



**Ejercicio práctico de liderazgo y su influencia en la selección de los brigadieres
de la Escuela Superior Naval “Cmdte. Rafael Morán Valverde”**

Zambrano Sánchez, Nixon Javier

Departamento de Seguridad y Defensa

Carrera de Ciencias Navales

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Oficial de Marina

Director: CPFGE-EM Garzón Encalada, Carlos Aurelio

Oficial colaborador: TNNV-AV Montufar Swing, Schubert Nicolás

1 de diciembre del 2023



Plagiarism report

TESIS NIXON ZAMBRANO.pdf

Scan details

Scan time
December 6th, 2023 at 17:54 UTCTotal Pages
60Total Words
14783

Plagiarism Detection

Types of plagiarism	Words
Identical	2% 299
Minor Changes	1.1% 158
Paraphrased	2.1% 310
Omitted Words	6.2% 917

AI Content Detection

Text coverage

AI text

Human text

N/A

Plagiarism Results: (33)

<p>¿Qué características tiene un líder en esta época? by cristina lopez M...</p> <p>Open in app Sign up Sign in Write Sign up Sign in ¿Qué características tiene un líder en esta época? cris...</p>	1.2%
<p>ACUERDA: EXPEDIR EL REGLAMENTO DE EDUCACIÓN MILITAR DE LAS FUER...</p> <p>Iniciar la sesión ...</p>	1.1%
<p>ACUERDA: EXPEDIR EL REGLAMENTO DE EDUCACIÓN MILITAR DE LAS FUER...</p> <p>Iniciar la sesión ...</p>	1.1%

DIRECTOR

CPFG- EM Garzón Encalada, Carlos Aurelio
C.C 1706759394

Certified by
Copleaks

About this report
Copleaks.com

copyleaks.com



**Departamento de Seguridad y Defensa
Carrera de Ciencias Navales**

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación, "Ejercicio práctico de liderazgo y su influencia en la selección de los brigadieres de la Escuela Superior Naval Cmdte. Rafael Morán Valverde" fue realizado por el/los señor/señores **Zambrano Sánchez Nixon Javier** mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Salinas, diciembre 1 de 2023

Firma

CPFG-EM Garzón Encalada, Carlos Aurelio

C.C.: 1706759394



**Departamento de Seguridad y Defensa
Carrera de Ciencias Navales**

Responsabilidad de Autoría

Yo/nosotros, **Nixon Javier Zambrano Sánchez**, con cédula/cedulas de ciudadanía n° 2400201089, declaro/declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Ejercicio práctico de liderazgo y su influencia en la selección de los brigadieres de la Escuela Superior Naval "Cmdte. Rafael Morán Valverde"** es de mi/nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Salinas, diciembre 1 de 2023



Firma

Zambrano Sánchez, Nixon Javier

C.C.: 2400201089



Departamento de Seguridad y Defensa

Carrera de Ciencias Navales

Autorización de Publicación

Yo **Zambrano Sánchez Nixon Javier**, con cédula de ciudadanía n°2400201089, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Ejercicio práctico de liderazgo y su influencia en la selección de brigadieres de la Escuela Superior Naval "Cmdte. Rafael Morán Valverde"** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Salinas, diciembre 1 de 2023

Firma

Zambrano Sánchez, Nixon Javier

C.C.: 2400201089

Agradecimiento

Agradezco a Dios, a mi madre que fue mi principal motivación, a mi padre y hermanos que me apoyaron incondicionalmente junto con mi familia en general, a mi director Sr. CPMG-EM Carlos Garzón y oficial colaborador el Sr. TNNV-AV Schubert Montufar por haberme guiado en este proceso y a todos aquellos que estuvieron en mis momentos más difíciles y me ayudaron a superarlos.

-Nixon

Resumen

En el presente trabajo de titulación se analizará el liderazgo y su influencia en la selección de brigadieres mediante un ejercicio práctico que consta de diversas pruebas en donde los guardiamarinas mostrarán sus cualidades de líder, a través de la verificación de cómo se selecciona los brigadieres en otras escuelas de formación del país y del mundo, en donde se evidenció el actuar de los mismos en situaciones en que se encuentren bajo presión, ya que como futuros líderes de la escuela superior naval se deben desempeñar de una forma eficiente en las distintas situaciones en las que se van a ver inmiscuidos y de las que se tendrán que hacer cargo durante su período como brigadier, puesto que estarán hecho cargo de un grupo humano extenso que es la brigada de guardiamarinas, es necesario que ejerzan un buen liderazgo para poder cumplir todos los objetivos que tenga que cumplir la institución, no obstante, este ejercicio nos ayudará a identificar que cualidades tiene cada guardiamarina de tercer año que puede ser seleccionado como brigadier y con la propuesta de este ejercicio se desarrollará una rúbrica de calificación que contará con distintos parámetros que van a hacer calificados durante cada prueba del ejercicio las cuáles tendrán una ponderación que será evaluada según el desempeño de cada guardiamarina que sea partícipe del ejercicio.

Palabras clave: El liderazgo en brigadieres, liderazgo, calificación de brigadieres

Abstract

This thesis will analyze leadership and its influence on the selection of brigadiers through a practical exercise that consists of various tests where the midshipmen will show their leadership qualities through the verification of how brigadiers are selected in other training schools in the country and the world where their actions were evidenced in situations in which they are under pressure since as future leaders of the naval college they must perform efficiently in the different situations in which they will be involved and the that they will have to take charge during their period as brigadier since they will be in charge of a large human group that is the brigade of midshipmen, it is necessary that they exercise good leadership to be able to meet all the objectives that the institution has to meet, however This exercise will help us identify what qualities each third-year midshipman has who can be selected as a brigadier. With the proposal of this exercise, a qualification rubric will be developed that will have different parameters that will make them qualified during each test of the exercise, which will have a weighting that will be evaluated according to the performance of each midshipman who participates in the exercise.

Keywords: Leadership in brigadiers, leadership, qualification of brigadiers

Introducción

En el siguiente trabajo de investigación se analizará la influencia de un ejercicio de liderazgo en el proceso de selección de brigadieres donde se observará el desempeño de los guardiamarinas de tercer año en situaciones donde tengan que trabajar bajo presión; saber liderar, motivar y tomar decisiones con la cual obtendrán una calificación a través de varios parámetros de evaluación que se darán en una rúbrica y en donde se tomarán como referencia los procesos de selección de brigadieres de otras escuelas del país y del mundo así como ejercicios de liderazgo que se realicen en las mismas

Es de gran importancia fomentar la participación de este ejercicio en toda la brigada ya que a través del mismo se puede evaluar las competencias de líder que tienen los guardiamarinas, sobre todo los que van a pasar a cuarto año puesto que ellos serán los que tomen las riendas de la escuela en todos los ámbitos, ya sea cultural, deportivo, militar y social.

En el capítulo I se describe los antecedentes de cómo ha evolucionado el liderazgo hasta la actualidad y también se explica los ejercicios de liderazgo que se realizan en las escuelas de formación del país y del mundo, también se tendrá el marco legal para saber cómo se realiza la selección de brigadieres y que características se toman en cuenta.

En el capítulo 2 se realizó las entrevistas y encuestas tanto a los guardiamarinas como a los cadetes de las otras escuelas de formación, obteniendo datos que nos ayuden a relacionar los procesos y poder incluir algunos de los ejercicios en la propuesta presentada.

En el capítulo 3 se presenta el desarrollo de cada prueba del ejercicio y la rúbrica de evaluación que se utilizará para la calificación de cada guardiamarina de tercer año participante.

Índice de Contenido

Portada.....	1
Análisis de similitud	2
Certificación.....	3
Responsabilidad de Autoría.....	4
Autorización de Publicación.....	5
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
Índice de Tablas	14
Índice de Figuras.....	14
Abreviaturas (Opcional).....	15
Planteamiento del Problema.....	16
Contextualización	16
Análisis crítico.....	16
Enunciado del problema	17
Preguntas	17
Hipótesis.....	17
Variable independiente (si es hipótesis).....	17
Variable dependiente (si es hipótesis)	17

Justificación.....	18
Objetivos	18
General.....	18
Específicos	18
Capítulo I.....	20
Fundamentación Teórica.....	20
Antecedentes y marco teórico.....	20
Liderazgo a través de la historia	20
Evolución del liderazgo.....	20
Lo que hace a un líder	21
Proceso de selección.....	22
Escuelas Militares.....	23
Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” (ESMIL).....	23
Escuela Superior Naval “Comandante Rafael Morán Valverde”	24
Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”	25
Escuela Naval del Perú “Almirante Grau”	25
Escuela Naval de Uruguay (ESNAL).....	26
Escuela Naval de Colombia “Almirante Padilla”	26
Relevo de brigadieres.....	27
Marco conceptual (conceptos técnicos).....	27
Marco legal (leyes y reglamentos)	31

Capítulo II.....	36
Fundamentación metodológica.....	36
Enfoque de investigación.....	36
Alcance o niveles de la investigación.....	36
Diseño de la investigación.....	36
Población.....	37
Técnicas de recolección de datos.....	37
Instrumento de recolección de datos.....	38
Procesamiento y Análisis de datos:.....	38
Encuestas:.....	38
Análisis de resultados:.....	64
Capitulo III.....	66
Datos informativos.....	66
Tipo de proyecto.....	66
Cobertura poblacional.....	66
Cobertura territorial.....	66
Justificación.....	66
Objetivo general.....	67
Objetivos específicos.....	67
Fundamentación de la propuesta.....	68
Ejercicios de Comunicación:.....	68

Desarrollo de Habilidades de Toma de Decisiones:.....	69
Fomentar la Colaboración:.....	69
Ejercicios de Resolución de Conflictos:	69
Desarrollo de Habilidades para Inspirar y Motivar:.....	69
Diseño de la propuesta.....	70
Plan de trabajo	70
Fase de resistencia física	70
Fase de supervivencia a la mar	70
Fase de destrezas militares	71
Fase de habilidades acuáticas.....	71
Metodología para ejecutar la propuesta.....	71
Instructivo del ejercicio Patrulla de acero.....	71
Primera prueba: fase de supervivencia a la mar	71
Segunda prueba: fase de resistencia física.....	72
Tercera prueba: fase de destrezas militares	73
Cuarta prueba: fase de habilidades acuáticas	75
Cronograma	77
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	78
Bibliografía	79
Anexos	81

Índice de Tablas

Tabla 1	Frecuencia con que se realizan ejercicios de liderazgo en la ESSUNA	39
Tabla 2	Participación de la brigada de Essuna en ejercicios de liderazgo	40
Tabla 3	Importancia de liderazgo en la selección brigadieres de ESSUNA	41
Tabla 4	Liderazgo en la calificación de candidatos a brigadieres	42
Tabla 5	Participación de los candidatos a brigadieres en ejercicios prácticos de liderazgo	44
Tabla 6	Participación de la brigada de guardiamarinas en ejercicios de liderazgo.....	45
Tabla 7	Aspectos que deben destacar en un brigadier de la ESSUNA	46
Tabla 8	Valores que deben destacar en un candidato a brigadier de Essuna.....	47

Índice de Figuras

Figura 1	Pirámide de las cualidades de los líderes a través de la historia.....	21
Figura 2	Calificación final del periodo académico o curso de militarización	32
Figura 3	Reconocimientos.....	34
Figura 4	Designación de brigadieres de las escuelas de formación.....	35
Figura 5	Frecuencia con que se realizan ejercicios de liderazgo en la ESSUNA	39
Figura 6	Participación de la brigada de Essuna en ejercicios de liderazgo	40
Figura 7	Importancia de liderazgo en la selección brigadieres de ESSUNA	42
Figura 8	Liderazgo en la calificación de candidatos a brigadieres	43

Figura 9	Participación de los candidatos a brigadieres en ejercicios prácticos de liderazgo	44
Figura 10	Participación de la brigada de guardiamarinas en ejercicios de liderazgo	.45
Figura 11	Aspectos que deben destacar en un brigadier de la ESSUNA46
Figura 12	Valores que deben destacar en un candidato a brigadier de Essuna47
Figura 13	Calificación de las cualidades militares49
Figura 14	Calificación del liderazgo50
Figura 15	Inclusión de ejercicios prácticos de liderazgo51
Figura 16	Ejercicio de liderazgo “patrulla de acero”72
Figura 17	Grupos de guardiamarinas transportando al herido73
Figura 18	Grupos de guardiamarinas cruzando la pista de pentatlón militar74
Figura 19	El líder del grupo colaborando para pasar un obstáculo de la pista74
Figura 20	Los líderes de los grupos motivando a los integrantes de los mismos75
Figura 21	Los grupos finalizando la última fase76
Figura 22	El primer grupo en finalizar el ejercicio76

Abreviaturas (Opcional)

ESSUNA Escuela Superior Naval

Planteamiento del Problema

Contextualización

Los lineamientos vigentes para el proceso de selección de brigadieres que se encuentra en el Reglamento Disciplinario y De formación Integral De Las Fuerzas Armadas publicado en abril del 2021 indica que serán designados como brigadieres aquellos aspirantes de último año de formación militar que hubieran obtenido las mejores calificaciones en desempeño integral durante su formación y no hayan sido sancionados por el cometimiento de faltas muy graves, no obstante es importante que exista un parámetro de evaluación a partir de ejercicios de liderazgo que ayude a seleccionar de mejor manera, al proveer información sobre cómo los futuros brigadieres trabajan bajo presión.

Análisis crítico

La formación que recibe el guardiamarina durante sus 4 años es integral por lo tanto durante su último año posee un criterio y liderazgo ya formado para tomar las riendas de la escuela y convertirse en un líder que influya en el adoctrinamiento de la brigada de guardiamarinas por lo que sería de gran ayuda la implementación de parámetros de evaluación a partir de un ejercicio de liderazgo que sean incluido en los lineamientos del proceso actual de selección de brigadieres, por ejemplo, en el componente de cualidades militares, lo que será favorable puesto que serán escogidos los guardiamarinas que tengan el mejor criterio de liderazgo que se verá reflejado en su desempeño en las diferentes fases del ejercicio que se realizará.

Enunciado del problema

El proceso de selección de brigadieres tiene como uno de sus requisitos principales que el aspirante de arma o servicios se encuentre dentro del 50% de los más antiguos de su promoción sin embargo no existe un parámetro de calificación que establezca que los guardiamarinas escogidos se desempeñen de una manera correcta frente a sus subordinados y determine que su actuar frente a las situaciones adversas sea eficiente ya que como futuros oficiales de marinas es importante que sepan tomar decisiones en situaciones en las que se encuentren bajo presión.

Preguntas

- ¿Existen ejercicios de liderazgo para escoger a los Brigadieres (líderes) en la Escuela Superior Naval del Ecuador?
- ¿Qué características debe tener el personal de guardiamarinas que será seleccionado para ser parte del cuerpo de brigadieres?
- ¿Cómo influye los ejercicios prácticos de liderazgo en la formación de los subordinados de la Escuela Superior Naval?

Hipótesis

La realización un ejercicio práctico de liderazgo y su influencia en los lineamientos vigentes del proceso de selección de brigadieres de la Escuela Superior Naval.

Variable independiente (si es hipótesis)

Ejercicio práctico de liderazgo

Variable dependiente (si es hipótesis)

Proceso de selección de brigadieres

Justificación

El presente estudio se realiza debido a que los lineamientos en el actual proceso vigente de selección de brigadieres no tienen su total enfoque en el liderazgo de los guardiamarinas seleccionados para ocupar dicho puesto, no obstante los que son escogidos no son evaluados en base a su desempeño en situaciones donde tengan que trabajar bajo presión por lo tanto la inclusión de un ejercicio de liderazgo dentro de los parámetros de evaluación para la selección de brigadieres permitirá que se escojan los guardiamarinas con la formación más integral, es decir a los que tengan un buen desempeño académico, deportivo, disciplinario y también ejerzan su liderazgo de la mejor manera para que puedan influir de manera proactiva en las actividades diarias de la Escuela Superior Naval.

Objetivos

General

Proponer distintas pruebas de liderazgo para los guardiamarinas, enfocado en los ámbitos de seguridad, salud, bienestar y motivación del personal; a través de la incorporación de parámetros de calificación que pondere los diferentes criterios de evaluación que influyen en el proceso de selección de los futuros brigadieres para el análisis y calificación de su desempeño bajo presión.

Específicos

- Diagnosticar el mejor método de evaluación para los futuros brigadieres, por medio de investigación documental tomando como referencia ejercicios de liderazgo bajo presión de diferentes escuelas de formación y procesos de selección de personal directivo en diferentes empresas del país y el mundo con la finalidad de que los guardiamarinas escogidos influyan de la mejor manera en la formación de los subordinados.

- Fundamentar de manera teórica y metodológica la forma de cómo se realiza la selección de brigadieres en las Escuelas de Formación de Oficiales del Ecuador y Escuelas Superiores Navales de otros países, estableciendo la relación de los procesos que se utilizan en los mismos, para mejorar el proceso actual de la Escuela Superior Naval.
- Proponer la implementación de un ejercicio práctico de liderazgo, realizando una rúbrica para calificar el mismo, que incluya diferentes criterios de evaluación, para que complemente a los lineamientos que rigen actualmente la selección de brigadieres en la Escuela Superior Naval.

Capítulo I

Fundamentación Teórica

Antecedentes y marco teórico

Liderazgo a través de la historia

A lo largo de la evolución humana, han sido reconocidos diversos hechos que han sido finiquitados por líderes en diversos ámbitos, ya sean gubernamentales, empresariales, deportivos o de cualquier índole, los cuales se han destacado ante la sociedad como figuras de liderazgo, es decir, personas que apoyan e influyen sobre un determinado grupo para lograr una meta ya sea a mediano o largo plazo ya que tienen la capacidad de inspirar y guiar, y a menudo son vistos como modelos a seguir. Al analizar los sucesos de la antigüedad hasta la actualidad existen enlaces entre las actividades realizadas y las habilidades, conocimientos y capacidades de aquellos que han dejado sus pasos en el desarrollo de la humanidad. (Estrada Mejía, 2007, pág. 343)

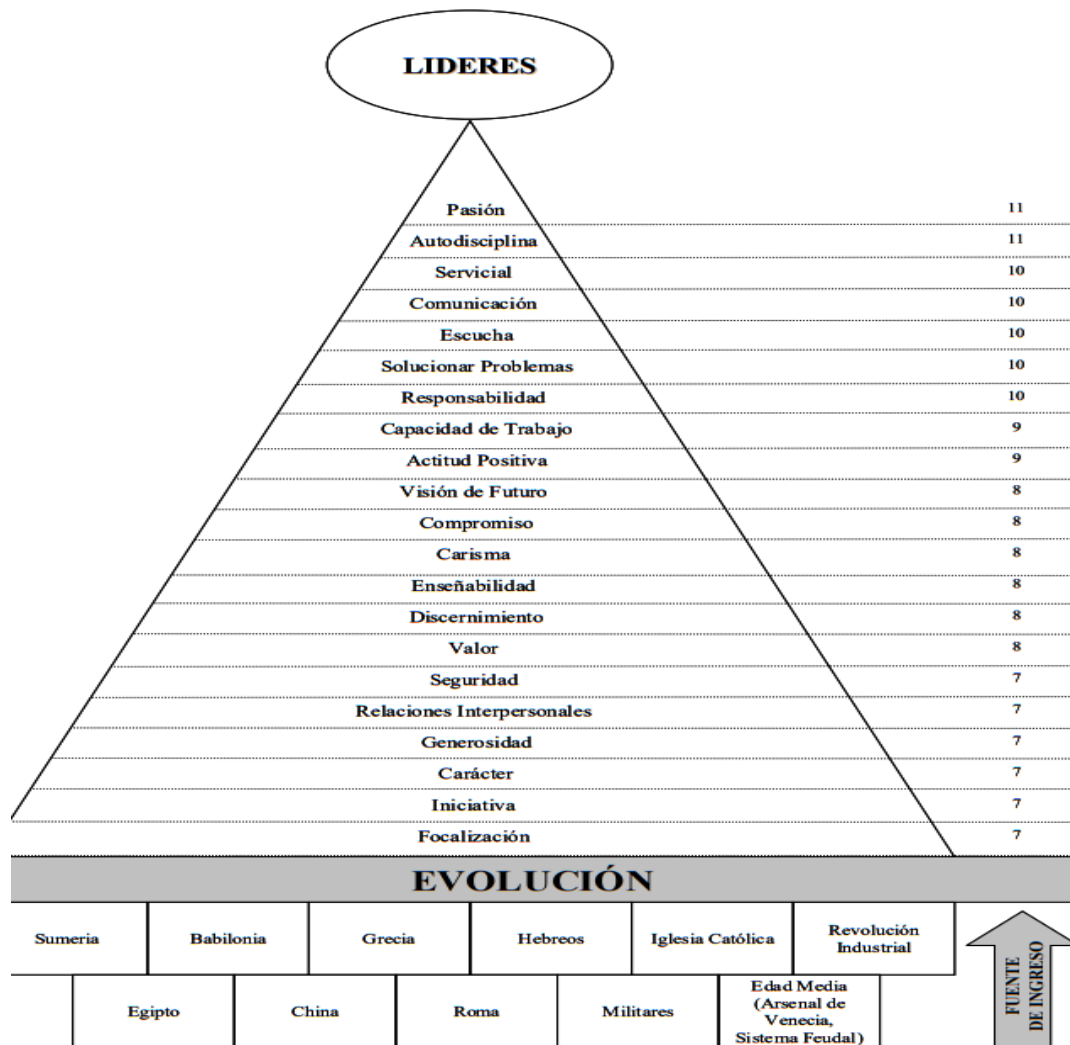
Evolución del liderazgo

Los líderes a través de la historia han jugado un papel importante en el desarrollo de la sociedad puesto que han sido el pilar fundamental para que surjan grandes naciones, estos han tenido cualidades importantes para poder liderar y ejercer el mando sobre todo de un pueblo. La evolución del liderazgo ha sido encaminada a lo largo del tiempo a partir de las acciones llevadas por los distintos líderes que han dejado huella en diversos momentos históricos quienes se dedicaron a guiar los esfuerzos de otros individuos, desempeñando roles claves como la dirección, planificación y organización de expediciones, liderando y supervisando conflictos bélicos, entre otras responsabilidades lo cual se desarrolló en el contexto de antiguas civilizaciones como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y la

comunidad hebrea. Además, se ha influenciado significativamente por factores como la participación militar y la religión. (Estrada Mejía, 2007)

Figura 1

Pirámide de las cualidades de los líderes a través de la historia



Fuente: (Estrada Mejía, 2007) Liderazgo a través de la historia

Lo que hace a un líder

En el ámbito empresarial, es común conocer relatos sobre ejecutivos altamente inteligentes y bien preparados que, al asumir roles de liderazgo, experimentan fracasos, así

como casos de individuos con conocimientos intelectuales y técnicos sólidos, pero no extraordinarios, que alcanzan altas posiciones. Estas anécdotas refuerzan la creencia generalizada de que la identificación de personas con las cualidades necesarias para ser líderes es más un arte que una ciencia. Muchas veces las actividades que se realizan requieren que existan diferentes tipos de liderazgo, no obstante, se ha descubierto que los líderes más efectivos comparten un rasgo fundamental: poseen un elevado nivel de inteligencia emocional. Esto no implica que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas carezcan de importancia; más bien, se consideran "aptitudes de umbral", es decir, requisitos básicos para ocupar cargos ejecutivos. (Goleman, 2004, pág. 2)

Proceso de selección

A lo largo del desarrollo histórico de las sociedades, desde tiempos antiguos hasta la contemporaneidad, la humanidad ha enfrentado una constante lucha contra diversas amenazas y peligros que han influido en la estructura de estas comunidades. En consecuencia, se ha adoptado la práctica de seleccionar individuos para liderar grupos específicos con el propósito de alcanzar diversos objetivos. (Romero, 2014, pág. 5)

En la Edad Media, las ocupaciones y labores eran mayormente de índole hereditaria, transmitiéndose de padres a hijos. Esta práctica limitaba el proceso de selección de personal, restringiendo las oportunidades de participación en ciertas actividades. A pesar de ello, el contexto propició el desarrollo y evolución del trabajo perfeccionado por los artesanos. Sin embargo, los pensadores de la época subrayaban la importancia de evaluar las capacidades y aptitudes individuales, abogando por proporcionar una formación adecuada que se alineara con las tendencias, vocaciones y habilidades de cada persona. (Romero, 2014, pág. 8)

En la actualidad, en el siglo XXI, las organizaciones buscan profesionales que posean un pensamiento prospectivo esencial para la generación de nuevos escenarios y la capacidad de visión a largo plazo. Se requiere que estos profesionales cuenten con habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia en diversas áreas, con el fin de tomar decisiones estratégicas que aseguren la integridad de la organización en todo momento. (Romero, 2014, pág. 3)

Escuelas Militares

Las instituciones educativas militares ofrecen una formación fundamentada en principios como el liderazgo, la responsabilidad y la disciplina. Integran la enseñanza académica con la disciplina, además de incluir la preparación física, elementos que contribuirán de manera significativa al rendimiento futuro de los individuos que aspiran a ser militares en distintos niveles, cumpliendo así con el deber de servir a su patria. (Viteri, 2021, pág. 25)

Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” (ESMIL)

La Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” (ESMIL), es una entidad encargada de proporcionar una educación de calidad excepcional y a la vez formar líderes que tengan un desempeño eficaz en su entorno laboral asumiendo las responsabilidades y exigencias tanto físicas como académicas para ser un miembro del ejército ecuatoriano. Dentro de esta institución existen diversos ejercicios que fomentan el liderazgo como la pista de líderes el cual fomenta las diferentes cualidades de un militar y cuya base es el liderazgo puesto que para cada obstáculo se necesita la motivación de cada líder de grupo para que cada uno pueda cumplir con el objetivo dispuesto. (ESMIL, 2023, pág. 1)

Escuela Superior Naval “Comandante Rafael Morán Valverde”

Desde la creación de la Escuela Superior Naval el 9 de octubre de 1822 hasta la actualidad el proceso de selección de brigadieres ha estado relacionado con el de selección de personal para un puesto importante en donde la persona escogida debe destacar en todos los ámbitos de alguna institución siendo primordial el desempeño eficiente y destacado para ocupar dicho cargo.

La Escuela Superior Naval “Comandante Rafael Morán Valverde” representa el pilar fundamental de la formación de los futuros oficiales de marina. Estos jóvenes al momento que se gradúan con la responsabilidad de liderar la Armada, respetando y cumpliendo todos sus reglamentos y demostrando honor a su trabajo para guiar a la institución por un camino seguro y confiable. Por lo que es importante para cumplir con esta misión, es fundamental que los guardiamarinas, quienes son alumnos de esta prestigiosa institución (ESSUNA), reciban una educación integral y equilibrada.

La formación integral que reciben comprende de aspectos muy importantes para su desarrollo. Tenemos en primer lugar la moral que es la base de toda su formación, inculcando los valores y principios defendidos por la Armada del Ecuador.

Además de los aspectos morales y militares, se pone énfasis en el desarrollo intelectual de los alumnos. Se les brinda una educación sólida y rigurosa que estimula el pensamiento crítico y fomenta la resolución de problemas, preparándolos para enfrentar los desafíos intelectuales que puedan surgir en su carrera naval.

La preparación física también es una parte integral en su formación. Los guardiamarinas se someten a rigurosos circuitos de entramientos para fortalecer sus habilidades físicas que no solo fortaleces sus cuerpos sino también a la disciplina que conlleva a la resistencia para sobresalir ante situaciones requeridas.

En resumen, la Escuela Superior Naval "comandante Rafael Morán Valverde" cumple con la misión de crear líderes completos y competentes. A través de una formación integral que abarca lo moral, militar, intelectual, físico y cultural. (Anónimo, 2015)

Escuela Superior Militar de Aviación "Cosme Rennella B."

La Escuela Superior Militar de Aviación "Cosme Rennella B." Comprende un rol importante para la formación de futuros Oficiales Pilotos, Técnicos y Especialistas, brindándoles una gran gama de conocimientos sólidos y específicos en diferentes ámbitos como Cultura Militar, Física, Humanística, Ciencia Militar y Tecnológica. Estos pilares formativos garantizan que los graduados estén preparados y capacitados para cumplir y satisfacer las necesidades de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

La formación militar que es impartida a los cadetes esta específicamente diseñada para poder cumplir con las necesidades y demandas que se requieran en la profesión militar. Además, la Escuela Superior Militar de Aviación brinda una educación de alto nivel. (ESMA, 2023, pág. 1)

Escuela Naval del Perú "Almirante Grau"

La Escuela naval del Perú es una institución de formación de líderes en donde los aspirantes que ingresan dentro de sus filas tienen una preparación física, académica, cultural y deportiva de excelencia durante 5 años para posteriormente graduarse como oficial de la Marina de Guerra del Perú en el grado de alféreces de fragata.

Dentro de su formación existe la pralid que es la fase práctica de la materia de liderazgo. Durante la parte práctica los cadetes son sometidos a varias pruebas donde tienen que demostrar su voz de mando y que son capaces de tomar decisiones, por esta razón se utilizan las causísticas que provocan que el cadete sepa cómo actuar en una situación en las que tenga que trabajar bajo presión desarrollando su capacidad de liderazgo.

Escuela Naval de Uruguay (ESNAL)

La escuela naval de Uruguay cumple una función importante dentro de la Armada de Uruguay puesto que es el centro de formación de los futuros oficiales de la misma que consta de una elaboración de una malla académica que dura cuatro años en donde el aspirante a oficial no es solo sometido a pruebas académicas sino a pruebas físicas y pruebas de destreza militar, por tal razón, existen ejercicios de liderazgo en donde cada aspirante aprende a trabajar bajo presión y a saber cómo liderar no obstante, estos ejercicios también sirven para calificar sus diferentes cualidades militares, sobre todo el liderazgo. Uno de los ejercicios más importantes que se realizan en la ESNAL es el denominado “Erizo de mar” que es una de las últimas pruebas donde se evalúa a los aspirantes de tercer curso en donde se desarrollan actividades de ética, liderazgo y supervivencia, los cuales tienen como objetivo principal la resolución de problemas y la toma de decisiones a los cuales pueden estar sometidos durante su carrera como oficiales de marina por lo tanto se califican algunos aspectos como la forma en que dan las órdenes a sus subalternos, su voz de mando y como trabajan siendo líderes. El desarrollo de las actividades empieza por armar un área de habitabilidad en un lugar en donde no hay ninguna comodidad, cocinar su propio alimento con las cosas que tienen a su disposición, caminatas nocturnas, ejercicios de abandono de buque; todas estas actividades se dan por lo general dentro de un lapso de 72 horas en donde los participantes son calificados según cada parámetro de calificación observada en este ejercicio.

Escuela Naval de Colombia “Almirante Padilla”

La Escuela Naval de Colombia es una institución superior que tiene la finalidad el preparar durante cuatro años a los aspirantes que entran en sus filas para que sean personas con una formación integral y sobre todo tener la capacidad de desenvolverse en el ámbito profesional dentro de la armada de Colombia, no obstante, durante sus años de escuela son instruidos en el ámbito físico, académico y moral. Uno de los ejercicios que se realiza dentro de

la ENAP es la pista de mando y liderazgo la cual es una de las pruebas más exigentes que deben superar, la misma que tiene como objetivo medir la capacidad de reacción y fortalecer la mente ante las adversidades; esta pista cuenta con 8 objetivos o misiones que los cadetes deben enfrentar por grupos en medio de unas condiciones de combate simuladas y a las que se pueden enfrentar en cualquier momento de sus carreras para resolver problemas en situaciones de crisis. Con la supervisión permanente de un observador que apunta cada detalle los futuros oficiales entregan todo para demostrar esa capacidad de liderazgo que deben distinguir hasta en las situaciones más difíciles, fortaleciendo su carácter.

Relevo de brigadieres

El cuerpo de brigadieres de la Escuela Superior Naval lo confirman todos aquellos guardiamarinas que han sobresalido en los ámbitos académicos, deportivos, sociales y culturales durante su estadía dentro de su formación a bordo del claustro heroico. En su último año de escuela tienen la responsabilidad de dirigir y formar a la brigada de guardiamarinas.

El relevo del brigadier capitán y del cuerpo de brigadieres es una ceremonia de gran importancia, ya que se entrega el mando y la responsabilidad de dirigir a la brigada de guardiamarinas. (REVISTA VIGIA, 2020).

Marco conceptual (conceptos técnicos)

Líder: es la capacidad que tiene una persona para dirigir, influenciar, estimular e incentivar a los integrantes de su equipo y motivándolos para que todos den lo mejor de cada uno, con el propósito de alcanzar los objetivos comunes.

Liderazgo: es la capacidad que tiene una persona que se encuentra al mando de un grupo de influir en su subordinado con el fin de motivar, guiar e inspirar para cumplir un objetivo propuesto.

Las personas que son consideradas como líderes alcanzan metas a través de la motivación de sus subordinados haciendo que moralmente se encuentren en perfectas condiciones y asimismo tengan una autoestima alta. De hecho, en cada uno de nosotros está el deseo de comprometernos con algo más grande que nosotros mismos; los líderes tienen la capacidad de aprovechar esa raíz de motivación, impulso y entusiasmo que nos permite comprometernos para conseguir esa visión. (Tracy, 2015, pág. 11)

Brigadier: Brigadier es una jerarquía militar cuyo significado es diferente en los distintos servicios militares del mundo. Esta categoría fue reemplazada por la de general de brigada en el ejército y la de comodoro en algunas armadas.

Jerarquía: Estructura que se refiere a la organización según su nivel de importancia, rango o autoridad dentro de una institución. Con la finalidad que se establezcan los diferentes niveles con distintivos grados de autoridad y responsabilidad, en lo general se ve más en organizaciones gubernamentales, militares y corporativas. En la jerarquía el nivel más alto es quien tiene mayor autoridad en toda la organización y quien toma las decisiones finales que afectan a los niveles inferiores.

La teoría de la jerarquía normativa del conocido teórico del derecho Hans Kelsen, se expresa en una jerarquía normativa, que expresa la prelación de normas, que debe respetarse, para fines de sometimiento de normas de inferior alcance o referencia, con normas más generales o de carácter más amplio. (Soza, 2018, pág. 7).

Lineamientos: son directrices o pautas que sirven para saber cómo comportarse y tomar decisiones. Estas pautas son dirigidas y formuladas por la autoridad que este a cargo y pueda explicar cómo deben de seguirlas las demás personas.

Parámetro: son esenciales para poder describir, clasificar y comprender las diferentes características que ayudará a tener una mejor definición de un sistema o un estudio. Por tanto,

no es más que un valor que representa algo que queremos medir. Esta definición puede variar ya que depende de la función o disciplina en la que se requiera emplear o estudiar.

Subordinado: Es aquella persona que por lo general sigue ordenes o basa sus acciones a lo que diga una persona superior a él ya sea en rango, edad o posición social. Este término se lo usa por lo general en las jerarquías militares en donde siempre va a existir un más antiguo y un menos antiguo.

Guardiamarina: En países como Uruguay el término es utilizado para nombrar al oficial de marina menos antiguo, es decir el que recién se graduó de su escuela de formación, sin embargo, en países como Ecuador se lo usar para nombrar a los cadetes que están pasando por los cuatro años de la Escuela Naval del país.

Comunicación: dentro del liderazgo es una cualidad importante puesto que el líder tiene que tener el poder del convencimiento para que así sus subordinados realicen las acciones necesarias para conseguir sus objetivos.

Discernimiento: es la capacidad que tiene una persona de reconocer las diferencias que existe entre varias cosas y poder establecer los aspectos buenos o malos y en caso de una acción si tendrá beneficios o perjuicios.

Enseñabilidad: Es la cualidad de difundir los aprendizajes adquiridos en diferentes ámbitos ya sean físicos, intelectuales o emocionales.

Escucha: Asimilar las emociones de los demás a través de lo que dice, lo que es importante para saber porque actúa de una determinada forma.

Focalización: es la acción de mantener orientado todos sus pensamientos, actitudes y formas de proceder en un solo motivo o meta que se deba alcanzar.

Generosidad: actuar y ayudar a otra persona sin ver su estatus social, su raza o su jerarquía y sin esperar nada a cambio.

Iniciativa: tomar las riendas de un asunto o situación determinada para cumplir el objetivo dispuesto.

Pasión: Es un sentimiento intenso hacia una persona, deporte o profesión, lo que hace que la persona se desempeñe de la mejor manera puesto que le gusta lo que realiza.

Relaciones interpersonales: es la conexión que existe entre dos o más personas en el aspecto emocional o profesional teniendo como base principal la comunicación entre las mismas en base a cumplir una función u objetivo.

Responsabilidad: es cumplir con los deberes y obligaciones a cabalidad, tratando de siempre alcanzar una meta que se propone o que se le dispone a una persona determinada. Este valor es importante en la toma de decisiones puesto que una persona responsable sabrá qué es lo que debe realizar en una situación determinada.

Seguridad: Es la confianza que se tiene de las capacidades físicas, intelectuales y emocionales para realizar una acción determinada haciendo que este valor sea indispensable en un líder pues al tener confianza en sí mismo transmitirá la seguridad a sus subordinados.

Servicial: Es aquella persona que ayuda a los demás sin ningún interés y sin intención de recibir alguna recompensa por sus actos.

Actitud positiva: Es la cualidad que tiene una persona de realizar todas sus acciones entorno a un solo pensamiento con la finalidad de cumplir su objetivo.

Autodisciplina: Realizar todas las acciones que nos corresponden de forma correcta sin que nadie este atrás de nosotros diciendo lo que hay que hacer.

Capacidad de trabajo: Realizar cualquier obra o procedimiento de una forma adecuada para alcanzar un objetivo.

Carácter: mostrar cualidades en su modo de ser u obrar que la diferencian de las demás.

Carisma: manifestar criterio y sentido del humor de forma que se cree un ambiente agradable en el entorno laboral o social.

Compromiso: es cumplir con esfuerzo, dedicación y pasión cualquier actividad que se deba realizar.

Solucionar problemas: Aprovechar las cualidades que se tiene ya sean físicas o intelectuales para resolver cualquier vicisitud que se presente y pueda ser un riesgo para su integridad personal o para la misión.

Visión de futuro: tener una comprensión clara de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar a largo plazo, adoptando una estructura organizativa y manteniendo un enfoque orientado hacia el logro del éxito con entusiasmo.

Marco legal (leyes y reglamentos)

El Reglamento de Educación Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador establece:

Art. 38.- Calificación final del periodo académico o curso de militarización. - Para obtener la calificación final del periodo académico o curso de militarización, y respectiva antigüedad, se observará el siguiente detalle:

Figura 2

Calificación final del periodo académico o curso de militarización

PARÁMETRO	COMPONENTE	PORCENTAJE PARCIAL		PORCENTAJE PARA LA ANTIGÜEDAD
		FT / FA / ESGRUM	ESSUNA	
DESEMPEÑO ACADÉMICO	ASIGNATURAS, MÓDULO O SU EQUIVALENTE	80%	80%	60%
	PIS/PIC	20%	20%	
DESEMPEÑO MILITAR	PRUEBAS FÍSICAS	40%	20%	40%
	CONDUCTA	40%	40%	
	CUALIDADES MILITARES	20%	5%	
	INSTRUCCIÓN MILITAR	-	20%	
	INSTRUCCIÓN NAÚTICA	-	15%	

Fuente: (Reglamento De Educacion Militar De Las Fuerzas Armadas, 2021) Reglamento de Educación Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador

1. Desempeño Académico. – Son las notas que el cadete o guardiamarina adquiere durante sus años de formación en las distintas asignaturas que recibe.

2. Desempeño Militar. - Son las calificaciones que el cadete o guardiamarina adquiere en los diferentes componentes del mismo y se evaluará de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- a) Pruebas físicas:
- b) Conducta:
- c) Cualidades Militares:
- d) Instrucción Militar y Náutica:

Art. 42.- Cualidades militares. - Se fundamenta en las observaciones sobre las habilidades, aptitudes y actitudes demostradas por el aspirante a oficial o tropa, en todas las actividades y funciones militares, académicas, deportivas y sociales, en las que participan. Para efectos de cálculo de antigüedad, se obtendrá una sola calificación al finalizar el periodo académico. Las cualidades a evaluarse son:

1. Liderazgo;
2. Espíritu militar;
3. Responsabilidad;
4. Trabajo en equipo;
5. Porte militar;
6. Espíritu de cuerpo; y,
7. Aptitud para la vida a bordo-Fuerza Naval.

(Reglamento De Educacion Militar De Las Fuerzas Armadas, 2021)

El Reglamento Disciplinario y de Formación Integral de las Fuerzas Armadas establece:

Art.83.- Reconocimientos para los aspirantes a oficiales. - Las escuelas de formación de aspirantes a oficiales conceden los siguientes reconocimientos:

Figura 3*Reconocimientos*

Escuela Superior Militar	Escuela Superior Naval	Escuela Superior Militar De Aviación	Valoración
Brigadier mayor	Brigadier capitán	Brigadier mayor	0.50
Brigadier	Brigadier teniente	Brigadier	0.40
Sub-brigadier	Brigadier alférez	Sub-brigadier	0.30
Lista de méritos del período			0.15
Banderín			0.15
Cuadro de récords deportivos			0.15

Fuente: (Reglamento Disciplinario y de Formación Integral de las Fuerzas Armadas, 2021)

a) Designación de brigadieres de las escuelas de formación, Serán designados por la junta académica, aquellos aspirantes de último año de formación militar que hubieren obtenido las mejores calificaciones en desempeño integral durante su formación y no hayan sido sancionados por el cometimiento de faltas muy graves, considerando las normas establecidas en cada escuela de formación y de acuerdo con el siguiente detalle:

Figura 4

Designación de brigadieres de las escuelas de formación

ESCUELA	FUNCIÓN	REQUISITOS
ESMIL	Brigadier mayor	Aspirantes de arma más antiguos dentro del 10% de su promoción.
	Brigadier	Aspirantes de arma más antiguos dentro del 10% de su promoción.
	Sub-brigadier	Aspirantes de arma más antiguos dentro del 10% de su promoción.

ESCUELA	FUNCIÓN	REQUISITOS
ESSUNA	Brigadier capitán	Aspirantes de arma más antiguos dentro del 10% de su promoción.
	Brigadier teniente	Aspirantes de arma más antiguos dentro del 10% de su promoción.
	Brigadier alférez	Aspirantes de arma más antiguos dentro del 10% de su promoción.

ESCUELA	FUNCIÓN	REQUISITOS
ESMA	Brigadier mayor	Aspirantes de arma más antiguos dentro del 10% de su promoción.
	Brigadier	Aspirantes de arma más antiguos dentro del 10% de su promoción.
	Sub-brigadier	Aspirantes de arma más antiguos dentro del 10% de su promoción.

Fuente: (Reglamento Disciplinario y de Formación Integral de las Fuerzas Armadas, 2021)

(Reglamento Disciplinario y de Formación Integral de las Fuerzas Armadas, 2021)

Capítulo II

Fundamentación metodológica

Enfoque de investigación

En la investigación se va aplicar un enfoque cuantitativo y cualitativo, que se conoce también como enfoque mixto ya que se va a recopilar datos estadísticos de la brigada de guardiamarinas, cadetes de otras escuelas y personal civil de una empresa a través de análisis documental y encuestas, además que se realizará el estudio de la influencia de los líderes a través de la historia y las características que debe tener un guardiamarina para ser parte del proceso de selección de brigadieres.

Alcance o niveles de la investigación

A través del análisis del tema propuesto se resuelve que el mismo es de alcance exploratorio ya que no se ha realizado una investigación previa y se tiene el interés de examinar las características que debe tener un líder al momento de estar al mando de un grupo para resolver un problema u obstáculo y así se obtendrán las características que deben tener los guardiamarinas que serán parte del proceso de selección de brigadieres y los parámetros que se tomarán en cuenta en dicho proceso.

Diseño de la investigación

En esta investigación se emplea un trabajo experimental ya que se escogió un grupo de guardiamarinas que serán partícipes de una prueba que consta de diferentes etapas en donde los mismos podrán mostrar sus cualidades como líderes de un grupo en donde se va a considerar la toma de muestras con datos referentes a las características que debe tener un guardiamarina para ser seleccionado como brigadier, no obstante, habrá distintos parámetros de calificación para cada prueba.

Población

Para realizar la investigación se consideró la población de guardiamarinas de tercer y segundo año de la Escuela Superior Naval y también se tomará en cuenta las entrevistas realizadas en las escuelas de formación del Ecuador (ESMA y ESMIL) y en las escuelas de otros países del mundo.

La muestra que será objeto de estudio son 20 guardiamarinas que formen parte del curso de tercer año y 25 del curso de segundo año de la Escuela Superior Naval “Cmdte. Rafael Moran Valverde” para que participen del ejercicio práctico de liderazgo propuesto, tomando en cuenta las antigüedades de los guardiamarinas de tercer año durante los tres últimos años de periodo académico o curso de militarización mientras que los guardiamarinas de segundo año se los escogerá de forma aleatoria.

Cantidad de guardiamarinas por año:

- Tercer año: 20
- Segundo año: 25

Técnicas de recolección de datos

Durante el desarrollo de la investigación se va a recolectar la información a través de encuestas a los guardiamarinas de tercer y segundo año de la Escuela Superior Naval para así poder determinar cuántas veces han participado en ejercicios prácticos de liderazgo y la importancia que tienen los mismos en la formación de líderes, así como las características que deben tener un candidato a brigadier con respecto a la opinión de compañeros y subordinados.

También se realizará entrevistas a guardiamarinas/cadetes de otras escuelas de formación del país y del extranjero, así como a directivos de desarrollo del talento humano de una empresa de la provincia de Santa Elena para fundamentar de manera teórica y

metodológica como se realiza el proceso de selección de brigadieres en las mismas y como escogen al personal que va a ser directivo de las empresas con el fin de establecer una relación con el proceso actual de la Escuela Superior Naval y mejorarlo.

Instrumento de recolección de datos

Los instrumentos principales que se utilizarán en nuestra investigación van a ser la encuesta y la entrevista.

Para realizar las encuestas se utilizará el instrumento Google forms que constará de ocho preguntas en base a las veces que los guardiamarinas de tercer y cuarto año han sido partícipes de ejercicios prácticos de liderazgo y su opinión sobre las cualidades que deben tener los brigadieres y el proceso actual de selección de brigadieres de la Escuela superior Naval "Cmdte. Rafael Moran Valverde"

Las entrevistas las realizaremos a través de videoconferencia e in situ, en donde se escogió a un cadete/guardiamarina de la Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro", de la Escuela Superior Militar de Aviación "Cosme Renella B.", de la Escuela Naval de Perú "Almirante Grau", De la Escuela Naval de Colombia Vicealmirante Padilla, quienes están entre las primeras antigüedades entre tercer y cuarto año y a un Oficial de la Armada de Colombia que fue brigadier; esto en el ámbito militar y en el ámbito civil se realizará una entrevista al jefe de talento humano de la empresa FAMOVISAL S.A

Procesamiento y Análisis de datos:

Encuestas:

Brigada de guardiamarinas:

Pregunta 1: ¿Con que frecuencia se realizan ejercicios de liderazgo en la Escuela Superior Naval?

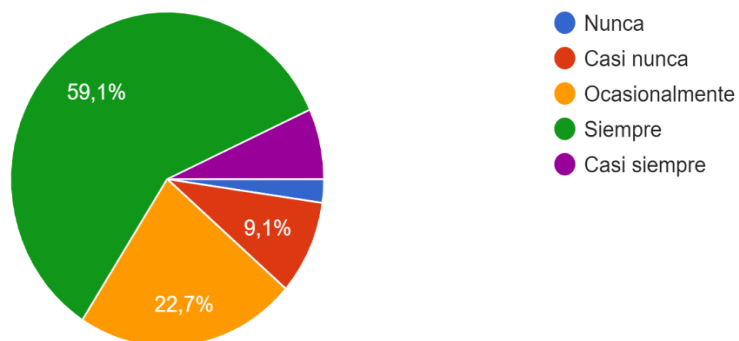
Tabla 1

Frecuencia con que se realizan ejercicios de liderazgo en la ESSUNA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2,3%
Casi nunca	4	9,1%
Ocasionalmente	10	22,7%
Siempre	26	59,1%
Casi siempre	3	6,8%

Figura 5

Frecuencia con que se realizan ejercicios de liderazgo en la ESSUNA



Análisis

A través de la encuesta se pudo determinar la frecuencia con la que los guardiamarinas de segundo y tercer año han participado en ejercicios prácticos de liderazgo lo que dio como resultado lo siguiente: el 59,1 % coinciden en que siempre se realizan ejercicios prácticos de

liderazgo en la Escuela Superior Naval; el 22,7% respondió que ocasionalmente; el 9,1 % que casi nunca; el 6,8% que casi siempre y finalmente el 2,3% que nunca se realizan. Esto es un indicador de que los guardiamarinas tienen conocimiento de ejercicios prácticos de liderazgo.

Pregunta 2: ¿Cuántas veces ha participado en ejercicios de liderazgo en la Escuela Superior Naval?

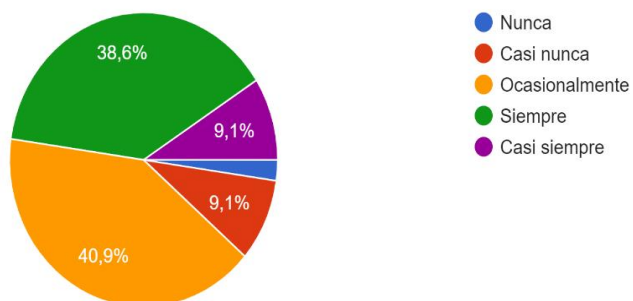
Tabla 2

Participación de la brigada de Essuna en ejercicios de liderazgo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2,3%
Casi nunca	4	9,1%
Ocasionalmente	18	40,9%
Siempre	17	38,6%
Casi siempre	4	9,1%

Figura 6

Participación de la brigada de Essuna en ejercicios de liderazgo



Análisis

Según los datos obtenidos se pudo identificar que solo el 38,6% de los entrevistados participa siempre en ejercicios de liderazgo y el 40,9% ocasionalmente, mostrándonos la importancia de implementar ejercicios de liderazgo donde todos los guardiamarinas participen.

Pregunta 3: ¿Qué tan importante es el liderazgo de los brigadieres en las diferentes actividades (sociales, deportivas, militares, culturales) que se realizan en la Escuela Superior Naval?

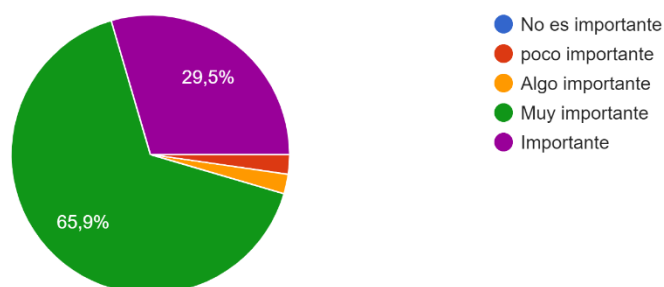
Tabla 3

Importancia de liderazgo en la selección brigadieres de ESSUNA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No es importante	0	0%
Poco importante	1	2,3%
Algo importante	1	2,3%
Muy importante	29	65,9%
Importante	17	29,5%

Figura 7

Importancia de liderazgo en la selección brigadieres de ESSUNA



Análisis

Según los datos obtenidos el 65,9% de los encuestados cree que es muy importante el liderazgo en las diferentes actividades de la ESSUNA puesto que son los que influirán y guiarán a cada subordinado para poder cumplir los objetivos propuestos, no obstante, sería de gran importancia implementar ejercicios que fomenten las cualidades de un líder.

Pregunta 4: ¿Está de acuerdo con que el liderazgo sea tomado en cuenta en la calificación final de los candidatos a brigadieres de la Escuela Superior Naval?

Tabla 4

Liderazgo en la calificación de candidatos a brigadieres

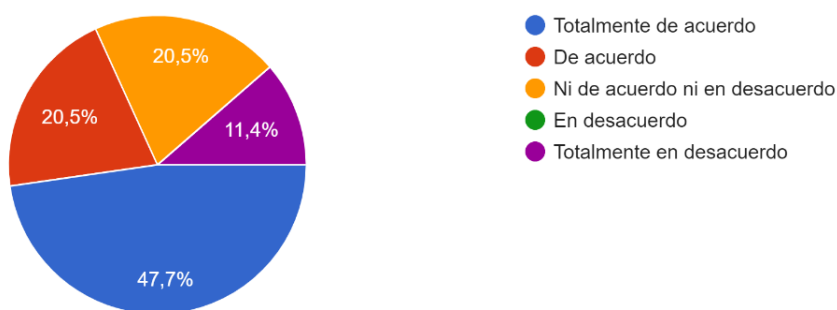
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	47,7
De acuerdo	9	20,5%
Ni de acuerdo ni en des.	9	20,5%
En desacuerdo	0	0%

Continúa

Totalmente en desacuerdo	5	11,4%
--------------------------	---	-------

Figura 8

Liderazgo en la calificación de candidatos a brigadieres



Análisis

Según los datos obtenidos el 47,7% está totalmente de acuerdo y el 20,5% está de acuerdo en que el liderazgo sea tomado en cuenta en la calificación de los que son candidatos a ser elegidos como brigadieres de la ESSUNA mostrando la importancia de un ejercicio de liderazgo donde existan parámetros de calificación.

Pregunta 5: ¿Está de acuerdo con la participación de los candidatos a brigadieres en ejercicios prácticos de liderazgo para evaluar su desempeño en situaciones donde tengan que trabajar bajo presión?

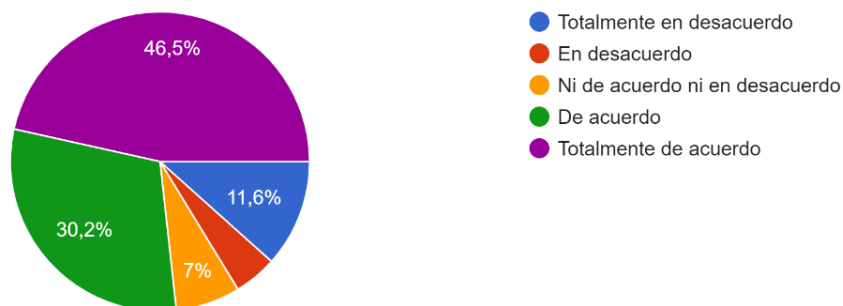
Tabla 5

Participación de los candidatos a brigadieres en ejercicios prácticos de liderazgo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	46,5%
De acuerdo	13	30,2%
Ni de acuerdo ni des.	3	7%
En desacuerdo	2	4,7%
Totalmente en desacuerdo	5	11,6%

Figura 9

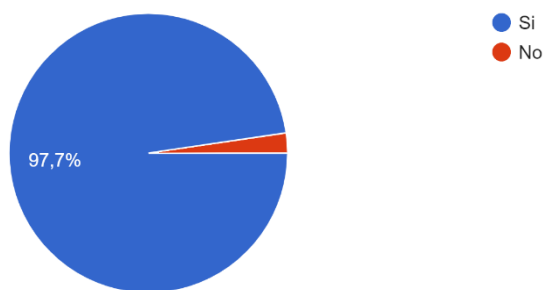
Participación de los candidatos a brigadieres en ejercicios prácticos de liderazgo



Pregunta 6: ¿Ha participado en ejercicios donde tenga que trabajar bajo presión?

Tabla 6*Participación de la brigada de guardiamarinas en ejercicios de liderazgo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	97,7
No	1	2,3

Figura 10*Participación de la brigada de guardiamarinas en ejercicios de liderazgo***Análisis**

Según los datos obtenidos el 97,7% de los guardiamarinas encuestados han participado en ejercicios de liderazgo lo que determina que la brigada de guardiamarina si tiene conocimiento sobre este tipo de ejercicios y si ha participado.

Pregunta 7: ¿En cuál de los siguientes aspectos cree usted que debe destacar un candidato a brigadier?

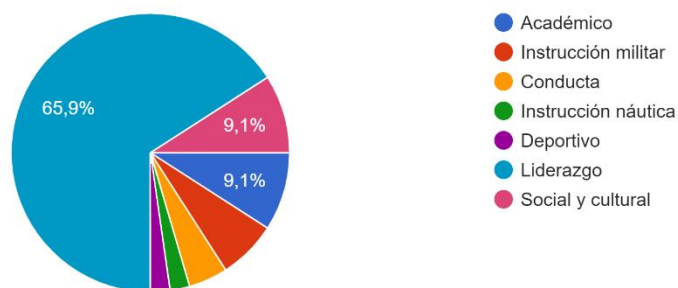
Tabla 7

Aspectos que deben destacar en un brigadier de la ESSUNA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Académico	4	9,1%%
Instrucción militar	3	6,8%
Conducta	2	4,5%
Instrucción náutica	1	3,3%
Deportivo	1	2,3%
Liderazgo	29	65,9%
Social y Cultural	4	9,1%

Figura 11

Aspectos que deben destacar en un brigadier de la ESSUNA



Análisis

Según los datos obtenidos los guardiamarinas encuestados el 65,9% considera que el liderazgo es el aspecto que debe destacar en un brigadier y un 9,1% piensa que el aspecto académico es lo más importante y otro 9,1% considera que lo que debe prevalecer es lo social y cultural por lo tanto se infiere que la mayor parte de los guardiamarinas de segundo y tercer

año considera al liderazgo como el aspecto más importante de las personas que van a ser seleccionadas como brigadier.

Pregunta 8: ¿Cuál de los siguientes valores cree usted que debe destacar en un candidato a brigadier?

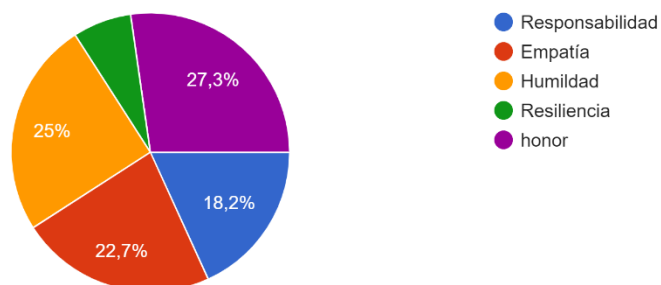
Tabla 8

Valores que deben destacar en un candidato a brigadier de Essuna

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad	8	18,5%
Empatía	10	22,7%
Humildad	11	25%
Resiliencia	3	6,8%
honor	5	27,3%

Figura 12

Valores que deben destacar en un candidato a brigadier de Essuna



Análisis:

Según los datos obtenidos en la encuesta se pudo determinar que para el 27,3% de los encuestados el valor más importante es el honor sin embargo los demás valores tuvieron un valor cercano como la humildad el 25% y la empatía el 22,7% no obstante estos valores son importantes dentro de una persona que va a ser escogida como brigadier de la ESSUNA.

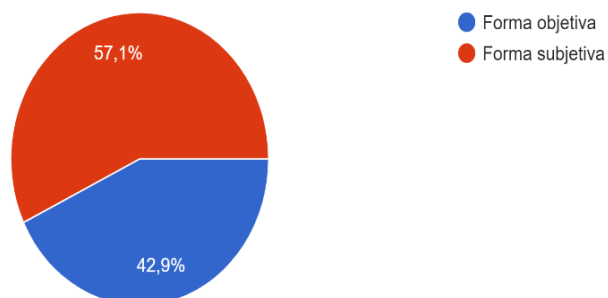
Oficiales de ESSUNA:

Pregunta 1: ¿De qué forma cree usted que se realiza la calificación de las cualidades militares de los guardiamarinas de la Escuela Superior Naval Cmdte. Rafael Morán Valverde?

Tabla 9

Calificación de las cualidades militares

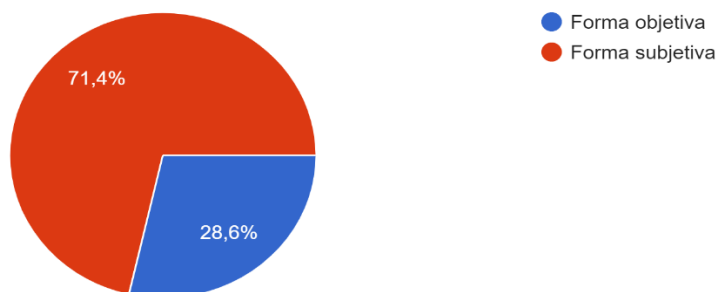
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Forma objetiva	3	42,9%
Forma subjetiva	4	57,1%

Figura 13*Calificación de las cualidades militares*

Pregunta 2: ¿De qué forma cree usted que se realiza la calificación del liderazgo de los guardiamarinas de la Escuela Superior Naval Cmdte. Rafael Morán Valverde?

Tabla 10*Calificación de liderazgo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Forma objetiva	2	28,6%
Forma subjetiva	5	71,4%

Figura 14*Calificación del liderazgo*

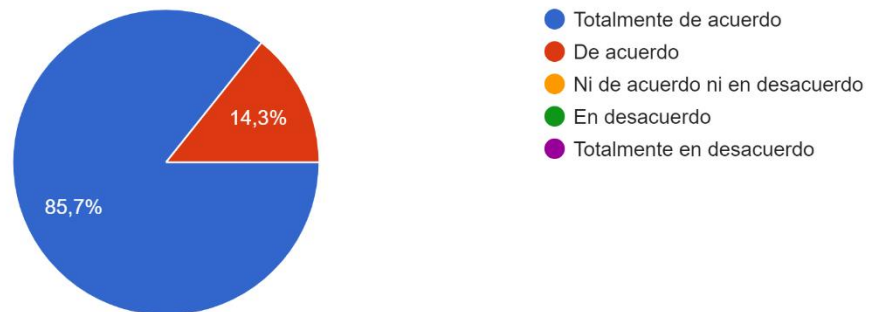
Pregunta 3: ¿Estaría de acuerdo con la inclusión de ejercicios prácticos de liderazgo con una rúbrica de evaluación para la calificación de las cualidades militares de los guardiamarinas de la Escuela Superior Naval Cmdte Rafael Morán Valverde?

Tabla 11*Inclusión de ejercicios prácticos de liderazgo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	85,7%
De acuerdo	1	14,3%
Ni de acuerdo ni en des.	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%

Figura 15

Inclusión de ejercicios prácticos de liderazgo



Análisis de las encuestas a señores oficiales: A través de las siguientes encuestas se pudo determinar la opinión de los señores oficiales acerca de la calificación de las cualidades militares la que por lo general es por la apreciación personal de cada oficial de división y a su vez fue favorable la respuesta acerca de la inclusión de ejercicios de liderazgo para la calificación de las cualidades militares.

Entrevistas a personal militar:

Pregunta 1: ¿Cuál es el procedimiento que se realiza en su escuela de formación para la selección de los brigadieres?

E1: teniente de corbeta de la república de Colombia Juan Camilo González Albarracín para la selección de brigadieres se tienen diferentes factores los cuales son:

- Tienen que ser alumnos antiguos.
- Tener una antigüedad en los puestos de su contingente.
- Tener un mando correspondiente a lo establecido por la escuela.
- Tener liderazgo con el personal.

E2: Cadete de tercer año Juan Ordoñez (Escuela Superior Militar Eloy Alfaro)

Para la selección del cuerpo de brigadieres se hace una junta entre los oficiales del batallón de cadetes en donde se analiza el historial de los últimos 3 años de formación de cada uno de los cadetes.

E3: Cadete piloto Manuel Torres Gallo (Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Renella")

Mediante una junta con las principales autoridades encargadas de la formación de los cadetes, en donde se analiza el récord académico y disciplinario para el aspirante a brigadier los cuales son escogidos en base a lo estipulado en el reglamento de disciplina de las F.F.A.A para las escuelas de formación.

E4: Cadete de cuarto año Andrea Arévalo (Escuela Naval de Perú Almirante Grau)

Aquí en la Escuela Naval tenemos la llamada fórmula de todos los cadetes de cuarto año de la promoción, la fórmula califica por pesos de mayor a menor, lo que es el aspecto académico, conducta militar, sociocultural, ético, moral y aspecto físico Entonces, obviamente el que tiene más peso es el aspecto académico, pero se evalúa en un porcentaje todo lo que son los demás aspectos que son nuestros pilares de formación. Los que tengan mayores y mejores resultados son los que se convierten en brigadieres o cadetes oficiales.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las cualidades que debe tener un cadete para ser brigadier de acuerdo a la normativa vigente de la misma?

E1: teniente de corbeta de la república de Colombia Juan Camilo González Albarracín

- Ser líder.
- Tener mando.
- Ser responsable con los cargos dados.

- Ser responsable con los menos antiguos.

E2: Cadete de tercer año Juan Ordoñez (Escuela Superior Militar Eloy Alfaro)

Brigadier Mayor: estar entre el 10% de las primeras antigüedades de la promoción y destacar en el ámbito militar, académico, conducta y estado físico. Brigadier: estar entre el 25% de las primeras antigüedades de la promoción y destacar en el ámbito militar, académico, conducta y estado físico. subbrigadier: estar entre el 50% de las primeras antigüedades de la promoción y destacar en el ámbito militar, académico, conducta y estado físico.

E3: KDTE. PLTO. AVC Manuel Torres Gallo (Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Renella")

- Tener liderazgo y voz de mando para dirigirse a sus subordinados.
- Haber destacado en el ámbito militar, deportivo y académico.

E4: Cadete de cuarto año Andrea Arévalo (Escuela Naval de Perú Almirante Grau)

Nosotros tenemos una orden del día ligado a una normativa que dice que ningún cadete oficial puede haber estado en el examen de subsanación, o sea, no puede haber reprobado ningún curso, no puede reprobado su prueba física y debe mantener una buena conducta militar y además de eso, necesita una apreciación general buena, o sea, tener una buena conducta militar y demostrar ser un líder para los cadetes del batallón, dado que aquí los oficiales no participan mucho en lo que es el liderazgo del batallón de cadetes y eso se encargan únicamente los cadetes oficiales. El oficial solo supervisa que todo vaya en orden.

Pregunta 3: ¿Como se califica el liderazgo de cada cadete que es elegido para ser brigadier en su escuela de formación?

E1: teniente de corbeta de la república de Colombia Juan Camilo González Albarracín

Se toma en cuenta la actitud naval, las pruebas físicas y la disciplina, todo esto se suma y se genera una calificación el cual a uno le ayuda a tener un puesto dentro de su contingente y ser antiguo para después ser seleccionado como brigadier.

E2: Cadete de tercer año Juan Ordoñez (Escuela Superior Militar Eloy Alfaro)

Brigadier Mayor: estar entre el 10% de las primeras antigüedades de la promoción y destacar en el ámbito militar, académico, conducta y estado físico. Brigadier: estar entre el 25% de las primeras antigüedades de la promoción y destacar en el ámbito militar, académico, conducta y estado físico. SUBBRIGADIER: estar entre el 50% de las primeras antigüedades de la promoción y destacar en el ámbito militar, académico, conducta y estado físico.

E3: KDTE. PLTO. AVC Manuel Torres Gallo (Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Renella”)

Mediante los jefes de curso que son los encargados de la ponderación de concepto militar de cada cadete siempre y cuando sea de la promoción a la que haya sido asignado, adicional se toma en cuenta mediante encuesta la opinión de los cadetes subordinados sobre la elección de los posibles aspirantes a brigadieres.

E4: Cadete de cuarto año Andrea Arévalo (Escuela Naval de Perú Almirante Grau)

Aquí en la Escuela Naval tenemos la llamada fórmula de todos los cadetes de cuarto año de la promoción, la fórmula califica por pesos de mayor a menor, lo que es el aspecto académico, conducta militar, sociocultural, ético, moral y aspecto físico Entonces, obviamente el que tiene más peso es el aspecto académico, pero se evalúa en un porcentaje todo lo que son los demás aspectos que son nuestros pilares de formación. Los que tengan mayores y mejores resultados son los que se convierten en brigadieres o cadetes oficiales.

Pregunta 4: ¿En la Escuela Superior Naval Cmdte Rafael Morán Valverde si un guardiamarina tiene una falta disciplinaria de nivel muy grave ya no puede ser seleccionado como brigadier, Es similar el procedimiento en su escuela de formación?

E1: teniente de corbeta de la república de Colombia Juan Camilo González Albarracín

Si es similar depende de la falta que cometa acá en la escuela se tiene contemplado en el reglamento de la escuela 3 tipos de faltas leves, graves, gravísimas igual menté el alumno cuenta con unos puntos depende de su antigüedad, si un brigadier comete una falta gravísima en algunas ocasiones deja de ser brigadier y no tiene mando sobre las otras personas.

E2: Cadete de tercer año Juan Ordoñez (Escuela Superior Militar Eloy Alfaro)

En la escuela militar si el cadete es sancionado con una falta de carácter atentatoria o falta muy grave durante su permanencia en la escuela militar es un motivo para ser excluido del cuerpo de brigadieres.

E3: KDTE. PLTO. AVC Manuel Torres Gallo (Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Renella")

Haciendo hincapié en el reglamento en la que se basan las escuelas de formación, este no permite que los cadetes que tengan faltas disciplinarias en la valoración de muy grave no pueden ser considerados para la selección de brigadieres.

E4: Cadete de cuarto año Andrea Arévalo (Escuela Naval de Perú Almirante Grau)

Así es, cuando un cadete aquí tiene una falta disciplinaria, nivel muy grave que nosotros le llamamos sanciones de rigor si es un cadete oficial es suspendido o retirado de su cargo y ya no puede ser que cadete oficial y pasa a ser un cadete de cuarto año.

Pregunta 5: ¿Cuáles cree que deben ser 3 características que debe tener un guardiamarina o cadete que es escogido como brigadier capitán o brigadier mayor (guardiamarina o cadete más antiguo de toda la escuela)?

E1: teniente de corbeta de la república de Colombia Juan Camilo González Albarracín

- Ser un líder ejemplar.
- Tener mando de tropa.
- Ser responsable con el cargo.

E2: Cadete de tercer año Juan Ordoñez (Escuela Superior Militar Eloy Alfaro)

- Pasión por motivar e inspirar.
- Compromiso con la institución y el cargo asignado.
- Ser un líder tener Voz de mando.
- Inspirar Compromiso con la institución y el cargo asignado.

E3: KDTE. PLTO. AVC Manuel Torres Gallo (Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Renella")

- Capacidad de liderazgo.
- Voz de mando.
- Desempeño físico y deportivo.

E4: Cadete de cuarto año Andrea Arévalo (Escuela Naval de Perú Almirante Grau)

- Empatía.
- Responsabilidad.
- Voz de mando.

En ese caso, nosotros le decimos cadete comandante, la verdad creo que son las mismas, o sea, tienen que ser empático porque al manejar a un grupo tan grande de gente si no logra concentrarse y llevarse bien con todos creo que a él tampoco le van a cumplir, tiene que ser responsable para poder asumir todos los retos que le den los oficiales, las misiones a cumplir y que pueden manejar a su batallón. La comunicación no sé si no es precisamente un valor, pero es una característica muy importante y, por último, la humildad, creo que eso es algo que nunca se debe perder en un líder, porque creo que en ese momento en que empezamos a pensar que el cadete más antiguo es más un jefe que un líder ya está trabajando mal esa unidad.

Pregunta 6: ¿Cuáles cree que deben ser 3 características que deben tener los brigadieres o cadetes más antiguos de las escuelas de formación?

E1: teniente de corbeta de la república de Colombia Juan Camilo González Albarracín

- Ser líderes.
- Compromiso.
- Disciplina.

E2: Cadete de tercer año Juan Ordoñez (Escuela Superior Militar Eloy Alfaro)

- Comunicación efectiva.
- Integridad.
- Compromiso.

E3: KDTE. PLTO. AVC Manuel Torres Gallo (Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Renella")

- Actitud proactiva.
- Liderazgo transformacional.

E4: Cadete de cuarto año Andrea Arévalo (Escuela Naval de Perú Almirante Grau)

La primera que característica es que tiene que ser empático ya que para ser un buen líder hay que ser empático, hay que ser humilde y sobre todo hay que enseñar con el ejemplo ya que no se puede exigir lo que no se hace.

Pregunta 7: ¿Como cree que influirían la realización de ejercicios prácticos de liderazgo para la evaluación de los cadetes o guardiamarinas que están optando por ser brigadier?

E1: teniente de corbeta de la república de Colombia Juan Camilo González Albarracín

Sería muy bueno ya que eso los capacita más a cómo ser líderes y como tener mando ya que al momento de mandar existen muchas personas que no tienen esa capacidad de hablar con las personas y es un error muy grande qué hay que corregir.

E2: Cadete de tercer año Juan Ordoñez (Escuela Superior Militar Eloy Alfaro)

Influirían de manera positiva para el cadete ya que permite que este explote su iniciativa y adquiera nuevos conocimientos y también aptitudes que le permitirán comandar a sus subordinados de una manera eficiente para luego emplearse efectivamente en el ámbito profesional.

E3: KDTE. PLTO. AVC Manuel Torres Gallo (Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Renella")

La influencia de estos ejercicios permitiría que el proceso sea más eficiente al evaluar con ellos la actitud de liderazgo de la cual goza cada aspirante a brigadier ya que estas harían que el aspirante se desenvuelva en varias facetas de liderazgo con la cuales se puede establecer si este es o no idóneo para su nueva jerarquía.

E4: Cadete de cuarto año Andrea Arévalo (Escuela Naval de Perú Almirante Grau)

De hecho, aquí tenemos un tenemos un curso completo de liderazgo. Además, se divide en dos partes, liderazgo uno y dos, que esa es la parte teórica y adicional a eso desde cuarto año tenemos lo que es el pralid, que es nuestra práctica del liderazgo que viene a ser el ámbito práctico de todo lo que hemos aprendido teóricamente en esos dos cursos anteriores. Entonces es una práctica, va desde casuísticas hasta vista de combate, diversas actividades.

Pregunta 8: ¿Qué valores cree que servirían como parámetros de calificación al momento de realizar ejercicios prácticos de liderazgo en la escuela de formación a la que perteneces?

E1: teniente de corbeta de la república de Colombia Juan Camilo González Albarracín

- Respeto.
- Humildad.
- Responsabilidad.
- Empatía.

E2: Cadete de tercer año Juan Ordoñez (Escuela Superior Militar Eloy Alfaro)

- Responsabilidad.
- Voz de mando.
- Liderazgo.
- Comunicación efectiva.
- Integridad.
- Cohesión.

E3: KDTE. PLTO. AVC Manuel Torres Gallo (Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Renella”)

- Honor.
- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Resiliencia.
- Autoridad.
- Liderazgo.

E4: Cadete de cuarto año Andrea Arévalo (Escuela Naval de Perú Almirante Grau)

No creo que sea el único, pero sí creo que sería el más realista, la responsabilidad porque al final es la única manera en la que tú calificas si se cumplió el objetivo, porque los demás valores son un poco complicados de evaluar la empatía o la humildad, eso no creo que sea para evaluar.

Pregunta 9: ¿En el proceso de selección de brigadieres que debería influir más, las cualidades académicas o cualidades militares?

E1: teniente de corbeta de la república de Colombia Juan Camilo González Albarracín

Las dos son muy importantes ya que el alumno que se selecciona para ser brigadier tiene que tener ambas cualidades por igual debe ser responsable con su parte académica ya que no tiene que abandonar ni dejar a parte sus estudios y ser muy bueno en la parte militar al

momento de tomar el mando de alguna compañía o algún pelotón tener esa capacidad para afrontar problemas y darle una solución.

E2: Cadete de tercer año Juan Ordoñez (Escuela Superior Militar Eloy Alfaro)

Las dos son muy importantes ya que el brigadier debe ser un ejemplo para sus subordinados por lo tanto debe ser una persona culta pero que goce de cualidades que le permitan comandar a un reparto.

E3: KDTE. PLTO. AVC Manuel Torres Gallo (Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Renella")

A mi parecer para que un cadete pueda ejercer bien el don de liderazgo, hay que basarse directamente con las cualidades militares, tomando muy en cuenta que se le está otorgando una jerarquía superior a la del resto de sus compañeros en donde llega a ser ejemplo para ellos y el resto de sus subordinados la cual se ve reflejada en su accionar y cultura militar.

E4: Cadete de cuarto año Andrea Arévalo (Escuela Naval de Perú Almirante Grau)

Siempre he estado en desacuerdo con esto, no creo que lo que debe pesar más en la fórmula sea lo académico porque de verdad conozco muy buenos líderes que usualmente son los que están en el puesto 80 o 40 en su promoción y no necesariamente son el primer puesto y creo que eso pasa en muchas escuelas de formación. Debemos dejar ese estigma que el cadete con mejor promedio académico es necesariamente el mejor líder. Debemos crear otro sistema o debemos tener en cuenta otros pesos en la fórmula para hacer entender de que hay buenos cadetes que son buenos líderes y quizás son las últimas antigüedades debido a lo académico.

Pregunta 10: ¿Qué ejercicios prácticos propondrías para la evaluación de los candidatos a brigadieres?

E1: teniente de corbeta de la república de Colombia Juan Camilo González Albarracín

Un ejercicio donde se pueda observar como el alumno se desempeña al mando de una tropa y en donde tenga que pasar momentos difíciles para observar su capacidad de tomar decisiones y lo que hace con la tropa.

E2: Cadete de tercer año Juan Ordoñez (Escuela Superior Militar Eloy Alfaro)

Se pueden realizar ejercicios donde los participantes se vean sometidos a una constante presión como la pista de líderes, competencia por patrullas y juegos de guerra.

E3: KDTE. PLTO. AVC Manuel Torres Gallo (Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Renella")

Los ejercicios que tendría muy en cuenta por mi lado sería:

- Poner situaciones de resolución de problemas disciplinarios de cadetes en los cuales el aspirante no complique el problema, sino que busque llegar a una situación de resolución en donde si es necesario que la afectación sea fuerte igualmente tiene que ser aplicada.

- Otorgar actividades de desempeño de liderazgo, como coordinaciones de material para un ejercicio de terreno.

- El liderato de un pelotón de guardia durante un ejercicio de terreno.

- El ejemplo que ejerce al tener el mando de toda la escuela de formación.

E4: Cadete de cuarto año Andrea Arévalo (Escuela Naval de Perú Almirante Grau)

Bueno, De hecho, las prácticas de liderazgo se tratan de eso, de ejercicios prácticos, pero lo que sí recomiendo es lo que nosotros hicimos que era bastante causísticas, es decir, ¿qué pasaría si?, o sea, nos ponen en situaciones tanto de estrés emocional, situaciones de una emergencia o por ejemplo, alguien se está ahogando qué hacemos, de estrés al máximo, que pasa cuando tienes un objetivo por muchos días y tu personal ya empieza a quedarse con hambre, con sueño, qué haces, qué pasa si alguien del personal agrede a otra persona toda esa clase de situaciones que hacen que como líder tomes una decisión.

Entrevista a personal civil:

E1: Lic. Evelyn Bachuca, directora de recursos humanos de la empresa FAMOVISAL S.A.

Pregunta 1: ¿Cuál es el procedimiento que se realiza en su empresa para la selección del personal que va a ocupar un directivo?

Se recurre a ofertas por páginas de empleo como: multitrabajos, cuenta empleo o linkedln, una vez seleccionadas las hojas de vida se llama para una reelección, luego se escoge y se realiza una entrevista personal y si hay recomendados por gerencia se aplica lo mismo y lo que más se toma en cuenta es la experiencia laboral.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las 3 cualidades más importantes que debe tener una persona para optar por un directivo en su empresa?

- Trabajo en equipo.
- Actitud positiva.
- Flexibilidad en los horarios.
- En la parte administrativa tener liderazgo y poder guiar al equipo de trabajo.

Pregunta 3: ¿Es tomado en cuenta el liderazgo (influir y motivar a los demás) de cada persona que opta por un directivo en su empresa?

Se considera, pero más en áreas administrativas porque en áreas operativas todos se rigen a su trabajo delegado, sin embargo, en área administrativa es importante que exista el liderazgo y trabajo en equipo para poder cumplir el objetivo de las tareas que se cumplen diariamente.

Pregunta 4: ¿En la Escuela Naval Cdmte. Rafael Moran Valverde si un guardiamarina tiene una falta disciplinaria de nivel muy grave ya no puede optar por ser brigadier, Cuál es el

procedimiento que se sigue si un directivo de su empresa comete un acto de indisciplina muy grave, lo despide o lo reemplaza de su puesto directivo?

Cuando se incumplen ciertas actividades o el reglamento interno primero se mira la gravedad, por lo tanto, se lo separa de la empresa o se lo designa a otra función u otro puesto de menos importancia o relevancia.

Pregunta 5: ¿Cuáles crees que deben ser las características que debe tener un directivo de su empresa para continuar en su rol directivo?

- Cumplimiento a cabalidad de las actividades diarias.
- buena comunicación.
- Cooperación.
- trabajo en equipo.
- Ser puntual y responsable para que cada día se cumpla la misión de la empresa.

Pregunta 6: ¿Cuál es la forma de evaluar el desempeño de sus directivos?

Se toman en cuenta los siguientes parámetros:

- El cumplimiento de las actividades diarias.
- Que cumplan con los objetivos de cada área departamental.
- Que cumplan sus actividades a tiempo y sean responsables.
- Que no hayan sido sancionados o amonestados durante el período en que han

tenido que cumplir ese rol.

Pregunta 7: ¿Para la selección del personal que quiere optar por un directivo en su empresa se toma en cuenta el aspecto físico y la capacidad para comunicarse con los demás?

Aspecto físico no se toma en cuenta, siempre se hace más énfasis en la experiencia, constatando referencias sin embargo la comunicación es de suma importancia para ejercer un directivo dentro de la empresa sobre todo en el área administrativa donde se debe trabajar en equipo ejerciendo el liderazgo.

Pregunta 8: ¿Cuál cree usted que es la importancia de liderazgo (influir y motivar al personal en su empresa)?

La importancia radica en llevar por buen camino al equipo de trabajo y puedan cumplir el objetivo de cada área en la que se desempeña por lo tanto es de suma importancia ya que influye al momento de realizar las actividades de la empresa y que estas se ejecuten de la mejor manera.

Pregunta 9: ¿Qué ejercicio práctico propondría usted para conocer cómo se desempeña su personal al momento de trabajar bajo presión?

Sería en la atención al cliente, puesto que hay diversas actitudes en los clientes y sería de importancia ver cómo reacciona el directivo ante las actitudes y si sabe cómo sobrellevar la mismo para atender su requerimiento y no toma una mala actitud frente a estas situaciones.

Análisis de resultados:

A partir de las entrevistas se analizó y se comparó los diferentes aspectos que tienen las otras escuelas de formación tanto de nuestro país como del exterior lo que nos muestra que el proceso de selección es muy similar sin embargo existen otros aspectos que ellos toman en cuenta teniendo como base el liderazgo como en la Escuela Naval de Perú Almirante Grau donde reciben dos fases de liderazgo en su último año, una teórica y una práctica llamada pralid en la cual ellos realizan causísticas, es decir se les plantean casos en donde ellos tienen que tomar la mejor decisión y en la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro que se realiza la pista de líderes la cual es fortalece las cualidades militares de los cadetes de todos los años; por lo tanto sería de gran influencia implementar algunos de estos aspectos en el proceso de selección de brigadieres de la ESSUNA a través de un ejercicio práctico de liderazgo en donde los candidatos puedan mostrar sus diferentes cualidades y destrezas al momento de ejercer su papel de líderes y trabajar bajo presión; asimismo en referencia a la entrevista realizada a la

empresa se determinó la importancia de liderazgo al momento de elegir el personal sobre todo en el área administrativa ya que el mismo es indispensable para conseguir los objetivos departamentales.

Capitulo III

Propuesta de ejercicio práctico de liderazgo para que complemente a los lineamientos que rigen actualmente la selección de brigadieres en la Escuela Superior Naval

Datos informativos

Tipo de proyecto

Este proyecto está situado en el ámbito de empleo del poder naval en la línea de seguridad integral.

Cobertura poblacional

La implementación del ejercicio práctico de liderazgo estará enfocada en los guardiamarinas de segundo y tercer año de la Escuela Superior Naval Cmdte. Rafael Moran Valverde en donde participarán 20 guardiamarinas de tercero y 25 de segundo año respectivamente.

Cobertura territorial

La investigación se llevará a cabo en la Base Naval de Salinas, Santa Elena

Justificación

El liderazgo incide de una forma directa en la formación de los guardiamarinas debido a que es la capacidad para influir, motivar y organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos por lo tanto es indispensable que los guardiamarinas que son seleccionados como brigadieres demuestren que tienen esta capacidad puesto que los mismos serán encargados de que la Escuela Superior Naval logre cada uno de los objetivos en que se vea involucrada la brigada de guardiamarinas ya que serán encargados de liderar cada evento

militar, social, deportivo, cultural en los que se vean inmiscuidos sus subordinados, no obstante, cada guardiamarina que sea seleccionado como brigadier debe contar con esta capacidad y a su vez destacar en cualidades como la autodisciplina, la comunicación, la capacidad de trabajo, la actitud positiva, el compromiso, el carisma, el valor, la seguridad, el carácter y la iniciativa que son las cualidades de los líderes a través de la historia.

Objetivo general

Proponer la implementación de un ejercicio práctico de liderazgo, realizando una rúbrica para calificar el mismo, que incluya diferentes criterios de evaluación, para que complemente a los lineamientos que rigen actualmente la selección de brigadieres en la Escuela Superior Naval.

Objetivos específicos

- Determinar las necesidades del ejercicio de liderazgo a través de un plan de eventos para conocer la cantidad de grupos, personas, tiempo e insumos que se utilizarán.
- Escoger los aspectos importantes de los ejercicios de liderazgo de otras escuelas de formación y empresas a través del análisis de cada uno de ellos para obtener datos que tengan una ponderación para la calificación por parte del jurado, los cuales serán señores oficiales de la Escuela Superior Naval.
- Proponer un ejercicio de liderazgo a través de una rúbrica de evaluación obtenido de la resolución de diversas pruebas presentadas en el mismo para obtener una calificación de los líderes de cada grupo participante.

Fundamentación de la propuesta

Después del análisis de la investigación realizada sobre los ejercicios de liderazgo y el proceso de selección de brigadieres en otras escuelas de formación del Ecuador y del mundo se pudo evidenciar que puede ser de gran influencia el que los cadetes o guardiamarinas obtengan una calificación en ejercicios donde son sometidos a trabajar bajo presión puesto que durante su último año de formación van a estar al mando de diferentes actividades que requieren de la participación activa de los mismos y la capacidad que tienen para resolver problemas, trabajar bajo presión e influir y motivar a su personal.

Dentro de las escuelas de formaciones es importante implementar estos ejercicios de liderazgo debido a su gran impacto positivo que se genera en los cadetes o guardiamarinas.

El liderazgo en los guardiamarinas es un pilar fundamental en su formación y fomenta a su carácter para poder servir con rigor y pasión, por lo tanto, la implementación de estos ejercicios es necesaria para seguir contribuyendo de forma mucho más eficiente en su instrucción de carácter y formando guardiamarinas de excelencia y calidad. A su vez esto permitirá tener un control más estructurado en la selección de brigadieres dentro de la Escuela Superior Naval.

A continuación, algunos ejercicios prácticos que se pueden utilizar para mejorar las habilidades de liderazgo:

Ejercicios de Comunicación:

Escucha Activa: Organizar actividades donde los participantes practiquen la escucha activa, una habilidad crucial para los líderes debido que es fundamental para construir relaciones sólidas, resolver conflictos y mejora la calidad de las interacciones personales y profesionales.

Retroalimentación Constructiva: Fomentar la retroalimentación entre los participantes para mejorar sus habilidades para dar y recibir críticas constructivas lo que permitirá a seguir

fomentando el crecimiento futuro que motive e inspire al guardiamarina para mejorar su desempeño.

Desarrollo de Habilidades de Toma de Decisiones:

Presentar casos de estudio y fomentar la discusión en grupo para analizar diferentes enfoques de resolución de problemas esto permitirá tener un pensamiento más crítico que implica cuestionar, evaluar y analizar información y argumentos de manera objetiva y precisa al momento de tomar decisiones.

Fomentar la Colaboración:

Fomentar la colaboración efectiva implica crear un ambiente donde cada miembro del equipo se sienta valorado y motivado para contribuir al objetivo común. Como líder, es un papel crucial para establecer la tonalidad y el ambiente que permitan que florezca la colaboración.

Ejercicios de Resolución de Conflictos:

Todo líder debe de tener la capacidad de poder tener la habilidad de resolver conflictos de manera constructiva que se le presenten por lo que es importante aplicar estrategias que no solo resuelve problemas inmediatos, sino que también fortalece las relaciones, mejora la comunicación y promueve un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo. Los líderes que pueden manejar conflictos de manera constructiva crean equipos fuertes y productivos y es lo que se necesita en todos los guardiamarinas poder fomentar esta habilidad.

Desarrollo de Habilidades para Inspirar y Motivar:

Inspirar y motivar es un ejercicio muy importante en un líder porque es el encargado de mantener una conexión genuina con las personas a tu alrededor y estar dispuesto a adaptarte y evolucionar como líder para satisfacer las necesidades cambiantes de tu equipo.

En esta investigación se pretende exponer como influyen la práctica de un ejercicio de liderazgo en el proceso de selección de brigadieres analizando el desempeño de las veinte

primeras antigüedades de tercer año, los cuales son los más opcionados a ser elegidos como brigadieres de la Escuela Superior Naval y que serán calificados en base a ciertas características y aspectos que debe tener un líder para llevar a cabo las diversas situaciones que se le pueden presentar durante su carrera como los siguientes:

- Comunicación.
- Toma de decisiones.
- Fomenta la colaboración.
- Resolución de conflictos.
- Habilidades para inspirar y motivar.

Diseño de la propuesta

Plan de trabajo

El ejercicio que se va a realizar es necesario para poder observar el desempeño de los guardiamarinas que están postulando para ser brigadieres, observando cómo actúan en las situaciones que se presentan en diferentes ámbitos y actividades propias de la Escuela Superior Naval por lo tanto el ejercicio constará de cuatro pruebas que serán calificados mediante una rúbrica para evaluarlo.

Fase de resistencia física

En esta fase los guardiamarinas deberán demostrar que tienen un óptimo estado y resistencia física para poder superar las diferentes pruebas que sean parte del ejercicio y a su vez lograr que cada uno de los guardiamarinas que sean parte de su grupo superen las mismas sin dejar a ni una persona atrás.

Fase de supervivencia a la mar

En esta fase los guardiamarinas líderes de cada grupo deberán saber organizar a las personas que son parte de su grupo y a su vez motivarlos para cumplir el objetivo de la misma.

Fase de destrezas militares

En esta fase los guardiamarinas deberán demostrar las destrezas que han adquirido durante sus años de formación dentro de la Escuela Superior Naval y asimismo guiar a los integrantes de su grupo para que puedan superar todos los obstáculos demostrando liderazgo y experiencia.

Fase de habilidades acuáticas

En esta fase cada líder de grupo deberá demostrar las destrezas adquiridas para superar cada obstáculo que se tenga que realizar en el agua y a su vez fomentar la comunicación y colaboración en su grupo para alcanzar el objetivo.

Metodología para ejecutar la propuesta

El ejercicio tendrá como nombre patrulla de acero, el cual constará de 9 equipos de 5 participantes cada uno, los mismos constarán de dos líderes los cuales serán los guardiamarinas de tercer año ubicados entre las primeras veinte antigüedades, los mismos que serán calificados mediante una tabla en donde se especificará los aspectos que tendrán una ponderación en su calificación la cual se detalla en el Anexo A.

Instructivo del ejercicio Patrulla de acero

Las pruebas del ejercicio de liderazgo seguirán el siguiente orden:

Primera prueba: fase de supervivencia a la mar

En esta fase cada grupo deberá rescatar a una persona que se encuentra atrapada en medio del mar la cual no puede nadar debido a que sufrió fracturas en sus brazos y piernas, el objetivo de cada grupo será sacar del agua a esa persona, en donde los jefes de cada grupo deberán organizar al personal que tienen a cargo para poder cumplir el mismo.

Figura 16

Ejercicio de liderazgo “patrulla de acero”



Segunda prueba: fase de resistencia física

Luego de que cada grupo haya logrado sacar el herido de la playa van a tener que transportarlo en un lugar en específico, en este caso será la pista de pentatlón militar, en esta etapa se observará la capacidad de cada líder de grupo para organizar y motivar a su personal para poder lograr el objetivo que es llevar al herido al lugar indicado en el menor tiempo posible, para esta actividad cada grupo solo contará con dos tablas por la que los miembros del grupo deberán usar su creatividad para formar una camilla para poder transportar al herido al lugar de la siguiente etapa.

Figura 17

Grupos de guardiamarinas transportando al herido



Tercera prueba: fase de destrezas militares

En esta fase cada integrante del grupo deberá cruzar la pista de pentatlón militar con el herido, por la que cada líder debe organizar y motivar al personal que está a su cargo para poder llegar al objetivo, es importante recalcar que todos los integrantes del grupo deben pasar los obstáculos.

Figura 18

Grupos de guardiamarinas cruzando la pista de pentatlón militar

**Figura 19**

El líder del grupo colaborando para pasar un obstáculo de la pista



Cuarta prueba: fase de habilidades acuáticas

Al llegar a la piscina cada integrante de los grupos será atado de pies y manos a excepción de los líderes quienes deberán ayudar a los demás a cruzar nadando de esa manera los 50 metros que tiene la piscina, posterior a esto deberán recoger al herido y dirigirse al punto donde finaliza la prueba que será el patio de honor donde tendrán que tocar la campana para saber así que han finalizado el ejercicio.

Figura 20

Los líderes de los grupos motivando a los integrantes de los mismos



Figura 21

Los grupos finalizando la última fase

**Figura 22**

El primer grupo en finalizar el ejercicio



Conclusiones

1. La realización de este ejercicio práctico de liderazgo permite evaluar las competencias de un líder que tienen los guardiamarinas que pueden ser elegidos como brigadieres en el año 2024 observando su influencia en los subordinados que participaron en el mismo.
2. El análisis de los procesos de selección y ejercicios de liderazgo de otras escuelas navales del país y del mundo facilita establecer la relación entre ellos y determinar aspectos que puedan influir en el proceso de selección de brigadieres de la Escuela Superior Naval “Cmdte. Rafael Moran Valverde.”
3. La elaboración de una rúbrica de calificación en el ejercicio práctico de liderazgo facilita la obtención de una puntuación de cada guardiamarina de tercer año participante según su desempeño durante cada prueba realizada.

Recomendaciones

1. Implementar más pruebas para el ejercicio de liderazgo enfocadas en el ámbito profesional y encaminadas a las distintas especialidades que tiene la Armada del Ecuador.
2. Identificar las prácticas innovadoras de las otras escuelas de formación, que hayan demostrado eficacia en la identificación y desarrollo de líderes con el fin de tener una visión más completa para optimizar el proceso de selección de brigadieres.
3. Añadir la calificación de este ejercicio en el proceso de selección de brigadieres agregando la nota a la calificación final del período académico o curso de militarización en el parámetro de desempeño militar en su componente de cualidades militares.

Bibliografía

Alves, J. (2003). LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL. *Revista de Psicología del Deporte*, 123-133.

Anonimo. (2015 de mayo de 2015). *ESCUELA SUPERIOR NAVAL "CMFTE. RAFAEL MORAN VALVERDE"*. Obtenido de GRUPO MARINOS-BGU:
<https://yomitalovelylicesm.blogspot.com/>

CONESUP. (2005). LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR. *artículo 17* .

ESMA. (2023). Obtenido de <https://www.fae.mil.ec/esma/>

ESMIL. (2023). Obtenido de <https://www.esmil.mil.ec/>

Estrada Mejía, S. (Mayo de 2007). Liderazgo a traves de la historia . *Scientia Et Technica*, XIII(34), 343-348.

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace un líder? *Harvard Business Review América Latina*, 1-13.

GRUPO MARINOS BGU. (13 de MAYO de 2015). Obtenido de
<http://yomitalovelylicesm.blogspot.com/2015/05/escuela-superior-naval-rafael-moran.html>

Jarrin, O. (31 de Marzo de 2021). Acuerdo ministerial Nro.124. *Reglamento de Educacion Militar de las Fuerzas Armadas Del Ecuador*. Ecuador.

MEJIA, S. E. (2007). Liderazgo a traves de la historia. *Scientia et Technica* , 343.
Reglamento De Educacion Militar De Las Fuerzas Armadas. (31 de Marzo de 2021).
Ecuador.

Reglamento Disciplinario y de Formación Integral de las Fuerzas Armadas. (2021).

REVISTA VIGIA. (2020). SANTA ELENA, SANTA ELENA, ECUADOR: ESCUELA SUPERIOR NAVAL.

Romero, A. (5 de JUNIO de 2014). *Repositorio Institucional UMNG*. Obtenido de Repositorio Institucional UMNG:

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12095/Angel_Ricardo_Romero_Molina%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Soza, M. G. (20 de 8 de 2018). *Scielo*. Obtenido de

http://scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2413-28102018000200008

Tracy, B. (2015). *La Biblioteca del éxito*. Nashville: Grupo Nelson.

Viteri, F. (2021). *Análisis del proceso de selección del personal que ingresa a la Escuela Superior*. Sangolquí .

Anexos