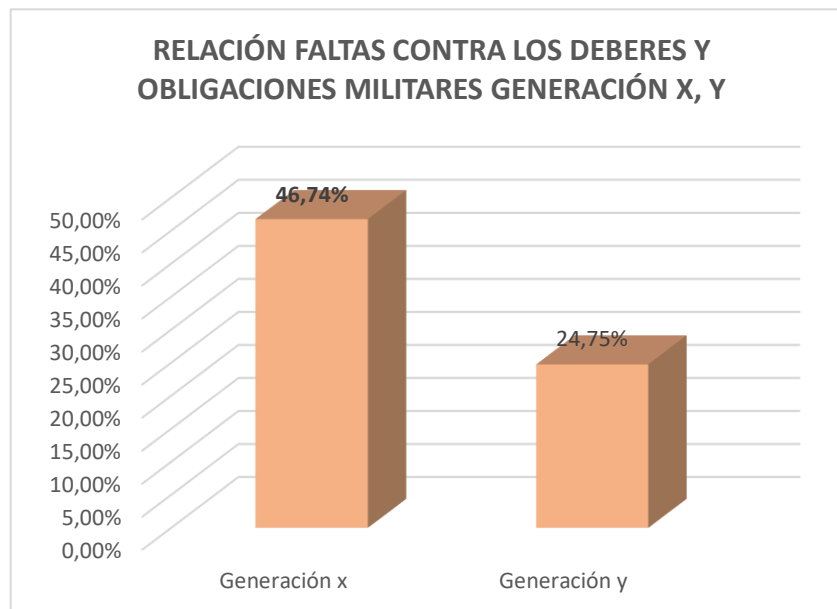


En lo que se refiere al decoro personal y compostura militar, la generación X tienen 5,34% de faltas, en relación al 1,43% de la generación Y.

Como investigadores podemos concluir que la generación Y guarda rasgos de mayor equilibrio en relación al factor de ética profesional en función de los resultados obtenidos, por lo que en este factor se evidencia mayor desempeño profesional de la generación Y.

Figura 12

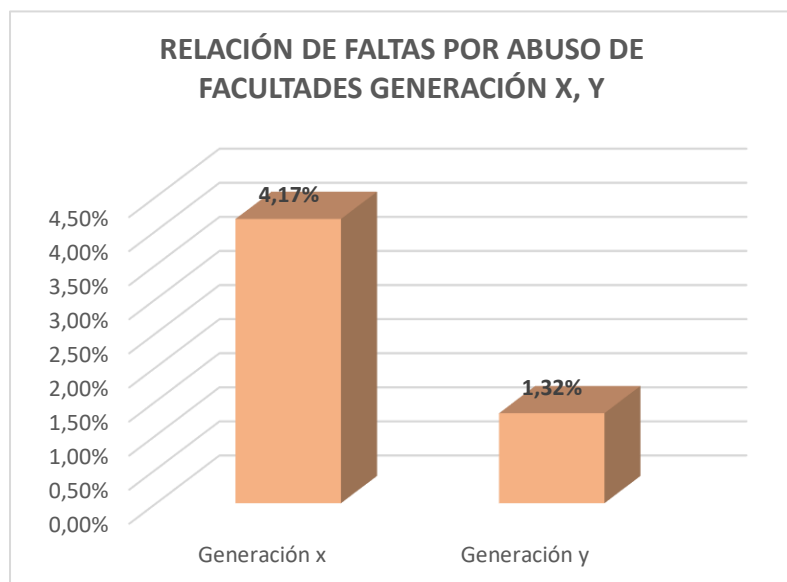
Falta contra los deberes y obligaciones militares



En lo que se refiere a los deberes y obligaciones militares, la generación X tienen 46,74% de faltas, en relación al 24,75% de la generación Y.

Como investigadores podemos concluir que la generación Y guarda rasgos de mayor optimismo en relación al factor de hábitos de trabajo en función de los resultados obtenidos, por lo que en este factor se evidencia mayor desempeño profesional de la generación Y.

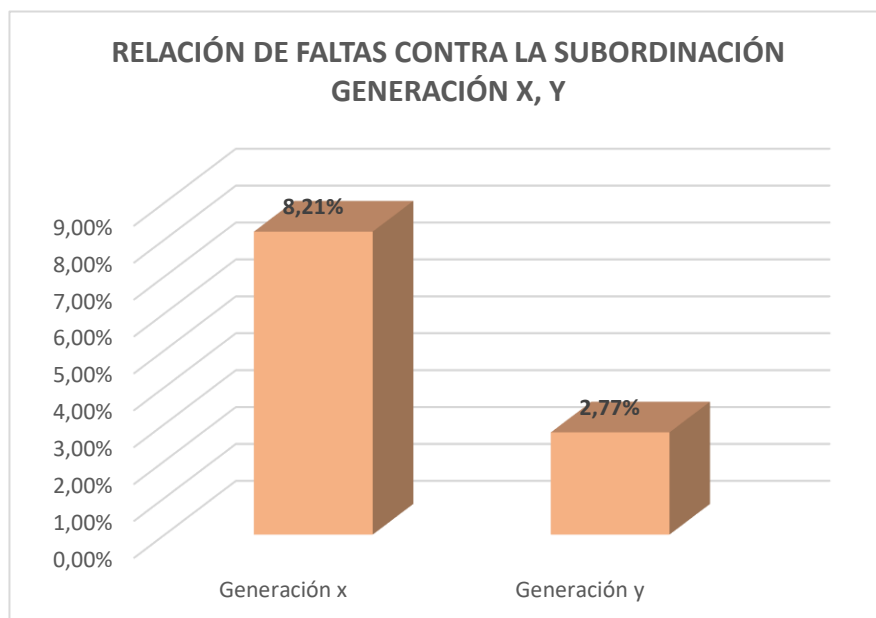
Figura 13
Falta por abuso de facultades



En lo que se refiere a los deberes y obligaciones militares, la generación X tienen 4,17% de faltas, en relación al 1,32% de la generación Y.

Como investigadores podemos concluir que la generación Y guarda rasgos de mayor equilibrio en relación al factor de ética profesional en función de los resultados obtenidos, por lo que en este factor se evidencia mayor desempeño profesional de la generación Y.

Figura 14
Falta contra la subordinación



En lo que se refiere a las faltas contra la subordinación, la generación X tienen 8,21% de faltas, en relación al 2,77% de la generación Y.

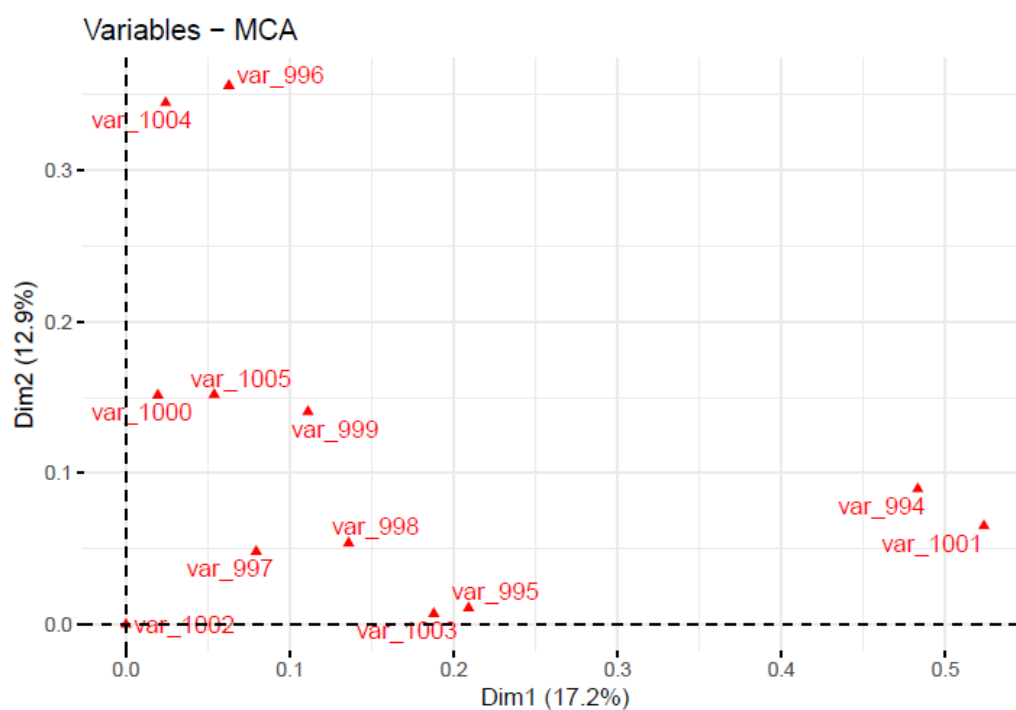
Como investigadores podemos concluir que la generación Y guarda rasgos de mayor respeto en relación al factor de jerarquía en función de los resultados obtenidos, por lo que en este factor se evidencia mayor desempeño profesional de la generación Y.

Reducción de Dimensiones

Se realiza esta aplicación de herramienta mediante el software R, para encuadrar las variables de la encuesta en una sola dimensión y se pueda aplicar un análisis de correspondencias múltiples en lo que se refiere al liderazgo y subordinación.

Figura 15

Gráfico de reducción de dimensiones



Tomando las dos primeras dimensiones, en el primer eje las variables más influyentes son las preguntas 994, 1001, 995 y 1003 las cuales están asociadas al liderazgo. En el segundo eje las variables más influyentes son las preguntas 1004, 996, 999 y 1000; que son preguntas asociadas a la subordinación.

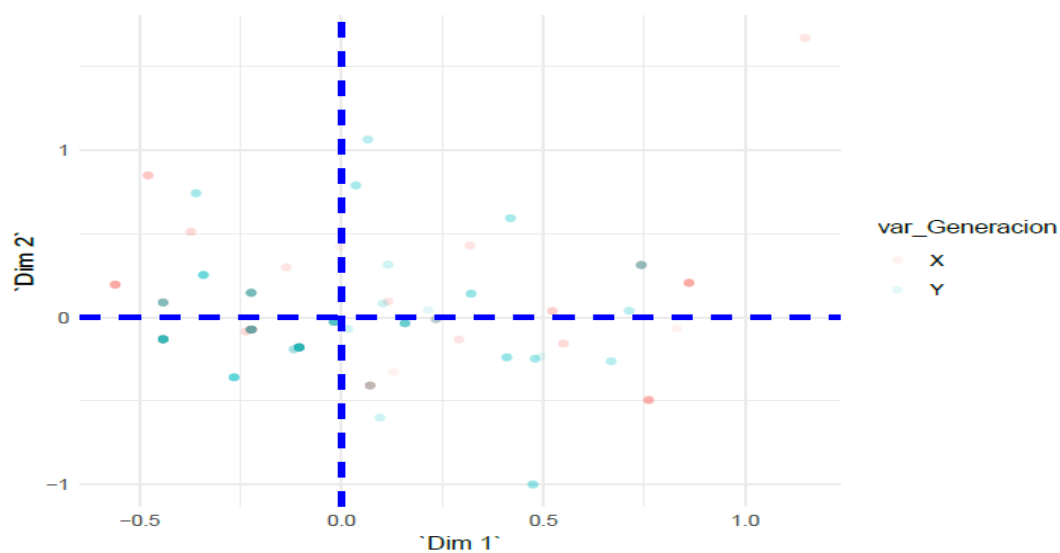
Como podemos observar en el gráfico las preguntas que se transforman en variables, ya se encuentran interpretadas en una sola dimensión en función de sus contestaciones de SI o NO, de acuerdo a la generación X y Y; tomando en cuenta que se aproximan al eje X las preguntas relacionadas al liderazgo y al eje Y aquellas relacionadas a la subordinación.

Análisis de Correspondencias Múltiples

Analicemos las variables con el fin de determinar características con las que cada generación tenga mayor afinidad, para lo cual realizamos un análisis de correspondencias múltiples.

Figura 16

Gráfico de análisis de correspondencias múltiples



Observamos que la generación X presenta una mayor afinidad con el liderazgo mientras que la generación Y no lo hace. En cuanto a la característica de la subordinación ambas generaciones presentan el mismo comportamiento.

Como investigadores podemos concluir que la generación Y no observa mayor afinidad al liderazgo que la generación X, lo cual evidencia en el factor de liderazgo la supremacía de su característica generacional como el liderazgo colectivo.

En cuanto a la subordinación no se cumple su característica generacional medida a través del factor de jerarquía, ya que muestran respeto y no cortesía por la jerarquía, en consecuencia, las dos generaciones X y Y muestran la misma actitud y definición sobre la subordinación.

Capítulo V

Presentación de la Propuesta

Título de la Propuesta

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LAS CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES DE LA GENERACIÓN “Y” EN LA FUERZA TERRESTRE.

Objetivo de la Propuesta

La presente propuesta pretende mostrar lineamientos o estrategias para aplicarse en la Fuerza Terrestre, las mismas deben guardar un alineamiento a los objetivos estratégicos institucionales, para que los oficiales que se encuentran inmersos en la generación Y sean influenciados en su perfil generacional y de esta manera tomen mayor conciencia racional sobre las características que pueden ser modificadas a fin de obtener un mejor desempeño profesional, las perspectivas institucionales que pueden ser abordadas para desarrollar las estrategias son: Eficiencia Operacional, Aprendizaje y Conocimiento.

Realizar las actualizaciones necesarias de las leyes, reglamentos y normas para que los oficiales de la generación Y tengan plena confianza sobre el marco legal y no les genere ninguna duda sobre la legalidad de las disposiciones y los posibles efectos negativos que puede conllevar a ordenes sin fundamentos legales, mismas pueden ser apreciadas como un abuso de autoridad que conlleva a repercusiones de tipo legal en el marco constitucional vigente.

El liderazgo debe ser siempre más efectivo y el cumplimiento de órdenes directas sin cuestionamiento a órdenes superiores que en su respectivo nivel ya fueron analizadas y consensuadas, de esta forma se fundamenta el cumplimiento de actividades tanto al interior como al exterior de una unidad militar; sea en actividades de operaciones o administrativas que son asignadas a los oficiales.

Este grupo de oficiales de la generación Y, debe hacer suyo el tema sobre la responsabilidad en función de su grado y jerarquía; es decir a mayor jerarquía conlleva mayor responsabilidad, deben considerar que las acciones u omisiones de un oficial siempre tendrán mayor certeza o equivocación y de esta manera se evidencia la consecuencia sobre el hecho o la forma que se desarrolla en las funciones y responsabilidades militares asignadas.

El dogma militar tiene su realidad inquebrantable en la jerarquía y subordinación, para que esto sea específico y claro es evidente que se enseña con tradición y costumbre militar, la misma no puede ser tergiversada desde sus cimientos y debe tener una formación recia en valores, conocimientos, tradiciones militares y aptitud física; ninguna puede superponerse a otra, ya que un militar es un cumulo condensado de todos los ejes de desarrollo humano, afectivo, cognitivo y físico.

Comunicarse en forma acertada debe ser un fin común y específico para que ello coadyuve en el desempeño o desarrollo sistemático de las actividades de una organización. El tener canales adecuados de comunicación y expeditos ahorra tiempo, esfuerzo, trabajo y recursos, obteniendo los resultados deseados en forma consistente y definida hacia lo planificado, sin divagar en el camino por líneas inespecíficas.

En relación de la necesidad para influir en las características generacionales de los oficiales de la generación Y se deben tomar en cuenta los siguientes objetivos para luego en cada uno de ellos delinear las estrategias que se deberían implementar:

Objetivo No. 1

Actualizar las leyes, reglamentos y normas militares para que brinden sustento y seguridad jurídica al personal militar.

Objetivo No.2

Fortalecimiento del liderazgo y visión de responsabilidad en función de su nominación institucional como oficial de la Fuerza Terrestre.

Objetivo No.3

Verificar el syllabus de los institutos de perfeccionamiento y formación de oficiales y observar que exista equilibrio entre los campos; afectivo, cognitivo y físico en el desarrollo del futuro militar.

Objetivo No.4

Determinar los canales adecuados de comunicación que sirvan para la fluidez, transmisión de órdenes y procedimientos a cumplir por los oficiales de la generación "Y".

Alcance de la Propuesta

De acuerdo a la propuesta es necesario que se trabaje desde el enfoque hacia el aporte a los objetivos institucionales, siendo estos los pilares para el desarrollo de las actividades; el tema de la propuesta evidencia relación con los objetivos de la Fuerza Terrestre:

No. 1 "INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD EN EL CONTROL DEL TERRITORIO NACIONAL., 3. PROPONER LOS CAMBIOS QUE SEAN PERTINENTES AL MARCO LEGAL., a. El análisis deberá ser permanente, considerando las experiencias en el cumplimiento de misiones y tareas.

No. 3 INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD OPERACIONAL DE LAS UNIDADES MILITARES., 1. DESARROLLAR PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS QUE DEFINAN LAS CONDICIONES DE EMPLEO, TAREAS ESPECÍFICAS Y COORDINACIONES QUE

SE DEBEN REALIZAR PARA EL CUMPLIMIENTO DE MISIONES Y TAREAS DE APOYO A LA SEGURIDAD INTEGRAL.

En función del marco legal existente y de manera complementaria, se deberá desarrollar la normativa que requieren las unidades para optimizar el apoyo (límites operacionales y tipo de apoyo a proporcionar) que se brinda a diferentes instituciones y organismos del Estado en apoyo a la seguridad integral.

No. 5 INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL., 1. MEJORAR LOS NIVELES DE ENTRENAMIENTO, EDUCACIÓN MILITAR Y GENERACIÓN DE DOCTRINA., c. Establecer centros de entrenamiento dotados de tecnología moderna que permitan: la ejecución de ejercicios y maniobras militares, la evaluación de Comandos y Estados Mayores; y la certificación de la capacidad operacional de las unidades militares y de cada uno de sus miembros. Lo anteriormente señalado considerará los diferentes escenarios de empleo de las unidades del Ejército.

No. 7 INCREMENTAR LA EFICIENCIA INSTITUCIONAL., 1. OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL EJÉRCITO, d. Implementar la participación temporal de "tanques de pensamiento" para analizar y asesorar sobre temas estratégicos de la Institución (asesoramiento de expertos). Considerar el apoyo del Centro de Estudios Estratégicos de la UFA-ESPE y otros afines.

No. 8 INCREMENTAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO., 1. MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL MILITAR Y DE SERVIDORES PÚBLICOS EN FUNCIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL.

2. FORTALECER LA PRÁCTICA DE UN ADECUADO LIDERAZGO, VALORES MILITARES, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO ESTRICTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES”.

Con la presente propuesta se busca encontrar un mayor relacionamiento y entendimiento de la generación “Y” de oficiales con la institución y la generación “X” de

oficiales, en este contexto los primeros son oficiales subalternos y los segundos son oficiales superiores, para de esta manera lograr un mejor desempeño profesional. La institución militar es el gran vínculo y factor común que une a las diferentes generaciones que desarrollan su actividad al interior de las unidades militares; cabe indicar que existen otras dos generaciones que trabajan en el entorno y ambiente del mundo actual, siendo estas la generación Baby Bomers y la generación Z, si bien es cierto están dentro de los cuadros laborales pero son en menor número relacionando a las generaciones “X” y “Y” las cuales son el mayor contingente de aporte laboral en todas las instancias de trabajo en el mundo.

La investigación sobre el desempeño profesional de la generación “Y” requiere más tiempo, espacio y especificidad, las estrategias que se presentaran en base a los objetivos planteados de la propuesta son los mínimos que se puede realizar en función de los resultados encontrados. Es importante mencionar que debe existir mayor estudio sobre las características generacionales que abarquen a todas las generaciones (Baby Bomers, X, Y, Z) para establecer vínculos de transferencia de experiencia sobre la base del desarrollo de cada una de ellas, las mismas enriquecerán y mantendrán la base del conocimiento potenciado en cada campo que el ser humano se manifiesta o realiza su espacio de vida; en la actualidad se pierde parte de la base de información que las generaciones desarrollan en su época al creerse que es desactualizado o fuera de contexto.

Para nuestros fines en el campo militar específico las estrategias que se propondrán tienen que ser determinadas con un acompañamiento técnico de acuerdo a su área para que se evidencie la validez de su implementación, se retroalimente y pueda servir de base de procedimientos a implementarse con otras generaciones que ingresaran a la vida militar como parte de la Fuerza Terrestre.

Desarrollo de la Propuesta

Las características generacionales al ser un elemento que se mantiene en razón de la existencia de las personas con su entorno, influyen de forma afirmativa o positiva en los diferentes aspectos en los cuales se desenvuelven los seres humanos sin ser la excepción el personal militar que se encuentra en formación o perfeccionamiento, por esta razón se debería aplicar ciertas estrategias en función de los objetivos específicos que se buscan en la propuesta del presente estudio para armonizar y obtener un mayor desempeño profesional sin generar contradicciones o conflicto de impresiones en razón de las disposiciones u órdenes militares y reglamentos, normas o procedimientos que regulan nuestro accionar institucional.

Estas estrategias deben ser verificadas por procedimientos que sean aplicables a la realidad institucional, sus medios y recursos, con lo cual se pretende obtener mayor afinidad en todos los campos del desempeño profesional sea operaciones o administrativo.

La Fuerza Terrestre al lograr entender en algo más las diferencias existenciales de las generaciones implementará acciones encaminadas a resarcir los vacíos creados por la cosa en estudio, o verificará la necesidad de profundizar más aun sobre este campo que no es explotado en nuestra realidad ecuatoriana en ninguno de los campos sea de tipo civil o militar.

Líneas de Acción de las Características Generacionales

Se deben observar las líneas de acción necesarias para que puedan ser analizadas, dinamizadas, en la funcionalidad de la propuesta y otorgue otro elemento de juicio a quienes verifiquen el estudio a fin concatenar las actividades y sean relacionadas y afines en función de garantizar un esfuerzo conjunto que responda a una articulación. De acuerdo a lo que antecede las líneas de acción general son las siguientes:

- **Cuerpos legales que rigen la institución militar.-**

Son todas las leyes, reglamentos y normas que regulan la actividad y comportamiento de los militares y funcionalidad de sus unidades enmarcadas en un direccionamiento constitucional.

- **Perfeccionamiento del liderazgo.-**

Se debe analizar la interiorización del liderazgo militar, el mismo debe ser más específico y fuerte para el mando de las tropas en las actividades militares, especialmente en las operaciones militares o donde implique mayor riesgo; evitando acentuar el liderazgo colectivo.

- **Perfeccionamiento del sentido de responsabilidad.-**

En todos los grados existe responsabilidad, la misma no es diferenciada en cuanto al cumplimiento de deberes y obligaciones, pero si es diferenciada en cuanto a las consecuencias de los hechos en los incumplimientos en razón de la jerarquía.

- **Revisión de contenidos para el aprendizaje en los institutos militares.-**

Se refiere a observar que las horas asignadas para el desarrollo de los ejes cognitivo, afectivo y físico sean los adecuados y equilibrados en relación a la necesidad para un desempeño efectivo en el campo profesional.

- **Recepción y emisión de la información en el entorno militar.-**

En cuanto a esta línea de acción es evidente la necesidad de desplegar toda la iniciativa posible para encontrar medios y procedimientos más adecuados que recurran en una conciencia comunicacional enmarcada en los mismos criterios de validación sin otro razonamiento de interpretación lógica.

Estrategias Basadas en los Objetivos Específicos

Objetivo No.1: Actualizar las leyes, reglamentos y normas militares para que brinden sustento y seguridad jurídica al personal militar.

E1.1. Crear una comisión permanente que actualice todas las leyes, reglamentos y normas militares.

- Nombrando personal de arma, servicios y técnicos en jurisprudencia para actualizar los cuerpos legales en relación de proporcionar seguridad jurídica en el accionar de las operaciones o trabajos administrativos del militar.
- Solicitando reformas en las instancias constitucionales necesarias para crear el marco jurídico apropiado.

E1.2. Socializar lo vigente para que exista conciencia de seguridad jurídica y no se tenga una apreciación de indefensión frente a las acciones de trabajo a ejecutarse.

- Realizando capacitaciones permanentes en todas las unidades de la Fuerza Terrestre con personal técnico jurídico.

E1.3. Representar en forma legal e institucional en las consecuencias sobre una acción en una operación militar o actividad administrativa.

- Contratando abogados civiles que litiguen en los juzgados y tribunales frente a las posibles complicaciones legales en cumplimiento a una orden legítima.
- Alcanzando las reformas pertinentes en las leyes para que los oficiales de justicia puedan litigar en los juzgados y tribunales en defensa del personal militar.

Objetivo No.2: Fortalecimiento del liderazgo y visión de responsabilidad en función de su nominación institucional como oficial de la Fuerza Terrestre.

E2.1. Determinar los elementos de interés sobre el liderazgo en los oficiales de la generación "Y".

- Realizando encuestas que determinen la orientación de su liderazgo y su funcionalidad en la institución.

E2.2. Analizar los resultados de las encuestas para establecer un programa de liderazgo más arraigado a la especificidad militar.

- Tabulando los resultados sobre los criterios determinados en función del tipo de liderazgo.
- Estructurando un plan de aprendizaje en el cual direcciona los criterios sobre la base de la necesidad militar.

E2.3. Interiorizar el nivel de responsabilidad en función de la jerarquía.

- Realizando una capacitación mediante recopilación de casos reales en los cuales se evidencie el nivel de impacto de las ordenes de los oficiales en la Fuerza Terrestre.

Objetivo No.3: Verificar el syllabus de los institutos de perfeccionamiento y formación de oficiales y observar que exista equilibrio entre los campos; afectivo, cognitivo y físico en el desarrollo del futuro militar.

E3.1. Analizar las cargas horarias asignadas en cada uno de los campos para el desarrollo integral (cognitivo, afectivo y físico)

- Realizando un diagnóstico de las horas asignadas a los ejes de desarrollo que se deslinden del tronco común para cada uno de los institutos de formación y perfeccionamiento.
- Realizando un diagnóstico de los contenidos desarrollados en función de las cargas horarias asignadas.
- Realizando un diagnóstico de las horas asignadas para la evaluación del aprendizaje.

E3.2. Analizar los objetivos que dimensionan el perfil de egreso del personal militar en cada una de los institutos respectivamente.

- Desagregando las capacidades, habilidades y conocimientos que deben ser adquiridos.
- Verificando que la estructura de las competencias sea acorde a la realidad actual y estas estén alineadas en mayor grado al direccionamiento institucional.

Objetivo No.4: Determinar los canales adecuados de comunicación que sirvan para la fluidez, transmisión de órdenes y procedimientos a cumplir por los oficiales de la generación “Y”.

E4.1. Analizar los auditorios objetivos sobre quienes deben actuar los canales de comunicación.

- Realizando un levantamiento de personal de oficiales y la generación a la que corresponden.
- Observando las características generacionales para establecer los mejores canales de comunicación.
- Identificando que puede generar distorsiones, o interpretaciones erróneas.
- Observando el relacionamiento como se evidencia en el trabajo para rectificar o mejorar estas formas.
- Analizando que medios utilizan más para comunicarse en el medio laboral.

E4.2. Verificar que factores externos pueden influir en la trasmisión del mensaje correcto.

- Determinando como influye la circunscripción geográfica en la transmisión del mensaje.
- Levantando los medios tecnológicos que se tiene al alcance para la transmisión del mensaje.
- Verificando el nivel de inversión que realizan los oficiales en medios comunicacionales.

Fundamentación Doctrinaria y Técnica

La Fuerza Terrestre del Ecuador, es una institución armada, que al pasar de los años se ha mantenido fortalecida por su férrea disciplina, además por su doctrina militar prusiano-alemana la cual fue adoptada por diferentes misiones que vinieron al Ecuador, una de esas fue la misión militar chilena en el año de 1899.

Hemos mencionado anteriormente sobre la capacitación permanente, que es lo que se debe definir de buena manera para que el oficial sepa cómo actuar en las diferentes situaciones profesionales que se le presenten cotidianamente, en especial al momento de cumplir órdenes para actuar con el uso de la fuerza progresiva.

En los oficiales de la generación Y sobresale el liderazgo colectivo el cual no es muy apegado a la norma militar, ya que cada oficial debe ejercer su liderazgo sin compartirlo, por motivo que cada líder tiene su grupo al que debe liderarlo a su manera, claro está que dentro de los parámetros que rige el dogma militar. Existen varios conceptos de liderazgo colectivo, pero para la presente propuesta hemos tomado el siguiente autor que nos dice que liderazgo colectivo: “Es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un objetivo compartido. De este modo, el equipo está motivado interna y externamente, trabaja de forma unida para lograr una visión común y utiliza sus talentos y habilidades para contribuir al éxito de la empresa” (Como desarrollar una cultura de liderazgo colectivo, 2019). Por lo que es necesario resaltar que el oficial debe poseer su propio liderazgo para alcanzar su éxito.

El liderazgo autocrático es el que más se apega a la norma militar ya que el oficial es el líder del grupo como bien lo señala: (Liderazgo Autocrático, 2017) “considera que es él el único competente y capaz de tomar las principales decisiones en la empresa, la única persona con derecho y poder para controlar las decisiones y responsabilidades” sin embargo esta obligación debe ser bien estudiada y razonada, ya que hay que prevenir los abusos del líder militar.

Es muy importante en las escuelas de formación y perfeccionamiento de la Fuerza Terrestre, se analice y se actualice el syllabus por motivo que debe concatenarse con el perfil profesional del militar. “El sílabo es por definición un documento público que tiene como principal destinatario a los estudiantes. Este documento presenta al módulo o asignatura, describiendo sus principales características y su contribución al perfil del

egreso académico profesional” (Silabo por Competencias, 2012). En este sentido necesariamente se tiene que estar actualizando y revisando el syllabus de las diferentes asignaturas que se imparten en las escuelas de formación y perfeccionamiento para que vayan direccionadas a la competencia y el desempeño profesional que van a cumplir los futuros líderes de la Fuerza Terrestre.

Fundamentación Histórica y Social

El líder militar debe actuar en diferentes campos, para cumplir con los ejes estructurantes del saber de la profesión que responden a tres puntos importantes: el contexto, la profesión y la investigación lo cual permite articular el mayor conocimiento para obtener una realidad metódica que implica una participación en la investigación, creatividad y colaboración, lo que realza el profesionalismo de un oficial.

Es muy importante la forma como se ha desempeñado históricamente en la sociedad el oficial de la Fuerza Terrestre, ya que de esta manera existe una expresión concreta del accionar el cual establece la calidad del trabajo y el desempeño laboral descrito en la competencia profesional.

Al referirnos del desempeño profesional de los oficiales, es principal saber que actitudes y aptitudes el militar desarrolla en su proceso educativo dentro de los institutos de educación militar de formación de las Fuerzas Armadas, el cual es el resultado del accionar descrito en el elemento de la competencia que está adquiriendo.

Validación de la Propuesta

En función del estudio realizado y de acuerdo al tiempo de ejecución del mismo, es necesario indicar que la propuesta guarda los lineamientos generales bajo los cuales se debe accionar, ya que muchas estrategias no solo dependen de personas en instancias o funciones jerárquicas superiores que las puedan aplicar, en este sentido tampoco dependerá solo de la institución, esto demandará de la creación de comisiones

para que realicen el análisis y aplicación de las estrategias para que sean coordinadas tanto en el campo interno como externo institucional.

El establecer la necesidad para implementar las estrategias, sin lugar a duda conllevará a una visualización que demande obtener mayores datos e información, con lo que se requerirá profundizar en ciertas áreas con expertos en el tema para la aplicación.

Se debe estar claro que estos cambios no son en el tiempo mediato, en el mejor de los casos serán al mediano plazo y de esta manera poco a poco se integraran las características generacionales a un estado óptimo del requerimiento de un comportamiento ajustado a la necesidad del ambiente militar en lo que corresponda, no con esto queremos decir que la generación “Y” no tiene un comportamiento o su desarrollo profesional no está enmarcado en la necesidad institucional, son ciertos rasgos característicos de la generación que mejorándolos y orientándoles darán mayor desempeño sin un choque relacionado al dogma militar.

La propuesta del estudio no debe realizar algún tipo de manual, reglamento o curso específico para solventar las necesidades que se generen en relación a los hallazgos, ya que estos exigen directrices del más alto nivel para continuar las actividades a implementarse y exista una relación interdisciplinaria, interinstitucional e interpersonal; lo consecuente es realizar la cobertura de las estrategias para sobrellevar en el campo interno como externo el cumplimiento de los diferentes procedimientos para que de esta manera se vaya cumpliendo los objetivos específicos de la propuesta y esto redunde en el desempeño profesional mediante una profundización militar de ciertas características generacionales.

Conceptualización de la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta debemos tomar en cuenta que deben existir dos momentos que serán válidos para iniciar las estrategias; el primero son las acciones

inmediatas a ejecutar para poner en marcha las estrategias y procedimientos y lo segundo es el estudio y desarrollo que se ejercerá una vez puesta a punto las actividades iniciales.

En las acciones inmediatas para dar cuenta de los objetivos se deberá realizar:

- Socialización del tema de tesis y estudio en las instancias pertinentes, Defensa de la tesis en la UFA "ESPE", Comando de la Fuerza Terrestre, Talento Humano de la Fuerza Terrestre.
- Aprobación por parte de las instancias superiores para la puesta en marcha del proceso de estrategias.
- Designación de comisiones en referencia a las temáticas de los objetivos y estrategias.
- Participación de mesas de trabajo.
- Revisión y ajustes en las estrategias y procedimientos en las mesas de trabajo.
- Verificación de la necesidad de recursos y asignación de los mismos.
- Nombramiento de las comisiones en orden general de la Fuerza Terrestre para la puesta en marcha del trabajo en los departamentos y unidades de la Fuerza Terrestre inmiscuidas en el tema a desarrollar.

En lo que se refiere al estudio y desarrollo tiene una mayor coordinación ya hacia la parte específica en el progreso de los objetivos; los mismos tiene la finalidad de lograr una estimulación de las características generacionales que en algún sentido no definen con mayor certeza la línea del dogma militar siendo los siguientes:

- El Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre deberá convocar a los elementos necesarios al interior de la institución, con el perfil adecuado para el levantamiento de la información y análisis respectivos en los campos de docencia, talento humano, psicología, jurisprudencia, comunicación social, sociología, tecnologías de la información y operaciones militares.

- La Dirección de Talento Humano de la Fuerza Terrestre planificará sus pases de acuerdo a la necesidad institucional para conformar los equipos técnicos de trabajo.
- La Dirección de Planificación Estratégica deberá observar en cuál de los objetivos institucionales se refleja la presente necesidad a fin de obtener los medios de personal y económicos para su desarrollo.
- Los institutos de formación y perfeccionamiento brindaran las facilidades necesarias a las comisiones para realizar su trabajo en forma objetiva y transparente, proporcionando la información de syllabus, perfiles profesionales y competencias.
- Se deberá coordinar con los equipos de trabajo jurídico y la COLEMI (Comisión de Legislación Militar) del COMACO (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas) el tratamiento y actualización de los cuerpos legales para que sean impulsados por el MIDENA (Ministerio de Defensa Nacional).
- De acuerdo al análisis de la comisión jurídica deberán determinar las instancias y tratamientos de las leyes a ser revisadas para establecer el debido proceso sobre su actualización o nuevos cuerpos legales.
- El Comando de Educación y Doctrina de la Fuerzas Terrestre deberá intensificar cursos virtuales para el conocimiento del COIP (Código Integral Penal), derecho operacional vigente, uso progresivo de la fuerza, normas de conducta y disciplina militar e incidencia de las decisiones del mando de acuerdo a su nivel y responsabilidad.
- La Dirección de Comunicación Social deberá analizar los mejores canales de comunicación en función de la característica generacional, tomando en cuenta a las generaciones “X” y “Y” con especial atención a lo determinado en el estudio para la generación “Y”.

- La comisión jurídica debe lograr el involucramiento y socialización de los poderes Judicial y Legislativo en función de las leyes, reglamentos y normas que serán elaboradas o revisadas.
- Las tecnologías de la información deberán, analizar, observar e implementar los medios necesarios que se acoplen y ayuden a los canales de comunicación en todos los aspectos que se puedan explotar (disposiciones, cursos, diario laboral, inducción de reglamentos, normas, leyes y otros que se analice en función de los objetivos.

Métodos y Criterios de Validación de la Propuesta

Dentro de los métodos y criterios adoptados para la validación de la propuesta, se realiza un análisis previo con una matriz (EFE) para evaluar el entorno en relación a los factores identificados y una matriz (EFI) evaluando las fortalezas y debilidades más importantes; con lo cual obtendremos una visión general de la propuesta en función de las ponderaciones que nos arroje el resultado, luego de lo cual procederemos a efectuar el análisis FODA con los factores identificados en las matrices.

La matriz FODA, es una herramienta que analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la propuesta en función de las variables generales que engloban las líneas de investigación manifestada por los investigadores.

Se verifica la relación en cuanto a los resultados de la matriz FODA y estos resultados como se involucran y relacionan en las perspectivas y objetivos estratégicos de la institución; mediante una matriz de aporte de propuesta y relacionamiento institucional, para de esta manera trazar los lineamientos estratégicos que se deberían aplicar con la finalidad de cubrir las necesidades de la propuesta en cada uno de los campos que se determine para dar cumplimiento a los objetivos específicos de esta propuesta.

Validación

Tabla 5

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS		IMPORTANCIA, PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN, EVALUACIÓN	VALOR
OPORTUNIDADES				
1	Nuevas tecnologías de comunicación.	12,00%	4	0,48
2	Cambios sociales de las generaciones.	15,00%	3	0,45
3	Actualización permanente del sistema de aprendizaje.	11,00%	4	0,44
4	Colaboración interinstitucional por medio del MIDENA.	10,00%	3	0,3
5	Acceso a la información del exterior en los países desarrollados.	12,00%	3	0,36
AMENAZAS				
1	No existe cultura de manejo generacional en el país.	8,00%	1	0,08
2	Información limitada en el país sobre las generaciones.	8,00%	1	0,08
3	Influencia del comportamiento social en el entorno.	9,00%	2	0,18
4	Modelos de liderazgo.	8,00%	1	0,08
5	Recesión económica.	7,00%	1	0,07
TOTAL		100,00%		2,52

Tabla 6*Detalle de elementos tomados para muestra*

CLASIFICACIÓN	EVALUACIÓN
FUERZA MENOR	03
FUERZA MAYOR	04
AMENAZA MAYOR	01
AMENAZA MENOR	02
Importancia El factor y su influencia para alcanzar la propuesta va hasta una sumatoria del 100% dividido entre los factores.	
OPORTUNIDADES	2,03
AMENAZAS	0,49

Al tener un valor de 2,03 en las oportunidades y un valor de 0,49 en las amenazas nos determina que el entorno externo es favorable en relación a la propuesta, lo cual es positivo ya que puede valerse de este a fin de encontrar mejores elementos que apoyen la propuesta y ayuden en el desarrollo de la misma.

Tabla 7*Matriz EFI*

FACTORES INTERNOS		IMPORTANCIA, PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN, EVALUACIÓN	VALOR
FORTALEZAS				
1	Organización jerarquizada.	13,00%	4	0,52
2	Organización estructurada por procesos.	10,00%	3	0,3
3	Cuerpos legales en todos los ámbitos funcionales.	9,00%	4	0,36
4	Estructura educativa de formación y perfeccionamiento.	9,00%	3	0,27
5	Liderazgo en todos los niveles.	10,00%	3	0,3
DEBILIDADES				
1	Desconocimiento de la norma legal en vigencia.	11,00%	1	0,11
2	Deficiente explotación de canales internos de comunicación.	8,00%	2	0,16
3	Norma legal vigente sin actualizar.	11,00%	1	0,11
4	Desconocimiento de las generaciones que laboran en la F.T	11,00%	1	0,11
5	Desequilibrio entre los campos afectivos, cognitivo y físico.	8,00%	2	0,16
TOTAL		100,00%		2,4

Tabla 8*Detalle de elementos tomados para muestra*

CLASIFICACIÓN	EVALUACIÓN
FORTALEZA MENOR	03
FORTALEZA MAYOR	04
DEBILIDAD MAYOR	01
DEBILIDAD MENOR	02
<p>Importancia</p> <p>Nos permite tener la primera aproximación al contexto de la propuesta va hasta una sumatoria del 100% dividido entre los factores.</p>	
TOTAL PONDERACIÓN	2,40
VALOR PROMEDIO	2,50

Para el siguiente caso se tiene una ponderación de 2,40 como total, lo cual nos quiere decir que la propuesta debe ser instrumentada de forma eficaz, ya que la estructura interna evidencia una debilidad sobre el tema a implementarse.

Tabla 9

Matriz de análisis FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1		Organización jerarquizada	1	Desconocimiento de la norma legal en vigencia.
	2		Organización estructurada por procesos.	2	Deficiente explotación de canales internos de comunicación.
	3		Cuerpos legales en todos los ámbitos funcionales.	3	Norma legal vigente sin actualizar.
	4		Estructura educativa de formación y perfeccionamiento.	4	Desconocimiento de las generaciones que laboran en la F.T
	5		Liderazgo en todos los niveles.	5	Desequilibrio entre los campos afectivos, cognitivo y físico.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Nuevas tecnologías de comunicación	FO 1: F1;O1	Aprovechar los canales tecnológicos de información a fin de transmitir ordenes en forma adecuada	DO 1: D1;O3	Implementar mediante la actualización del aprendizaje el conocimiento de la norma legal en vigencia
2	Cambios sociales de las generaciones	FO2: F2;O2	Actualizar los procesos institucionales en relación a la transformación social del entorno.	DO2: D2;O1	Estimular el uso de las TICS para implementar los canales de comunicación internos de la institución.
3	Actualización permanente del sistema de aprendizaje	FO3: F3;O3	Actualizar las leyes, reglamentos y normas, para funcionalidad administrativa y de operaciones de la Fuerza Terrestre	DO3: D3;O2	Actualizar la norma legal en relación a los cambios generacionales de los oficiales
4	Colaboración interinstitucional por medio del MIDENA	FO4: F5;O2	Aplicación del liderazgo militar sin influencia del cambio generacional.	DO4: D4;O5	Investigar de las experiencias de otros países en la region y el mundo sobre las relaciones generacionales en ambito de trabajo y netamente militar
5	Acceso a la información del exterior en los países desarrollados	FO5: F4;O5	Verificar métodos y técnicas aplicadas en otros países para la formación y perfeccionamiento militar	DO5: D5;O4	Observar en otras instituciones militares del exterior, el equilibrio en los diferentes campos afectivo, cognitivo y físico; mediante la gestion del MIDENA.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	No existe cultura de manejo generacional en el país	FA 1: F4;A1	Insertar en las instituciones militares educativas la cultura de manejo generacional	DA 1: D3;A1	Actualizar la norma legal en función del manejo generacional en la institución militar
2	Información limitada en el país sobre las generaciones	FA2: F1;A3	Fomento permanente de la jerarquía en el comportamiento social del personal militar.	DA2: D1;A2	Investigar sobre el desarrollo generacional y adecuar en la norma legal para su conocimiento
3	Influencia del comportamiento social en el entorno	FA3: F3;A2	Actualizar los cuerpos legales existentes en la institución para su funcionalidad generacional en lo que corresponda.	DA3: D2;A3	Materializar canales de comunicación que eviten la influencia social del entorno en la relación militar
4	Modelos de liderazgo	FA4: F5;A4	Aplicación del liderazgo militar evitando la discrecionalidad en el modelo de liderazgo aplicar.	DA4: D4;A4	Conocer las generaciones que laboran en la FT a fin de mantener un liderazgo adecuado a la norma militar
5	Recesión económica	FA5: F2;A5	Optimizar los procesos a implementarse para evitar gastos que demande la estructura en su adaptación generacional.	DA5: D5;A5	Equilibrar los campos afectivos, cognitivo y físico evitando gastos de inversión en estructuras o dependencias; optimizando las existentes.

Tabla 10*Matriz de aporte de propuesta y relacionamiento institucional*

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA	PERSPECTIVA FUERZA TERRESTRE	OBJETIVOS INSTITUCIONALES FUERZA TERRESTRE
<p>Objetivo No.1: Actualizar las leyes, reglamentos y normas militares para que brinden el sustento y la seguridad jurídica al personal militar.</p>	<p>E1.1. Crear una comisión permanente que actualice todas las leyes, reglamentos y normas militares.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombrando personal de arma, servicios y técnicos en jurisprudencia para actualizar los cuerpos legales en relación de proporcionar seguridad jurídica en el accionar de las operaciones o trabajos administrativos del militar. - Solicitando reformas en las instancias constitucionales necesarias para crear el marco jurídico apropiado. <p>E1.2. Socializar lo vigente para que exista conciencia de seguridad jurídica y no se tenga una apreciación de indefensión frente a las acciones de trabajo a ejecutarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizando capacitaciones permanentes en todas las unidades de la Fuerza Terrestre con personal técnico jurídico. <p>E1.3. Representar en forma legal e institucional en las consecuencias sobre una acción en una operación militar o actividad administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratando abogados civiles que litiguen en los juzgados y tribunales frente a las posibles 	<p>Impacto al Estado y la sociedad.</p>	<p>Objetivo. 1: Incrementar la efectividad en el control del territorio nacional.</p> <p>3. Proponer los cambios que sean pertinentes al marco legal.</p>

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA	PERSPECTIVA FUERZA TERRESTRE	OBJETIVOS INSTITUCIONALES FUERZA TERRESTRE
<p>Objetivo No.1: Actualizar las leyes, reglamentos y normas militares para que brinden el sustento y la seguridad jurídica al personal militar.</p>	<p>complicaciones legales en cumplimiento a una orden legitima.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcanzando las reformas pertinentes en las leyes para que los oficiales de justicia puedan litigar en los juzgados y tribunales en defensa del personal militar. <p>E2.1. Determinar los elementos de interés sobre el liderazgo en los oficiales de la generación "Y"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizando encuestas que determinen la orientación de su liderazgo y su funcionalidad en la institución. <p>E2.2. Analizar los resultados de las encuestas para establecer un programa de liderazgo más arraigado a la especificidad militar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tabulando los resultados sobre los criterios determinados en función del tipo de liderazgo. - Estructurando un plan de aprendizaje en el cual direcciona los criterios sobre la base de la necesidad militar. <p>E2.3. Interiorizar el nivel de responsabilidad en función de la jerarquía.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizando una capacitación mediante recopilación de casos reales en los cuales se evidencie el nivel de impacto de las ordenes de los oficiales en la Fuerza Terrestre. 	<p>Aprendizaje y Conocimiento</p>	<p>Objetivo 8: Incrementar el desarrollo del talento humano.</p> <p>2. Fortalecer la práctica de un adecuado liderazgo, valores militares, así como el cumplimiento estricto de normas y procedimientos institucionales.</p>

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA	PERSPECTIVA FUERZA TERRESTRE	OBJETIVOS INSTITUCIONALES FUERZA TERRESTRE
<p>Objetivo No.3: Verificar el syllabus de los institutos de perfeccionamiento y formación de oficiales y observar que exista equilibrio entre los campos; afectivo, cognitivo y físico en el desarrollo del futuro militar.</p>	<p>E3.1. Analizar las cargas horarias asignadas en cada uno de los campos para el desarrollo integral (cognitivo, afectivo y físico)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizando un diagnóstico de las horas asignadas a los ejes de desarrollo que se deslinden del tronco común para cada uno de los institutos de formación y perfeccionamiento. - Realizando un diagnóstico de los contenidos desarrollados en función de las cargas horarias asignadas. - Realizando un diagnóstico de las horas asignadas para la evaluación del aprendizaje. <p>E3.2. Analizar los objetivos que dimensionan el perfil de egreso del personal militar en cada una de los institutos respectivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desagregando las capacidades, habilidades y conocimientos que deben ser adquiridos. - Verificando que la estructura de las competencias sea acorde a la realidad actual y estas estén alineadas en mayor grado al direccionamiento institucional. 	<p>Eficiencia Operacional</p>	<p>Objetivo 5: Incrementar el alistamiento operacional</p> <p>1. Mejorar los niveles de entrenamiento, educación militar y generación de doctrina.</p>

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA	PERSPECTIVA FUERZA TERRESTRE	OBJETIVOS INSTITUCIONALES FUERZA TERRESTRE
<p>Objetivo No.4: Determinar los canales adecuados de comunicación que sirvan para la fluidez, transmisión de órdenes y procedimientos a cumplir por los oficiales de la generación "Y"</p>	<p>E4.1. Analizar los auditorios objetivos sobre quienes deben actuar los canales de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizando un levantamiento de personal de oficiales y la generación a la que corresponden. - Observando las características generacionales para establecer los mejores canales de comunicación. - Identificando que puede generar distorsiones, o interpretaciones erróneas. - Observando el relacionamiento como se evidencia en el trabajo para rectificar o mejorar estas formas. - Analizando que medios utilizan más para comunicarse en el medio laboral. <p>E4.2. Verificar que factores externos pueden influir en la trasmisión del mensaje correcto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinando como influye la circunscripción geográfica en la transmisión del mensaje. - Levantando los medios tecnológicos que se tiene al alcance para la transmisión del mensaje. - Verificando el nivel de inversión que realizan los oficiales en medios comunicacionales. 	<p>Aprendizaje y Conocimiento</p>	<p>Objetivo 7: Incrementar la eficiencia institucional.</p> <p>1. Optimizar los procedimientos de planificación estratégica del Ejército.</p>

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En la investigación se puede evidenciar las siguientes conclusiones, estas determinan todo el estudio desarrollado y los hallazgos encontrados los mismos nos permiten mostrar que las características generacionales cambian de una a otra generación, lo que determina que aborden en diferente sintonía las situaciones laborales y de vida; para la generación “Y” se identifican las siguientes, adoptan una actitud de confianza en el trabajo así como son prudentes en sus acciones frente a los problemas; en esta característica no se evidencia lo que la bibliografía manifiesta la misma indica audacia, les gusta ejercer un liderazgo colectivo con quienes comparten su trabajo. Desde el punto de vista militar la jerarquía les infunde respeto y se identifican como animosos en sus actividades manteniendo la convicción por su trabajo, consideran que la tecnología es fundamental para el desarrollo de sus acciones.

Las características generacionales identificadas por la confianza, por la prudencia, por el liderazgo colectivo, por el respeto, por ser animoso, por la condición en el trabajo y por el manejo fundamental de la tecnología, influye en el menor número de faltas disciplinarias de la generación “Y”.

Las características generacionales de la generación “Y”, nos da como resultado el registro de menos faltas en comparación con la generación “X”, por lo que se puede deducir que no existe desempeño negativo en relación a las faltas disciplinarias cometidas, lo que demuestra que el comportamiento y conducta de la generación “Y” se da como resultado o se encuadra dentro de las normas, reglamentos y leyes para el entorno de su época analizado.

Cada generación de acuerdo a su ubicación actual de jerarquía, se relaciona y se identifica con una característica, siendo el caso de la generación X el liderazgo y la generación "Y" la subordinación, lo cual ayuda a materializar el desempeño profesional, asumiendo su rol institucional, sin dejar de tomar en cuenta que la generación "X" también asume las características de la subordinación.

Se contrapone en la visualización del desempeño profesional la generación "X" con la generación "Y", porque la generación "X" es más escéptica, y en el hábito de trabajo tienen un liderazgo por competencias y es individualista, en cambio la generación "Y" le gusta brindar más confianza y en el trabajo tienen un liderazgo colectivo.

Desde el punto de vista militar lo que se ha podido determinar que existen dos características generacionales que inciden sobremanera en el desempeño profesional de los oficiales de la generación "Y". La primera es la prudencia que se arraiga desde su entorno desarrollado en virtud del acelerado y cambiante mundo actual en todos sus aspectos (social, tecnológico, entre otros), infiriendo en un comportamiento crítico a la hora de cumplir las órdenes, la otra característica que influye en el desempeño profesional tiene que ver sobre la identificación con un liderazgo colectivo; para los momentos de empleo en una situación crítica en la cual se requiere una decisión rápida y acertada no es lo más óptimo mantener un liderazgo colectivo, ya que este entorpecerá y demorará las acciones que se deben dar para el cumplimiento de una misión.

Como podemos determinar en todo el análisis realizado existen características generacionales que si inciden en el desempeño profesional de los oficiales de la generación "Y" pero que no necesariamente se manifiestan como acciones de indisciplina de acuerdo al reglamento sustitutivo de disciplina militar en vigencia; estos son observados como indisciplina, falta de liderazgo, falta de audacia, entre otros, por parte de los oficiales más antiguos. Estos comportamientos se tornan difíciles de entender en el accionar militar, lo cual coadyuva a la falta de un entendimiento intergeneracional que

permita fluir una comunicación adecuada que direcciona para toda una lucidez en las acciones sin interferencias de cómo se observan las acciones de cada quien sin la intervención de las características generacionales o con la comprensión de las mismas para asumirlas y establecer direccionamientos institucionales que sobrelleven esta problemática.

Recomendaciones

Para que exista una consecución de objetivos, se debe implementar ciertas recomendaciones con la finalidad de cubrir las falencias que se han encontrado en la investigación, para nuestro caso serán las siguientes.

Profundizar el estudio sobre las características generacionales que derivan en el perfil de los oficiales de la generación “Y” y de esta manera la institución tendrá un panorama mucho más claro sobre este aspecto social que influye en el desempeño profesional de los oficiales.

Mantener y motivar la utilización de los debidos procedimientos en las leyes, reglamentos y normas, los cuales son las plataformas que reafirman el comportamiento, tratando de evitar el desvío conductual por la interferencia de las características generacionales, a través de la estructura educativa de la Fuerza Terrestre.

Continuar con la motivación en los valores institucionales a los oficiales de la generación “Y”, para que de esta manera mantengan su comportamiento y conducta encuadra dentro de la convicción y el dogma militar, mediante la planificación de capacitaciones o seminarios a nivel general institucional.

Identificar plenamente las características generacionales de todas las generaciones que se encuentran inmersas en el ámbito laboral militar para trazar conductas y procedimientos intergeneracionales que den fluidez al accionar de la institución.

Establecer canales de comunicación adecuados, optimizando todos los medios disponibles en la institución e incrementándolos en todos los niveles de mando y estructuras funcionales con medios tecnológicos para obtener una comunicación entendible desde todas las visiones de las generaciones, para lograr una comunicación intergeneracional en la institución militar.

Realizar una revisión de los contenidos doctrinarios en todos los campos que son tratados en los syllabus de las instituciones de educación militar en el nivel de formación y perfeccionamiento, los mismos deben actualizarse a una cultura intergeneracional en los ámbitos que corresponda y de esta manera exista una materialización social militar colectiva de este concepto.

Motivar una revisión y actualización profunda teniendo en cuenta el entorno generacional; de todas las leyes, reglamentos y normas, no solo de tipo militar, también deben ser actualizadas todas aquellas que se relacionan con el desarrollo y desempeño de las actividades militares las cuales de una u otra manera regulan las actividades de operaciones y administrativas del personal militar.

BIBLIOGRAFÍA:

- (23 de Mayo de 2012). Obtenido de Silabo por Competencias: <https://docs.google.com>
- (19 de Febrero de 2017). Obtenido de Liderazgo Autocrático: <https://www.gestion.org>
- (28 de Octubre de 2019). Obtenido de Como desarrollar una cultura de liderazgo colectivo: <https://www.masvoz.es>
- Andes, U. d. (6 de Marzo de 2017). *Centro Trabajo y Familia* . Obtenido de <https://www.blogctf.com/single-post/2017/03/06/1°-Estudio-de-Nuevas-Generaciones-Expectativas-sobre-la-vida-personal-familiar-y-laboral>
- Bloomberg. (29 de May de 2018). *Bloomberg cybersecurity*. Obtenido de Mexico Foiled a \$110 Million Bank Heist, Then Kept It a Secret:
- Borman, &. M. (2001). *Personality Predictors of Citizienship Performance*. (Vols. 9, Numbers 1/2). International Journal of Selection and Assessment.
- Chile, O. d. (13 de Septiembre de 2018). *ORH CHILE*. Obtenido de <https://observatoriorh.cl/liderazgo/liderazgo-10-competencias-para-trabajar-con-distintas-generaciones/>
- Código Orgánico Integral Penal. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Quito: Asamblea Nacional.
- Colmenares, D. E. (2015). *TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO CON PRESENCIA DE DIVERSIDAD GENERACIONAL*. Medellin.
- Dalle, P. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales .
- Deconceptos.com. (s.f.). *Deconceptos.com*. Obtenido de Deconceptos.com: <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/jerarquia>

Definición. (09 de Febrero de 2019). *Definición*. Obtenido de

<https://definicion.mx/generacion/>

Definición, D. (2019). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/disciplina/>

Definición, D. (2019). *Definición,De*. Obtenido de <https://definicion.de/ejemplo/>

Definición, D. (s.f.). *Definición,D*. Obtenido de

<https://conceptodefinicion.de/escepticismo/>

Diccionario, R. (s.f.). Obtenido de <https://diccionario.reverso.net/espanol->

[definiciones/equilibrado](https://diccionario.reverso.net/espanol-)

Digital, C. (2 de Enero de 2014). Obtenido de

<https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6199-generaciones-digitales-entre-epocas-y-tecnologias.html>

Ecuatoriano, E. (s.f.). *Ejército Ecuatoriano*. Obtenido de www.ejercitoecuadoriano.mil.ec

Ejército, C. d. (2015). *Manuel de Liderazgo Militar MI7-TASE8-02*. Quito: Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

El Comercio, D. (s.f.). *El Comercio*. Obtenido de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/oswaldo-jarrin-disciplina-ffaa-defensa.html>.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Educación.

Horton, C. d. (2012). *LIDERAZGO MILITAR EN EL SIGLO XXI, DESAFÍO ANTE UNA NUEVA SOCIEDAD*. Santiago de Chile : Academia de Guerra Naval.

IMarias, J. (1949). *Metodo Historico de las Generaciones*. Madrid: 'Revist*', de-Occidente/.

Ministerio de Educación. (2016). *Educación General Básica SUPERIOR*. Quito:

MINEDUC.

Ministerio Defensa Nacional. (2018). *Política de Defensa Nacional, Libro Blanco 2018*.

Quito: MDN.

- Profesional, D. d. (s.f.). <https://definicion de /etica-profesional/>. Obtenido de <https://definicion de /etica-profesional/>
- Pugol, J. (11 de Agosto de 2013). *El Blog Catalizador*. Obtenido de <https://catalisisliderazgo.wordpress.com/2013/08/11/liderazgo-como-liderar-a-las-nuevas-generaciones/>
- Ramirez, M. A. (2017). *Internet y Redes Sociales en el Ejército Ecuatoriano*. Quito: Editogran-Medios Publicos EP.
- Rodríguez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1-26.
- Saenz, A. (1998). *El concepto Jurídico de Responsabilidad en la Teoría General de Derecho*. México: UAM.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2017). *Plan Nacional del Buen Vivir Toda una Vida 2017-2021*. Quito: SENPLADES.
- Segura, E. R. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. *XIV Congreso de Ingeniería de Organización* , (págs. 1-11). Donostia- San Sebastián .
- thefreedictionary. (s.f.). Obtenido de <https://es.thefreedictionary.com/decidido>
- thefreedictionary.com. (s.f.). Obtenido de <https://es.thefreedictionary.com/convicciones>
- Tinoco, J. A.-M.-J. (2015). CARRERA, RENTA Y CONSUMO BAJO LA PERSPECTIVA DEL JOVEN DE LA GENERACIÓN "Y" . En *Invenio: Revista de investigación académica* (págs. 119-135).

