



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



Liderazgo militar del siglo XXI

Claves en la gestión organizacional

Diego Santiago Andrade Naranjo (ed.), Ivonne Angélica Jiménez Vinueza,
Byron Leonardo Ulloa Ulloa, Karina Piedad Arias Cevallos,
Raúl Yungán Yungán, Jorge Eduardo Herrera Narváez,
Giovanny Fabricio Rojas Álvarez y Shirley Betsabé Zurita Tustón

Liderazgo militar del siglo XXI - Claves en la gestión organizacional

Diego Santiago Andrade Naranjo (ed.), Ivonne Angélica Jiménez Vinueza,
Byron Leonardo Ulloa Ulloa, Karina Piedad Arias Cevallos, Raúl Yungán Yungán, Jorge
Eduardo Herrera Narváez, Giovanni Fabricio Rojas Álvarez y Shirley Betsabé Zurita Tustón

Primera edición electrónica: noviembre, 2025

ISBN: 978-9942-652-39-3

Revisión científica:

Mgtr. Magaly Margarita Narváez Ríos - Universidad Técnica de Ambato

Mgtr. Juan Illicachi Guzmán - Universidad Nacional de Chimborazo

Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Cnrl. C.S.M. Víctor Villavicencio A., Ph. D.

Rector

Publicación autorizada por:

Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Cpfg. Joseph Alexander Guamán Seis, Ph.D.

Presidente

Corrección de estilo y diseño

Mtr. Xavier Chinga

Imagen de cubierta: <https://goo.su/zXjBK9>

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico. El contenido, uso de fotografía, gráficos, cuadros, tablas y referencias es de exclusiva responsabilidad de los autores.

Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE
Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí, Ecuador
www.espe.edu.ec

Los derechos de esta edición electrónica son de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, para consulta de profesores y estudiantes de la universidad e investigadores en www.repositorio.espe.edu.ec.



Departamento de
Seguridad y Defensa

Liderazgo Militar del siglo XXI

Claves en la Gestión Organizacional

Dr. Diego Santiago Andrade Naranjo, Ph.D. (ed.)

Mg. Ivonne Angélica Jiménez Vinueza

Mayo. Byron Leonardo Ulloa Ulloa

Lcda. Karina Piedad Arias Cevallos, MSc.

Dr. Raúl Yungán Yungán, Ph.D.

Capt. Jorge Eduardo Herrera Narváez, Mgtr.

Ing. Giovanny Fabricio Rojas Álvarez, Mgtr.

Lcda. Shirley Betsabé Zurita Tustón



EDITORIAL



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

El liderazgo es la capacidad de transformar una visión en acción con determinación y estrategia, inspirando a otros a convertir los sueños en realidades tangibles.

No se trata solo de tener ideas, sino de movilizar a las personas con un fin, superar desafíos y generar un impacto duradero.

Dr. Diego Andrade N., Ph.D.

Diego Santiago Andrade Naranjo
dsespe3@gmail.com

Doctor en Filosofía y Ciencias Organizacionales. Ph.D

Licenciado en Ciencias de la Educación.

Magister en Docencia y Currículo para la Educación Superior.

Magister en Cultura Física y entrenamiento Deportivo.

Ex docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, donde desempeñó los siguientes cargos:

Coordinador de áreas de conocimiento: Filosofía, Liderazgo, Deportes y Actividades Físico Recreativas, Jurídicas y del Derecho, Comunicación Oral y Escrita, Liderazgo.

Jefe de área: Filosofía asignatura Metodología de la investigación científica.

Docente Investigador de los departamentos, Ciencias humanas y Sociales, Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio, Seguridad y Defensa - Unidad académica Especial ESFORSFT.

Ivonne Angélica Jiménez Vinuesa
iajimenez2@espe.edu.ec

Licenciada en Comunicación Social.

Magíster en Gestión del Desarrollo Local.

Coordinadora de Área de Conocimiento de Comunicación Oral y Escrita.

Docente investigadora de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE y la Unidad Académica Especial-ESFORSFT.

Byron Leonardo Ulloa Ulloa

blulloa@espe.edu.ec

Licenciado en Ciencias Militares

Diplomado de Diseño y Planificación de malla curricular, Proceso de enseñanza y aprendizaje.

Jefe del Departamento de Desempeño Organizacional de la 13 BI "PICHINCHA"

Subcomandante del Batallón de Infantería Nro 20 "Capt Díaz"

Jefe de Planificación de la Escuela de Iwias.

Ejecutor del Diseño Curricular en Modalidad Dual de la EIWIAS y ESFORSFT

Karina Piedad Arias Cevallos

kparias2@espe.edu.ec

Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Mercadotecnia y Publicidad

Master universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos

Jefa de área de las asignaturas: Teoría de la Docencia Militar, Liderazgo, Comunicación oral y escrita, Liderazgo, Realidad Nacional, Gestión y Emprendimiento, Proyectos Empresarial.

Docente investigadora del departamento de Seguridad y Defensa-Unidad académica Especial EIWIAS de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Coordinadora de Investigación y Vinculación con la Sociedad de la EIWIAS

Docente de apoyo de acreditación de la Unidad Académica Especial IWIAS

Raúl Yungán Yungán

ryungan@uta.edu.ec

Originario del pueblo Puruhá Nacionalidad Kichwa del Ecuador.

Licenciado en Ciencias de la Educación; Doctor en Ciencias de la Educación mención Ecología y Ciencias Naturales; Licenciado en Ciencias Administrativas; Magister en Diseño Curricular y Evaluación Educativa; Diplomado Superior en Intervención Social, Doctor PhD. en Ciencias de la Educación.

Se ha desempeñado como Administrador de proyectos sociales “Visión Mundial Ecuador”, Zona Pilahuín Tungurahua; Coordinador de Educación Ambiental de la Dirección Provincial de Educación Bilingüe de Tungurahua; Coordinador de la Carrera de Educación Ambiental – ESPOCH – sede Ambato; Profesor y director en varias Unidades Educativas de la Provincia de Tungurahua; Ex docente de la Facultad de Ciencias de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; Ex docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE y Docente titular de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

Jorge Eduardo Herrera Narváez

jeherrera@espe.edu.ec

Licenciado en Ciencias Militares

Magister en Gestión del Talento Humano

Jefe de sección de inteligencia BIMOT 21 “MACARÁ” -Jefe de sección de logística BIMOT 21 “MACARÁ”

Jefe de administración de y de estudios presencial y a distancia de Docentes y alumnos de la ESFORSFT.

Jefe administrativo de la Unidad Educativa Capt. Giovanni Calles.

Giovanny Fabricio Rojas Álvarez

gfrojas2@espe.edu.ec

Master en Dirección y Gestión de Tecnologías de la Información MBA Ti.

Master of Information Technology Management. It MBA

Ingeniero en Sistemas e Informática

Licenciado en Sistemas Computacionales

Técnico superior en Informática, especialización Programación de Sistemas

Tecnólogo en Computación e Informática

Coordinador de docencia, prácticas pre-profesionales de la Unidad Académica Especial "IWIAS"

Jefe de área: Fundamentos Matemáticos, Herramientas Ofimáticas, Gestión y Emprendimiento, Administración, Prácticas Laborales, Proyecto Empresarial

Docente investigador del Departamento de Seguridad y Defensa - IWIAS

Shirley Betsabé Zurita Tustón

sbzurita@espe.edu.ec

Licenciada en Pedagogía del Idioma Inglés.

Coordinadora de Seguimiento a Graduados de la Escuela de IWIAS.

Jefe del área de la asignatura de Inglés y de Metodología de la Investigación Científica.

Docente del Departamento de Seguridad y Defensa de la Escuela de Formación de Soldados IWIAS.

Índice

Presentación.....	15
Prólogo.....	16
Capítulo I - La trazabilidad organizacional como fundamento del liderazgo militar.....	17
1.1. Teorías del liderazgo.....	20
1.1.1. Teoría conductual.....	20
1.1.2. Teoría de rasgos.....	21
1.1.3. Teoría de Liderazgo-Personalidad.....	22
1.2. Evolución histórica del liderazgo.....	23
1.2.1. Paradigmas clásicos.....	25
1.2.2. Teoría de Rasgos.....	26
1.2.3. Teorías Conductuales.....	27
1.2.4. Teorías de Contingencia.....	28
1.3. Principios fundamentales del liderazgo en el ámbito militar.....	29
1.3.1. La confianza.....	30
1.3.2. La Integridad.....	32
1.3.3. Moral.....	34
1.3.4. Toma de decisiones acertadas en el ámbito militar.....	35
1.3.5. Comunicación efectiva y asertiva.....	36
1.4. Competencia profesional.....	37
1.4.1. Planificación estratégica.....	38

1.4.2. Ejemplo personal.....	39
1.4.3. Gestión del cambio organizacional en el ámbito militar.....	40
Capítulo II - El éxito organizacional militar: Gestión y liderazgo.....	43
2.1. Tenacidad.....	45
2.2. Lealtad.....	46
2.3. Justicia.....	47
2.4. Cumplimiento del deber.....	48
2.4.1. Empatía.....	49
2.4.2. Iniciativa.....	50
2.4.3. Inspiración.....	51
2.5. Liderazgo de equipos.....	52
2.5.1. Relación entre el líder y los seguidores.....	53
2.5.2. Liderazgo de equipo y equipos autodirigidos.....	54
2.6. Valores.....	55
2.6.1. Cohesión.....	55
2.6.2. Disciplina.....	56
2.6.3. Espíritu militar.....	58
2.6.4. Ética militar.....	59
2.6.5. Honestidad.....	60
2.6.6. Honor.....	61
2.6.7. Moral.....	62
2.6.8. Subordinación.....	62

Capítulo III - Tipos de liderazgo.....	65
3.1. Antecedentes teóricos.....	67
3.1.1. ¿Qué es un líder?.....	67
3.1.2. Origen del líder.....	67
3.1.3. Rasgos del liderazgo.....	69
3.1.4. Requisitos para ser un líder militar.....	70
3.2. Clasificación del liderazgo.....	71
3.2.1. Liderazgo autocrático.....	71
3.2.2. Liderazgo carismático.....	71
3.2.3. Liderazgo participativo.....	72
3.2.4. Liderazgo laissez-faire.....	72
3.2.5. Liderazgo natural.....	73
3.3. Factores que influyen en el liderazgo.....	74
3.3.1. Según el comportamiento predominante del líder.....	75
3.3.2. Según el ejercicio de autoridad.....	77
3.3.3. Según las relaciones personales.....	78
3.3.4. Según la misión.....	79
3.4. Variables del liderazgo.....	80
3.4.1. El ambiente operacional.....	80
3.4.2. Líder militar.....	81
3.4.3. Liderados.....	82
3.4.4. Los tiempos de respuesta al líder.....	83

3.4.5. Comunicación para liderar.....	84
3.5. Liderazgo para el mando tipo misión.....	85
3.5.1. Competencia.....	86
3.5.2. Confianza mutua.....	86
3.5.3. Entendimiento compartido.....	87
3.5.4. Intención del comandante.....	88
3.5.5. Órdenes Tipo de Misión (OTM).....	89
3.5.6. Ejercicio de iniciativa disciplinada.....	91
3.5.7. Aceptación de riesgo.....	91
Capítulo IV - Nuevos horizontes en el liderazgo militar.....	93
4.1. Liderazgo personal.....	95
4.1.1. El objetivo del liderazgo personal militar.....	96
4.1.2. Características del liderazgo personal.....	96
4.1.3. ¿Cómo lograr un liderazgo personal efectivo?.....	97
4.2. Liderazgo organizacional militar.....	98
4.2.1. Planificación militar.....	99
4.2.2. Integración militar.....	100
4.2.3. Aprovechamiento militar.....	101
4.2.4. Clima laboral militar.....	101
4.2.5. Motivación militar.....	102
4.2.6. Reconocimiento militar.....	102
4.3. Liderazgo directo.....	103
4.3.1. Ventajas del liderazgo directo.....	103

4.3.2. Desventajas del liderazgo directo.....	104
4.3.3. ¿Cuándo se puede utilizar el liderazgo directo?.....	104
4.4. Liderazgo indirecto.....	105
4.4.1. Características del liderazgo indirecto.....	106
4.4.2. Ventajas del liderazgo indirecto.....	106
4.5. El rol de un líder militar en una organización o institución.....	107
4.5.1. Roles (jerarquías) de las Fuerzas Armadas del Ecuador.....	107
4.5.2. Personal Oficial.....	108
4.5.3. Personal de tropa.....	108
4.5.4. Grados y clasificación del personal militar del Ecuador.....	108
4.5.5. Distintivos de acuerdo con los rangos del personal militar.....	109
4.5.6. Servicio cívico militar voluntario (scmv).....	112
4.5.7. Servidores públicos.....	115
4.5.8. Otras instituciones.....	115
4.5.9. Población.....	116
Referencias	118

Presentación

El Liderazgo Militar en la Gestión Organizacional: Claves para el Éxito en la Institución Castrense es una publicación que refleja la importancia de destacar la evolución, principios, competencias y el impacto que produce en la gestión organizacional que se desarrolla dentro y fuera de la institución militar, por la transferencia de conocimiento que existe.

Tiene como propósito contribuir en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la formación militar, particularmente en lo relacionado con la definición, caracterización, sustentación paradigmática y pertinencia del liderazgo en el ámbito militar, así como en el entorno de la sociedad civil donde le corresponde actuar al oficial y voluntarios militares. Es una obra escrita de manera sencilla, asequible a cualquier lector interesado en la educación y desarrollo de la vida militar, igualmente útil para los estudiosos del liderazgo en las diversas organizaciones. El contexto reflexivo que origina este libro es a partir de la institución militar, la cual nos ha permitido explorar el liderazgo desde diversas perspectivas y su adaptación a los desafíos actuales, específicamente, las Fuerzas Armadas del Ecuador, donde los autores tienen experiencias vivenciales y son protagonistas de esta institución castrense.

Es pertinente comprender que el liderazgo como toda actividad humana es cambiante para adaptarse a las transformaciones constantes de la sociedad del entorno, en sí el liderazgo militar no es estático, es muy dinámico para adaptarse a una sociedad contemporánea signada por el cambio. El liderazgo militar como objeto de estudio es un tema muy pertinente porque es la inclusión en la ecuación militar de la variable humana, especificando los principios, valores, aptitudes, actitudes, habilidades y competencias que debe poseer o practicar un líder militar para mantener la gobernabilidad, la disciplina, la autoridad y la jerarquía.

Dr. Diego Andrade N. Ph.D.

Prólogo



Crnl. Silver Bolívar Jiménez Villacis, Mgs.

En el ámbito del liderazgo, la gestión organizacional se erige como el pilar fundamental que sustenta el éxito de las futuras generaciones. Este espacio no solo es un reflejo de la capacidad de transformar visiones en acciones concretas, sino también un crisol donde se forjan las mentes y los corazones de quienes liderarán mañana nuestra institución castrense.

La andragogía, con su enfoque en la autonomía y la colaboración, se presenta como una herramienta invaluable para moldear a estos líderes. Al reconocer el papel de la experiencia y la motivación intrínseca en el aprendizaje de los adultos, podemos crear entornos educativos que no solo enseñan, sino que también inspiran y empoderan.

En el contexto ecuatoriano, donde la riqueza cultural es un acervo inagotable, podemos encontrar paralelismos entre los principios de liderazgo indígena precolonial y la filosofía andragógica. Ambos comparten la idea de que el liderazgo debe ser un proceso inclusivo y participativo, donde el conocimiento se construye colectivamente y se valora la sabiduría ancestral.

Así, al fusionar estas perspectivas, podemos desarrollar un liderazgo militar que no solo sea eficaz en el campo de batalla, sino que también sea capaz de inspirar y guiar a las generaciones futuras hacia un futuro más próspero y sostenible. Este libro, “El Liderazgo Militar en la Gestión Organizacional: Claves para el Éxito en la Institución Castrense” es un paso hacia esa visión, ofreciendo claves prácticas y reflexiones profundas sobre cómo construir un liderazgo militar que sea verdaderamente transformador.



<https://goo.su/ADzGxA>

CAPÍTULO I

La trazabilidad organizacional como
fundamento del liderazgo militar

La trazabilidad organizacional constituye la base del liderazgo militar, la cual incluye la gestión integral de los recursos disponibles y la planificación estratégica del empleo, organización, dirección, coordinación y control de las fuerzas militares para cumplir con las misiones asignadas, así como también la responsabilidad del alistamiento de la unidad y el cuidado de la salud, bienestar, moral y disciplina del personal asignado.

El líder militar desarrolla sus rasgos y principios en el transcurso de su carrera, lo cual permite el mejoramiento de sus habilidades y competencias, proporcionando el soporte requerido para el liderazgo en diferentes niveles y escenarios que se tornan cada vez más complejos, de acuerdo con las tareas y misiones estipuladas.

En este sentido, el proceso de preparación, formación y mejoramiento de las habilidades y competencias individuales (aptitudes), aunado a las actitudes propias, conforman el talento humano particular, cuya aplicación en determinada circunstancia constituye el resultado de un enfoque sistémico y gradual para su desarrollo.

De modo que enseñar y dirigir a los subordinados en tareas difíciles contribuye a desarrollar la confianza y la voluntad para aceptar desafíos cada vez más complejos, orientados al cumplimiento de la misión asignada. La formación, especialización y capacitación institucional, junto con el entrenamiento y el perfeccionamiento, se utilizan para desarrollar las cualidades y atributos reales y potenciales que forman al líder, forjando su carácter, presencia e inteligencia, lo cual le permite dimensionar las ocho capacidades básicas del modelo de competencias de liderazgo militar.

El carácter se refiere a la fuerza interna, que junto con sus cualidades y valores le permite al líder determinar lo que es correcto y tomar acción más allá de las consecuencias que ello pueda generar, por lo cual esta fuerza interna es el factor intrínseco fundamental que constituye la esencia del líder militar.

De ahí que el término “líder militar de carácter” se refiere a una actuación de corrección tolerante e inquebrantable, especialmente en situaciones de amenaza o peligro, respondiendo adecuadamente con autodisciplina, determinación, indulgencia, criterio, iniciativa y valor.

Por otra parte, la adversidad temple el carácter, tornándolo firme, tolerante e inquebrantable en aras del cumplimiento de la misión. Las situaciones difíciles ponen a prueba la verdadera importancia del cumplimiento de la misión

y las situaciones adversas ponen a prueba la real dimensión del carácter de los líderes subordinados, estableciendo que el carácter es esencial para ejercer un verdadero liderazgo, ya que determina la personalidad y el comportamiento de una persona le permite distinguir entre lo que está bien y lo que está mal.

Así mismo, el líder militar debe crear un ambiente de respeto y disciplina en un marco ético y de responsabilidad moral, sobre todo, la promoción y respeto de los derechos humanos y los valores cívicos patrióticos. El liderazgo militar es la columna principal del marco principista de la institución militar en todos los niveles, de ello, depende el reconocimiento y respeto de la jerarquía y la autoridad.

1.1. Teorías del liderazgo

1.1.1. Teoría conductual

Esta teoría examina las conductas propias de los líderes y busca encontrar los determinantes conductuales del liderazgo, pues parte de que el comportamiento es lo que distingue a los líderes de los demás. Gómez y Bolívar (2011) indican que los primeros estudios de la Universidad Estatal de Ohio encontraron dos categorías que determinan el éxito de un líder:

Iniciación de estructura: esta categoría se relaciona con el grado en que el líder comprende y delimita su rol y el de los subordinados en el logro de los objetivos. En sí, comprende la institucionalidad, la estructura jerárquica y su rol dentro de ella.

Respeto al otro: esta categoría se relaciona con el respeto y consideración que un líder tiene por las opiniones y emociones de liderados, lo que genera cierta confianza entre ellos.

De modo que el líder ideal del modelo conductual es aquel que centra su esfuerzo en lograr los objetivos preestablecidos de la organización, al mismo tiempo, conseguir el bienestar de su equipo de colaboradores. Para el modelo conductual, el entrenamiento es una herramienta muy útil para formar líderes, entendiendo que las conductas se pueden modificar.

Esta teoría contrasta con la teoría de los rasgos, que mantiene la tesis que los líderes son personas que nacen con esos rasgos, son líderes naturales, por lo tanto, solo es posible formar líderes con personas que muestran patrones de actuación determinados.

Las investigaciones de la Universidad de Michigan, por su parte, plantearon dos dimensiones fundamentales en la conducta de los líderes:

- Los líderes que se preocupan por los liderados se involucran en conocer sus necesidades y los entornos donde se desenvuelven.
- Los líderes orientados a las tareas se interesan más por los procesos y actividades operativas que los asuntos personales de los liderados.

Los líderes orientados a los empleados se describían como personas que se enfocaban en las relaciones interpersonales, se preocupaban por condiciones y necesidades de sus liderados y reconocían las diferencias personales entre los miembros del grupo, mientras que el liderazgo orientado a la tarea o la producción consideraba a los liderados como medios para alcanzar su fin. La orientación hacia los empleados estaba relacionada con un alto desempeño, en contraste con la excesiva orientación a las tareas.

Por su parte, la Universidad de Harvard realizó un estudio del comportamiento de grupos pequeños, realizando la mayoría de las pruebas experimentales a grupos de estudiantes en lugar de gerentes, lo cual limita la aplicación de los hallazgos a un entorno educativo. No obstante, los resultados de la investigación fueron muy similares a los de las Universidades de Ohio y Michigan, distinguiendo dos tipos de líderes: el “líder de tarea”, que se destaca por hablar más y proponer ideas y el “líder socioemocional”, que se caracteriza por facilitar la participación de los demás y brindar apoyo psicológico.

En síntesis, el respeto al otro es la base de la convivencia, de la confianza y el mantenimiento del estado de derecho en la institución ya que se reconoce la existencia del otro con derechos y deberes a los cuales hay que respetar y promover. El liderazgo conductual puede aprenderse, y perfeccionarse, o sea cultivando las habilidades con capacitación y desarrollo adecuado, esto implica que cualquier persona con dedicación y constancia puede convertirse en un líder eficaz, lo que hace que esta perspectiva de liderazgo convierta el proceso de formación de liderazgo en democrático por las oportunidades abiertas.

1.1.2. Teoría de rasgos

Según esta teoría, los líderes buenos tienen características como inteligencia, honestidad, confianza y carisma. Desde finales de la Primera Guerra Mundial hasta después de la Segunda Guerra Mundial, el análisis del liderazgo se centró en la investigación de rasgos.

La Universidad de Minnesota ha propuesto una lista de rasgos universales que apoyan el entendimiento del liderazgo, planteando que, en la sociedad actual, el prototipo de líder se identifica con una persona con características como determinación, fuerza, equilibrio, iniciativa, carisma, inteligencia, valores, confianza en sí mismo, decisión, integridad, etc., es decir una persona especial, que se diferencia del resto de la población y se destaca entre la multitud.

No es fácil generalizar las características de un líder. Los estudios han demostrado que basándose solo en factores contextuales y psicosociales individuales o dentro de un grupo de interacción, etc., es casi imposible determinar quién es un líder. Igualmente, resulta complicado comparar un líder eficaz con uno ineficaz utilizando un modelo de rasgos. Después de la Segunda Guerra Mundial, los estudios se enfocan en rasgos comunes en la conducta de los líderes que han tenido éxito en el desarrollo de sus actividades profesionales o laborales.

En síntesis, la Teoría de los Rasgos sostiene que los líderes poseen rasgos o cualidades inherentes a su personalidad como la inteligencia, la autoconfianza, la integridad y la extroversión, los cuales son rasgos diferenciales que resaltan aptitudes para el liderazgo. Esta teoría propone que los líderes “nacen, no se hacen”, canalizando el enfoque en los rasgos de personalidad, obviando el contexto y los factores aprendidos.

1.1.3. Teoría de Liderazgo-Personalidad

Existe una relación íntima entre el liderazgo y la personalidad, de modo que es un tema de análisis muy significativo dentro del estudio del liderazgo y sus características. La humanidad ha utilizado una variedad de clasificaciones y métodos para medir los rasgos de personalidad, desde la clasificación individual de temperamentos de Aristóteles hasta el modelo de cinco factores de Goldberg.

Nájera, Herrera y Pérez (2018) proponen un modelo liderazgo-personalidad donde se destacan rasgos distintivos tales como: (a) extroversión; (b) afabilidad o amabilidad; (c) diligencia y responsabilidad; (d) ajuste emocional; y (e) apertura a nuevas experiencias.

- Personalidad extrovertida: es un rasgo donde se destaca el ser sociable, emocionalmente protagonista, propositivo, empático y con una posición positiva frente a la vida.
- Personalidad afable: es un rasgo relacionado con la amabilidad, la otredad, la confianza de parte y con los demás.
- Personalidad diligente: es un rasgo identificado con la eficiencia, la organización, la responsabilidad y la autodisciplina
- Personalidad con ajuste emocional: este rasgo está relacionado con el control y el equilibrio emocional frente a situaciones adversas o anormales.
- Personalidad con apertura a nuevas experiencias, implica una inclinación hacia la creatividad, la imaginación, la percepción y la reflexión. Es el único de los cinco componentes que tiene un vínculo positivo con la inteligencia.

1.2. Evolución histórica del liderazgo

En la revisión de la historia del liderazgo es importante hacer un recorrido desde las antiguas civilizaciones como la sumeria, babilonia, china y griega, así como la edad media y la revolución industrial, para identificar el papel que han desempeñado en este aspecto a lo largo de los años, generando un impacto positivo en la sociedad (Estrada, 2007).

El citado autor explica cómo se ha ido transformando en las diversas etapas de la historia, comenzando con los líderes de las civilizaciones antiguas que coordinaban los esfuerzos de toda la comunidad y ayudaban en la división natural del trabajo entre hombres y mujeres, niños, adultos y ancianos, acorde con el género y la edad. Los registros de la civilización sumeria del siglo I y XLIX a.C. mostraron un liderazgo organizacional, representado por los sacerdotes, quienes reunían y administraban grandes cantidades de bienes y valores que surgían del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote.

Apoyados en los planteamientos de Estrada (2007) se puede señalar que en el siglo XX a.C., Babilonia estableció una serie de regulaciones, haciendo énfasis en los preceptos legales, lo cual constituía una imposición de la ideología administrativa de los babilonios, la cual se caracterizaba por el control

de los procesos y las personas. El líder hebreo Moisés (siglo XII a.C) siguió los consejos de su suegro para seleccionar hombres capaces en todo Israel y darles autoridad para ser sus representantes.

Los griegos surgieron como la cultura dominante al final del siglo II a.C. y ejercieron una influencia como matemáticos, economistas, filósofos y pensadores profundos en la ideología moderna, originándose en esta civilización el método científico en la administración.

En el siglo XVIII, el emperador Federico II el Grande hizo algunas modificaciones en la estructura de la organización militar para asesorar al mando militar con el fin de aumentar la eficiencia de su ejército. En el caso de la Iglesia, su estructura jerárquica es tan sencilla y efectiva que su gran organización global ha podido funcionar con éxito bajo la dirección de un líder ejecutivo, como el Papa.

Los encargados de dirigir el arenal eran los venecianos quienes desarrollaron habilidades de planificación y dirección de personal cuando Venecia se convirtió en la mayor instalación industrial del mundo en el siglo XVI. Durante la Edad Media, los sistemas organizativos cambiaron significativamente, pues el terrateniente tenía la autoridad y tenía poderes excepcionales para realizar actividades tributarias y policiales dentro de su territorio (Estrada, 2007).

A mediados del siglo XV, se produjo la eliminación del feudalismo y la liberación de los siervos, junto con el surgimiento de diversas formas de gestión agrícola y sistemas de manufactura innovadores. En el siglo XVII, los comerciantes comenzaron a invertir en fábricas y equipos en terrenos especializados, lo cual configuró el desarrollo del sistema fabril.

Actualmente, se considera que la revolución industrial y el desarrollo del capitalismo fueron causados por las condiciones materiales y la ética protestante, lo cual provocó descubrimientos tecnológicos constantes que presionaron los cambios en los líderes organizacionales. Asimismo, se reconoce que cualquier proceso estratégico requiere un liderazgo de alta gerencia y una cultura corporativa proactiva comprometida con el cambio.

De manera que los aspectos internos de la organización deben evaluarse para no fracasar cuando se implementen los procesos. En este sentido, el líder conduce a las personas que conforman una organización para alcanzar la visión establecida por medio de los objetivos estratégicos y lograr las transformaciones necesarias de acuerdo con su misión o razón de ser.

Por tanto, el liderazgo estratégico es la capacidad de dirigir a las personas de una organización para alcanzar sus objetivos, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas. De ahí que para que este proceso estratégico tenga éxito, se requiere un liderazgo transformacional que busque motivar la innovación y los cambios necesarios para el crecimiento de la empresa. En este liderazgo el pensamiento estratégico es fundamental y esta parte de la capacidad de interpretar la realidad con sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.

1.2.1. Paradigmas clásicos

Según Thomas Kuhn, un paradigma es un conjunto de creencias, valores, métodos, técnicas y problemas aceptados por una comunidad científica en un momento determinado, que funciona como un modelo o cosmovisión para guiar la investigación y la interpretación de la realidad. Define qué se considera ciencia, cómo se hace ciencia y cómo se interpretan sus resultados.

Los paradigmas clásicos del liderazgo implican comprender cómo trabajan los líderes frente a sus liderados, su influencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como también en qué forma los líderes pueden ser más efectivos en sus funciones y conducir a sus liderados hacia el logro de los objetivos planteados.

Entre estos enfoques clásicos se encuentran el liderazgo democrático y el liderazgo autocrático, los cuales se identifican con las formas tradicionales de gobierno, en las cuales el líder asume de manera antagónica la conducción de los Estados, organizaciones o agrupaciones humanas en general.

En el caso de las democracias, el liderazgo propende a ser participativo, consensuado, consultivo y a incorporar a las personas en la toma de decisiones relevantes que afectan a la corporación u organización, mientras que en el caso de las autocracias el liderazgo se caracteriza por ser autoritario, inconsulto e impositivo, sin tomar en cuenta la opinión de los liderados.

Estos paradigmas clásicos del liderazgo continúan siendo relevantes en el panorama actual, aunque también se han enriquecido con nuevos enfoques y valiosas aportaciones para los nuevos líderes, como ciertos rasgos o estilos de comportamiento que hacen y definen a un buen líder.

Los paradigmas clásicos más destacados son el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. El primero es un liderazgo que se sustenta en la motivación e inspiración de los liderados en pro del desarrollo de visiones compartidas, lo cual se traduce en transformaciones significativas en la organización mediante elevación del compromiso y la productividad individual y colectiva de los actores organizacionales, mientras que el segundo es un liderazgo que se fundamenta en que cuando se buscan los objetivos organizacionales se combinan reconocimientos y recompensas al buen desempeño y sanciones para los comportamientos inadecuados.

Además de los paradigmas clásicos del liderazgo analizados, se incluyen la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento y la teoría de contingencia.

1.2.2. Teoría de Rasgos

Esta teoría es una de las más antiguas identificadas en el liderazgo donde su enfoque se basa en que los líderes nacen con ciertos rasgos o características propios de ellos, es decir, innatas, que les permite ser líderes efectivos y los inclina al éxito tales como: la inteligencia, la integridad, la autoconfianza, carisma y asertividad a la hora de tomar decisiones.

Sin embargo, aunque la Teoría de Rasgos del Liderazgo proporciona una base sólida para entender el liderazgo, algunos estudios plantean que los rasgos por sí solos no pueden predecir de manera precisa el éxito del liderazgo, ya que otros factores, como las habilidades y el contexto, desempeñan un papel importante (Northouse, 2021) y, si bien es cierto ha sido muy popular, también es cierto que ha sido criticada por ser demasiado simplista y determinista, ya que la investigación indica que no existe un conjunto único de rasgos que haga a un buen líder y que los rasgos que son importantes pueden depender de la situación y el fin de los objetivos organizacionales.

Entre los rasgos innatos considerados por Northouse (2021) se encuentran la inteligencia, el carisma, la integridad, la sociabilidad, la autoestima, la asertividad, entre otros.

1.2.3. Teorías Conductuales

Por su parte, las teorías conductuales o de comportamiento se enfocan en los diferentes comportamientos que exponen los líderes al inspirar o motivar a sus liderados, a través de sus acciones y en cómo estos comportamientos los afecta y contribuyen al logro de sus objetivos como conductores de grupos o masas de población.

Según Northouse (2021), los estudios sobre los estilos de liderazgo han identificado dos dimensiones principales: la consideración y la estructura. La dimensión primera está relacionada con la atención que el líder presta a sus liderados en sus necesidades de bienestar y la segunda se refiere a la atención que el líder presta a los procesos y procedimientos en donde están involucrados sus seguidores.

Entre las principales teorías conductuales del liderazgo, se encuentran la teoría de la expectativa de la valía, la teoría de la equidad y la teoría del refuerzo, las cuales enfatizan en aspectos diferentes.

Teoría de la Expectativa de la Valía

Plantea que los seguidores están motivados a trabajar cuando creen que sus esfuerzos entregarán buenos resultados (expectativa) y estos resultados son valiosos para ellos (valía). Esta teoría postula que la motivación de una persona para realizar una tarea está determinada por el auto convencimiento de su expectativa de éxito en ese propósito y el valor subjetivo que le asigna a dicho propósito. El propósito se vuelve más motivante cuanto mayor sea el convencimiento de la persona en su propia capacidad para tener éxito (expectativa) y el valor (utilidad, disfrute, importancia) que percibe en ella.

Teoría de la Equidad

Considera que los seguidores compararán sus propios resultados con los de otros y en consecuencia ajustarán sus comportamientos para el éxito. La teoría postula que las personas, especialmente, en el ámbito laboral, evalúan si las recompensas que reciben son proporcionales y justas en comparación con las que ofrecen otros en una situación similar. Esta percepción de equidad (o inequidad) motiva a las personas a mantener un equilibrio entre sus insumos (lo que aportan, como esfuerzo, habilidades o experiencia) y sus resultados (lo que reciben, como salario, reconocimiento o beneficios). Si no existe esta percepción de justicia, la persona experimentará tensión y se sentirá impulsada a

actuar para restablecer el equilibrio, ya sea ajustando sus propios insumos o resultados, o modificando a los demás.

Teoría del refuerzo

La teoría del refuerzo en liderazgo sostiene que los líderes pueden influir en el comportamiento de sus equipos a través de recompensas y castigos, un concepto del conductismo y condicionamiento operante. Al asociar resultados positivos con acciones deseadas, se fomenta su repetición (refuerzo positivo). El refuerzo negativo implica evitar una consecuencia negativa para aumentar la conducta. El castigo busca reducir comportamientos indeseados, y la extinción se utiliza al eliminar el refuerzo de conductas ya aprendidas.

Enfatiza en un concepto psicológico que facilita la motivación de los liderados a desarrollar comportamientos que tengan consecuencias positivas o exitosas y rechazar las acciones que conduzcan al fracaso, se aplica a los fines de elevar el rendimiento en la organización. Esta teoría el liderazgo la puede utilizar para influir en el comportamiento del equipo mediante el uso de consecuencias. Los líderes pueden aumentar conductas deseadas (refuerzo positivo) con recompensas, y disminuir conductas no deseadas (castigo) mediante consecuencias negativas. También pueden usar el refuerzo negativo (evitar algo malo) y la extinción (ignorar un comportamiento) para moldear el rendimiento del equipo hacia los objetivos organizacionales

1.2.4. Teorías de Contingencia

Las teorías de contingencia en liderazgo sostienen que la efectividad de un líder no se debe a un único estilo de liderazgo, sino a la adaptación de su enfoque a las demandas específicas de cada situación. Factores como el contexto organizacional, la complejidad de la tarea, las características del equipo y el entorno externo influyen en cuál estilo de liderazgo será más exitoso. La clave es la flexibilidad para ajustar el comportamiento y las estrategias del líder según las circunstancias.

Las teorías de contingencia del liderazgo se fundamentan en el hecho cierto de que no existe tipos de liderazgo específicos para cada entorno organizacional, o estándares para todos los contextos, sino que se observan procesos adaptativos a los contextos organizacionales y a los liderados, especialmente, en entornos cambiantes como lo actuales donde los comportamientos respon-

den a estos emergentes cambios se reconoce la importancia de la teoría de la contingencia. Los cambios imponen la agenda del líder en su proceso de adaptación diversificando y complementando estilos y enfoques de liderazgos.

Algunas de las aplicaciones prácticas de estas teorías incluyen:

- Evaluación de la situación.
- Selección del estilo de liderazgo más adecuado.
- Flexibilidad en el liderazgo.

Las teorías de contingencia del liderazgo ofrecen un enfoque más completo sobre cómo los líderes pueden ser más efectivos, basado en que no existe un enfoque único para el liderazgo y que el estilo de liderazgo más efectivo dependerá de una serie de factores situacionales.

1.3. Principios fundamentales del liderazgo en el ámbito militar

Los principios del liderazgo tienen un significado relevante porque involucran la acción de guiar o conducir a un grupo determinado de personas, lo cual se trata de un proceso en el cual se influye a las personas de manera positiva para que, de forma voluntaria o exaltada, se cumplan con los objetivos planteados en la práctica diaria. En general, destacan los siguientes:

- a. Visión y propósito claros: el horizonte de la organización debe compaginarse con la visión del líder, los líderes efectivos deben involucrar y articular a los liderados en la visión, la cual deben tener claridad sobre esta, lo que se traduce en inspiración en los subalternos.
- b. Comunicación efectiva: la comunicación es el medio de las interrelaciones efectivas, en consecuencia, los líderes efectivos deben ser buenos comunicadores, capaces de comunicar su visión, estrategias e indicaciones de forma concisa e y entendible, sobre todo, convincente.
- c. Integridad y ética: el ejemplo es muy significativos del líder para los liderados, lo que significa que sus actuaciones deben atender la ética y los valores y los principios de la organización y de su entorno, lo que traduce en respeto, confianza y en modelo de vida.
- d. Adaptabilidad y flexibilidad: los líderes deben estar abiertos a nuevas ideas y enfoques, y ser capaces de ajustar su estilo de liderazgo según las necesidades.

- e. Inteligencia emocional: los líderes con alta inteligencia emocional son capaces de comprender y manejar sus propias emociones, así como las de los demás.

Particularmente, en el ámbito militar deben considerarse principios adicionales que deben acompañar el liderazgo, por la responsabilidad, compromiso y trascendencia que implica la actuación de sus líderes, tales como la confianza, la integridad, la moral, la toma de decisiones acertadas y la comunicación efectiva y asertiva.

1.3.1. La confianza

La confianza es la esperanza o creencia firme en la integridad, capacidad y buen hacer de una persona, un grupo o incluso de uno mismo, que genera una expectativa positiva sobre su comportamiento o el resultado de una situación. Se trata de un pilar fundamental en las relaciones sociales y en la cooperación, ya que implica depositar una vulnerabilidad y un riesgo en la otra parte, asumiendo que actuará de manera adecuada.

La confianza es una emoción positiva que en el mundo militar se convierte en un eje fundamental, que sirve de elemento de cohesión en los colectivos o grupos que facilitan enfrentar desafíos juntos mediante la elevación de las capacidades, determinación y audacia.

¿Qué es la confianza en el ámbito militar?

La confianza en el mundo militar es fundamental para la cohesión y el compromiso colectivo, es el convencimiento de las competencias, integridad y confiabilidad de los mandos medios y superiores, así como de sus compañeros de los diversos componentes. La confianza en el ámbito militar se expresa en la seguridad dominante de que en el grupo hay lealtad y compromiso entre los miembros y que cada uno va cumplir, de manera responsable y efectiva sus obligaciones, aún en las peores circunstancias.

Confianza militar:

La confianza militar se caracteriza por los siguientes elementos distintivos:

- Reciprocidad: es un elemento que se identifica con la mutua confianza entre los miembros del equipo, donde cada uno debe ser honorable, responsable y competente de las obligaciones asignadas.

- **Lealtad:** la lealtad es un elemento notable en la confianza en el ámbito militar, lealtad a la institución, a los superiores y a sus compañeros. Lo que significa compromiso de apoyar y defenderlos en cada una de los eventos en donde estén involucrados, incluso en los más difíciles.
- **Respeto:** el respeto deriva de la confianza y la lealtad entre los miembros de la comunidad militar, el respeto mutuo entre los miembros del equipo.
- **Comunicación abierta y honesta:** la comunicación es un medio de interrelación entre los miembros de una comunidad militar, la cual debe ser diáfana y honesta, es esencial para lograr la confianza militar. A través de la comunicación se intercambian informaciones, órdenes y se expresan demandas y preocupaciones que ayudan al buen desempeño del equipo y así mismo, resuelven conflictos.
- **Competencia y profesionalismo:** La competencia y el profesionalismo establece la sensación de certeza de que las operaciones y actividades se desarrollan de forma efectiva y eficaz, lo que deriva en elevar la confianza en el ámbito militar. Representa las capacidades, las habilidades y los conocimientos que los miembros del equipo poseen para el desarrollo de sus acciones en el cumplimiento de sus tareas.

Formas de confianza militar

Esta confianza se puede presentar en varias formas y niveles, a saber:

- a. **Confianza en la jerarquía:** se trata del nivel de confianza que los subordinados tengan hacia sus subordinados depende el liderazgo de los oficiales y con ello, su capacidad de mando. Esta confianza emana de toma de decisiones acertadas, del respeto y justicia en el trato de los subalternos.
- b. **Confianza entre compañeros:** surge de comportamientos solidarios, lealtad y correspondencia en las interrelaciones entre los miembros del equipo, significa que existe seguridad de que los compañeros tendrán un comportamiento cooperativo, corresponsable y de protección recíproco para la unidad y supervivencia del equipo
- c. **Confianza en la institución:** tener fe en el marco institucional que envuelve al ámbito militar, tal como sus leyes, reglamentos, principios, valores, visión y misión, deriva la confianza de la comunidad militar en su institución.

La importancia de la confianza en la vida militar

La confianza es primordial en el logro efectivo de las operaciones militares, ya que interviene en diversos aspectos como los siguientes:

- a. Facilita la toma de decisiones: cuando la tropa confía en sus superiores, estos pueden tomar decisiones más efectivas, al estar convencidos que hay coherencia y apoyo recíproco en el grupo.
- b. Aumenta la motivación y el compromiso: cuando existe la confianza de los miembros de la comunidad militar en la jerarquía y la institución motiva e inspira a los subalternos para esforzarse en el cumplimiento de sus misiones.
- c. Facilita la cooperación y el trabajo en equipo: la confianza recíproca entre los miembros de la comunidad militar crea un espíritu de cuerpo y el trabajo en equipo acrecentando la coordinación y la eficiencia, incluso en situaciones de estrés y peligro.
- d. Fortalece la resiliencia: la confianza en la institución, en la jerarquía y en el equipo ayuda a las distintas instancias del cuerpo militar a desafiar y abordar con eficiencia las calamidades con mayor entereza y a superar los traumas y las dificultades emocionales que puedan enfrentar.
- e. Reduce las bajas y aumenta la efectividad en combate: cuando existe la confianza en el equipo, en los superiores y en la misión trazada, se acrecienta la coordinación en las acciones de combate, reduciendo los riesgos y pérdidas fatales.

1.3.2. La Integridad

La integridad es la virtud de actuar con rectitud, honradez y coherencia, manteniendo sólidos principios morales y éticos en todo momento, incluso sin supervisión. Se manifiesta como la unión entre los pensamientos, palabras y acciones de una persona, reflejando la honestidad y el respeto hacia uno mismo y los demás. Además, en el ámbito del derecho y la protección social, la integridad se refiere al derecho a no sufrir daños físicos, psíquicos ni morales, siendo protegida contra torturas y tratos crueles o degradantes.

La integridad constituye una cualidad que implica ser honesto, responsable, leal, disciplinado, sincero, solidario, así como congruencia y firmeza en las acciones y comportamiento conforme a los propios valores y principios, lo cual inspira confianza.

¿Qué es la integridad militar?

La integridad militar se define como la adhesión inquebrantable a los principios morales y éticos que rigen la profesión militar. Implica actuar con coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, manteniendo un comportamiento impecable en todo momento. De ahí, que un soldado íntegro se caracteriza por el siguiente desempeño:

- a. Actúa con justicia e imparcialidad: su comportamiento se sustenta en la justicia sin importar rango, creencia, posición social. Las decisiones que toma se sustentan en la ley y en la ética.
- b. Procede con lealtad con su institución, con su jerarquía y sus compañeros: protege a sus compañeros, respalda a sus superiores en el cumplimiento de la misión en función de la institución militar.
- c. Acata la institucionalidad y normas de conducta: Sus actos se enmarcan en la Constitución Nacional, Leyes y Reglamentos militares
- d. Enfrenta la corrupción e irregularidades: su comportamiento justo, ético y dentro del marco legal lo aleja de la corrupción ni el abuso de poder, y reporta estas situaciones a las autoridades competentes.
- e. Es valiente y ético: sus posiciones frente a situaciones irregulares son valientes, incluso enfrentando a superiores.

La importancia de la integridad militar

La integridad es esencial para el éxito de las operaciones militares y la construcción de un ejército confiable y respetable. De manera que un soldado íntegro:

- a. Infunde confianza y credibilidad: los compañeros y la jerarquía militar confían en él por su honestidad, justicia y rectitud.
- b. Acrecienta la coherencia del equipo: cuando existe integridad en el equipo sus miembros trabajan con confianza, inspiración y motivación.
- c. Contribuye a la toma de decisiones éticas: un militar con integridad suministra información veraz y objetiva, lo que permite a sus superiores tomar decisiones acertadas, justas y responsables.
- d. La actuación integral es un ejemplo para los jóvenes: los militares íntegros inspiran a los más jóvenes a seguir sus pasos y actuar con honor y responsabilidad.

1.3.3. Moral

La moral es un conjunto de normas, costumbres y valores que guían la conducta de una sociedad o individuo, diferenciando lo bueno de lo malo y orientando el comportamiento hacia la convivencia. Originada en el latín *mos* (costumbre), se refiere a lo que se considera correcto dentro de un contexto sociocultural específico, a diferencia de la ética, que es la rama filosófica que estudia y reflexiona sobre estos sistemas morales de manera universal.

La moral como valor se refiere a las acciones y comportamiento de las personas en relación con las creencias y percepciones que tienen acerca del bien y del mal, lo correcto o incorrecto, derivadas fundamentalmente de una cultura y sociedad determinada. En general, la moral puede ser considerada como la actuación de una persona conforme a determinadas normas establecidas socialmente que definen un comportamiento decoroso, decente, íntegro y recto, guiado por su conciencia en función de su vida individual y colectiva.

¿Qué es la moral militar?

Se puede definir como el conjunto de principios y valores éticos que practican los militares en sus actuaciones, con responsabilidad, honor, patriotismo, respeto y disciplina, comprometidos con su formación y desempeño institucional. Por tanto, un soldado con una moral sólida conjuga las siguientes características:

- a. Comportamiento con honor: desarrolla una conducta virtuosa, basada en la honestidad, la integridad y la rectitud.
- b. Responsable con su deber: cumple responsablemente con sus deberes y misiones incluso exponiéndose en situaciones alto riesgo.
- c. Actúa con justicia: práctica la justicia en todas sus actuaciones, sin discriminaciones ni exclusiones, actúa de manera incluyente y con equidad.
- d. Sus actuaciones son disciplinadas: actúa bajo las reglas establecidas por las normas, asume criterios dentro de la institucionalidad con respeto y responsabilidad en lo personal y frente a la autoridad.
- e. Es responsable de sus actos: cuando actúa se hace responsable de sus actos asumiendo las consecuencias que deriven de este.

La importancia de la moral militar

En cualquier corporación, la moral es un valor muy elevado para la confianza, la lealtad y la motivación de la comunidad militar en la dirección del desarrollo de las operaciones y demás actividades. Un militar con una moral alta asume actitudes positivas como las siguientes:

- a. Motivado y comprometido: un militar con una moral alta se desenvuelve con mayor convicción, compromiso y entusiasmo en cumplimiento de la misión encomendada.
- b. Sus decisiones son más éticas y responsables: actúa dentro de la ética y valores morales con discernimiento y busca siempre el bien común, incluso en circunstancias adversas.
- c. Un militar con moral alta promueve la cohesión del equipo: la cohesión interna, unidad del grupo, se deriva de que el equipo está formado por miembros de alta moral que trabajan de forma colaborativa.

1.3.4. Toma de decisiones acertadas en el ámbito militar

La toma de decisiones acertadas tiene que ver con la capacidad de reacción del soldado frente a una situación imprevista o compleja, definiendo el desenlace favorable o positivo del evento, por lo cual es muy importante su actuación.

Características de la toma de decisiones militar:

- Rapidez: muchas veces en el ámbito militar hay que tomar decisiones en el campo de batalla, con poca información y bajo presión, de modo que son decisiones tomadas de forma rápida.
- Incertidumbre: cuando en condiciones adversas y en situaciones imprevistas se toman decisiones con escasa información en el mundo militar se dice que son decisiones con incertidumbre.
- Riesgo: toda actividad militar, incluyendo el entrenamiento, configura un entorno de riesgo, de peligro, de posibilidad de un accidente que puede ir desde lesiones leves a la muerte.
- Consecuencias graves: todo escenario donde se tomen decisiones con incertidumbre y que se corra alto riesgo pueden traer consecuencias graves a las cuales hay que estar preparado previamente.

Fases del proceso de toma de decisiones militar

- a. **Compilación de información sobre la situación:** la recopilación de la información de la situación, las características operacionales, propias y del enemigo, el territorio, la claridad de la misión y de la estrategia.
- b. **Análisis de la situación:** a partir de la información recabada se analiza la situación planteada a los fines de comprender los escenarios en su conjunto: identificar los factores clave y evaluar las posibles opciones.
- c. **Selección de alternativas:** una vez analizada la situación se procede a la selección de alternativas que derivan en estrategias de acción, donde se evalúen en el contexto externo (las amenazas y oportunidades) y en el contexto interno (fortalezas y debilidades), en si la factibilidad de cada una de las acciones.
- d. **Decidir por la mejor opción:** de la evaluación de las alternativas y de sus factibilidades debe surgir la selección de la mejor opción que se considere más factible de lograr los objetivos de la misión y disminuir el riesgo de fracaso.
- e. **Planificación de la ejecución:** al tener la decisión de la mejor alternativa se procede a planificar su ejecución mediante el diseño de un plan detallado de acciones, recursos, cronogramas y asignación de tareas o responsabilidades.
- f. **Ejecución y control:** el plan resultante de la ejecución de la mejor opción debe efectuarse de forma efectiva y desarrollar unos indicadores para evaluar su desarrollo y progreso, que sirvan de hacer los ajustes correspondientes para superar cualquier falla imprevista, de modo que se logre el éxito de la misión.

1.3.5. Comunicación efectiva y asertiva

La comunicación es un proceso dinámico de intercambio de información, ideas, pensamientos y emociones entre dos o más partes mediante un código común (como el lenguaje, gestos o señales), utilizando un canal (medio de transmisión) y buscando lograr la comprensión y conexión entre los individuos. Este proceso vital y social incluye al emisor que envía el mensaje, al receptor que lo recibe e interpreta, al mensaje en sí, al canal por donde viaja, al código compartido, al ruido (interferencias) y a la retroalimentación (respuesta del receptor).

La comunicación efectiva y asertiva se refiere a la interconexión e intercambio de información significativa entre el líder y los subordinados, así como entre últimos, en un proceso bidireccional necesario para compartir informaciones cruciales en función del éxito de la operación y la seguridad de la misión, ya que esta comunicación permite coordinar las acciones para el logro del objetivo planteado.

De ahí, que la comunicación efectiva y asertiva constituye el puente que permite a los miembros de una unidad compartir información crucial, coordinar acciones, resolver problemas y construir confianza mutua para un mejor desempeño en el cumplimiento de la misión encomendada.

Importancia de la comunicación efectiva y asertiva en el ámbito militar

- a. Se logra una mejor toma de decisiones: la comunicación efectiva permite un flujo de información significativa y relevante que facilita la toma de decisiones con mayor certeza y oportunidad en las operaciones militares.
- b. Eleva los niveles de coordinación de las acciones de la unidad: el flujo de información que se deriva de una buena comunicación eleva los niveles de coordinación del equipo y entre equipos, lo cual genera elevación de capacidades para ejecutar mayores esfuerzos conjuntos.
- c. Reduce los errores: la información proveniente de una buena comunicación permite una mayor certeza en las decisiones o sea que bajan las posibilidades de cometer errores, de modo que se evita pérdidas de recursos y de poner en riesgo la integridad física y mental de los combatientes.
- d. Contribuye al bienestar psicológico: una comunicación asertiva da mayor tranquilidad en el grupo al bajar los niveles de incertidumbre, lo cual se puede traducir en angustia y miedo. Además, es un vehículo para expresar sus opiniones y preocupaciones, sobre todo, dar y recibir apoyo psicológico.

1.4. Competencia profesional

Se conoce como competencia profesional militar al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores que los miembros de las Fuerzas Armadas necesitan para desempeñarse eficazmente en sus roles y cumplir

eficientemente con las funciones y responsabilidades asumidas dentro del ámbito militar.

Esta competencia abarca tanto las capacidades de formación académica como las disciplinas tácticas y técnicas para poder operar en situaciones de combate y no combate, como las habilidades de liderazgo, gestión y toma de decisiones en contextos de alta presión y complejidad, enfocados en servir a su patria, velar y precautelar la seguridad de la misma.

Las competencias profesionales militares incluyen tanto conocimientos técnicos y tácticos, habilidades de liderazgo, como habilidades prácticas, actitudes, valores y habilidades blandas.

- a. Conocimientos técnicos y tácticos: la vida militar exige un aprendizaje continuo en conocimientos técnicos y tácticos como desarrollo de las acciones resultantes de las estrategias, identificación y manejo de armamento y equipo de operaciones de combate.
- b. Habilidades de liderazgo: la estructura y contexto militar se basa en la dirección y coordinación de grupos humanos, por tanto, las habilidades de liderazgo son fundamentales para motivar, disciplinar, movilizar y desarrollar actuaciones en la tropa acciones de combate o entrenamiento.
- c. Habilidades prácticas: en el ámbito militar existen habilidades prácticas que son complementarias del entrenamiento o de combate como son: el ejercicio físico, manejo de escenarios de crisis, primeros auxilios y otras habilidades de sobrevivencia.
- d. Habilidades blandas: desarrollo de la comunicación efectiva, trabajo en equipo, negociación, conversación fluida para la resolución de conflictos, empatía, adaptabilidad, pensamiento crítico y creatividad.
- e. Actitudes y valores: compromiso con el honor, lealtad, disciplina e integridad para el servicio a la nación.

1.4.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta muy importante de la planificación general para desarrollar hacia el horizonte el camino a seguir en situaciones cambiantes, de modo que, esta planificación facilita que la organización se adapte a los cambios que ocurran en el camino o ruta estratégica escogida.

Es la identificación y caracterización de la realidad interpretándola a los fines de transformarla o actuar sobre ella optimizando los recursos disponibles.

La planificación estratégica es vital porque proporciona a las organizaciones una visión a largo plazo, establece una dirección clara hacia sus objetivos, optimiza el uso de recursos, alinea a los equipos, facilita la toma de decisiones informadas y ayuda a adaptarse a los cambios del entorno, garantizando el éxito y la sostenibilidad

En el ámbito militar, la planificación estratégica es la sistematización de los esfuerzos y los recursos para darle un uso óptimo adecuado a la misión, en este proceso se diseñan y se articulan las estrategias para lograr los objetivos propuestos.

La planificación estratégica militar como herramienta de gestión en el ámbito castrense facilita que las fuerzas militares estén preparadas previamente ante cualquier eventualidad que puedan suceder en los escenarios donde se desarrollen sus actividades, indicando los procesos adaptivos eficientes y eficaces frente a escenarios futuros, lo que permite una mayor y mejor optimización en la coordinación y el uso de sus recursos humanos y materiales en diversas operaciones, desde la defensa territorial de paz, hasta la seguridad y la asistencia humanitaria.

La planificación estratégica militar es el proceso sistemático para organizar y ejecutar operaciones bélicas con el objetivo de alcanzar los fines de la guerra y la política nacional, utilizando la fuerza o su amenaza. Este proceso abarca el conocimiento profundo del terreno, la población y los recursos disponibles para determinar la mejor forma de usar las fuerzas armadas y lograr metas a largo plazo. Implica definir objetivos claros, identificar métodos para alcanzarlos, considerar factores geográficos y temporales, e incluso usar el engaño para confundir al oponente.

1.4.2. Ejemplo personal

El ejemplo personal se utiliza para mostrar una idea general o un modelo que se elige libremente. Sainz (2021) plantea que para explicar la competencia profesional, se pueden utilizar ejemplos a través del uso de referentes particulares y concretos, ya sean reales o hipotéticos.

Caso militar 1:

Durante mi entrenamiento básico, mi escuadrón y yo estábamos realizando un ejercicio de campo de varios días. Estábamos exhaustos, hambrientos y fríos, empezábamos a desmoralizarnos. Uno de mis compañeros de escuadrón, José, estaba luchando duro. Parecía que estaba a punto de rendirse, pero el empeño del oficial al mando lo motivó a terminar el ejercicio.

Caso militar 2:

Durante una misión de reconocimiento en terreno montañoso y hostil, el Capitán Jiménez demostró un liderazgo excepcional bajo condiciones extremas. Su unidad, compuesta por diez soldados, fue sorprendida por una emboscada enemiga en un estrecho desfiladero. A pesar del peligro inminente, el Capitán Jiménez mantuvo la calma y rápidamente evaluó la situación.

1.4.3. Gestión del cambio organizacional en el ámbito militar

El cambio organizacional es la transformación de un componente significativo de una organización o institución, como su estructura, cultura, tecnología o procesos, para adaptarse a un entorno en evolución o mejorar su rendimiento. La gestión del cambio es el proceso de planificar, implementar y dar seguimiento a estas modificaciones para asegurar que se alcancen los objetivos deseados y que los empleados se adapten exitosamente a las nuevas condiciones.

Las organizaciones civiles y militares por estar ubicadas en contextos de intenso cambio deben adaptarse a estos cambios, la gestión que se ocupa de estos cambios organizacionales se ha denominado gestión del cambio. En consecuencia, la gestión del cambio consiste en el uso estructurado y de manera sistémica de un conjunto de herramientas y recursos de la administración científica para adaptar las estructuras, las normas y el recurso humano a los cambios específicos que se deben atender.

En el ámbito militar pueden ser cambios organizacionales, tecnológicos, estratégicos, de reglamentos o de ocupación de nuevos espacios o territorios. Específicamente, el trabajo adaptativo a los militares de nuevo ingreso en sus rutinas y tareas diarias, el uso de un nuevo armamento, o la adaptación a los ambientes de combate.

Para Ropa y Alama (2022), la gestión del cambio organizacional se ha convertido en unos de los temas de mayor relevancia y polémicos de la adminis-

tración de organizaciones, ya que este proceso se enmarca por su razón adaptativa en el eje principal de la planificación estratégica de las organizaciones.

Los retos planteados por los nuevos escenarios tecnológicos, comunicacionales y la guerra asimétrica plantean un reto para la gestión de las instituciones militares y su compromiso para salvaguardar la democracia, la estabilidad política, la paz y la soberanía nacional. En este sentido, el liderazgo militar es fundamental para mantener la disciplina, la unidad, la formación y la preparación necesaria para el cumplimiento de los fines de la organización.



<https://goo.su/80rjj>

CAPÍTULO II

El éxito organizacional militar:
Gestión y liderazgo

Uno de los desafíos del ámbito militar para los que tienen tropas a sus cargos se centra en la gestión militar, la cual significa la habilidad para liderar colectivos y grupos de forma efectiva y eficaz bajo presión y con el necesario proceso de adaptación a las condiciones cambiantes de los entornos donde se desarrollan las operaciones, en la busca del cumplimiento de los objetivos y metas planteados en la misión.

Destaca en esta gestión militar la habilidad del comandante de desarrollar lo que se ha denominado la “adaptabilidad táctica”, que implica la capacidad del líder para modificar estrategias y tácticas como respuesta rápida a condiciones imprevistas en el campo de batalla. La adaptabilidad táctica es clave para el éxito de las operaciones militares, donde el entorno y las circunstancias pueden cambiar rápidamente y sin previo aviso.

Bartone, Snook, y Tremble (2002) indican que en la academia militar es el escenario de formación por excelencia de la gestión militar, ya que los cadetes que se forman allí van a ser los futuros comandantes. De igual modo, el liderazgo es materia obligatoria a desarrollar como componente esencial en los programas de formación y entrenamiento.

En esta dirección Chávez y Prado (2019) añaden que la gestión del éxito militar no solo debe verse como un tema de fuerza militar, sino que allí además participan elementos de inteligencia militar, de liderazgo, de principios y valores éticos y morales, así como, de capacidad y habilidades de gestión.

2.1. Tenacidad

La tenacidad es la cualidad de la perseverancia, la firmeza y la constancia, ya sea en un propósito o en la propiedad de un material que le permite absorber energía y deformarse sin romperse o fracturarse. Como cualidad humana, implica no rendirse y seguir adelante hasta alcanzar una meta, mientras que, en materiales, indica la capacidad de resistir fuerzas sin quebrarse.

El líder militar con tenacidad es una persona con perseverancia y determinación que lo hace capaz en enfrenar desafíos donde las adversidades y los obstáculos sean sus contantes, este líder tiene habilidades para el comando de tropa, claridad en el horizonte de la misión, capacidad adaptativa en la toma de decisiones en circunstancias imprevistas e inciertas como es el campo de batalla, generando confianza en la solución que se toman para resolver los

problemas o situaciones que se presentan en pleno combate, tranquilizando a los subordinados ante la alta presión emocional.

En el contexto militar, la tenacidad es crucial porque las situaciones a menudo cambian rápidamente y pueden ser hostiles o peligrosas, y un líder tenaz inspira confianza y lealtad en sus subordinados, mostrando un compromiso con la misión y un enfoque inflexible hacia el cumplimiento de los objetivos, lo cual, a su vez, puede ser determinante para el éxito de las operaciones militares y la supervivencia en el campo de batalla.

García (2012) señala que el nuevo soldado no sólo debe ser un experto o un técnico en una actividad determinada, sino que además debe tener habilidades políticas para asumir las responsabilidades que surgen como resultado colateral de la acción militar y su entorno.

2.2. Lealtad

La lealtad es un compromiso fuerte y continuo con una persona, grupo, nación o idea, que implica actuar con respeto, apoyo, devoción y fidelidad, especialmente en circunstancias cambiantes o difíciles. Es una virtud que se basa en la confianza, la sinceridad y la defensa de los valores compartidos, manifestándose en el cumplimiento de promesas, obligaciones y un profundo sentimiento de pertenencia y gratitud hacia aquello a lo que se es leal.

El líder militar es leal con los más altos valores de la República y de las Fuerzas Armadas y con ello, con la jerarquía y compañeros militares. Es un compromiso con la ética, los principios y valores morales de la institución militar. La lealtad en el líder militar implica, además de lo anterior, un compromiso solidario con el desarrollo eficiente de la misión y la garantía de protección de sus subordinados.

En este sentido, la lealtad abarca varios aspectos:

Lealtad a los principios: es la lealtad a los códigos de conducta militar, a las normas y reglamentos establecidos por la institución militar.

Lealtad a la misión: es el compromiso asumido con el cumplimiento de los objetivos y metas de las tareas encomendadas dentro del ámbito militar, incluso en momentos adversos en el desarrollo de la misión.

Lealtad hacia los subordinados: un líder militar leal no solo debe ocuparse de dirigir y mandar a sus subalternos, sino además preocuparse por el bien-

tar de ellos, defender los intereses comunes del equipo como son el derecho a una justicia y respeto equilibrada y

Lealtad hacia los superiores: esto implica respetar y apoyar las decisiones de quienes están en posiciones de mando superior, incluso en situaciones difíciles. Un líder leal comunica de manera efectiva y transparente con sus superiores y se esfuerza por ejecutar sus directivas de la mejor manera posible. Yukl (2002) expresa que se considera líder al que influye por sus hazañas y logros heroicos y que puede influir en los demás a través de su ejemplo.

2.3. Justicia

La justicia es un principio ético y valor social que busca dar a cada persona lo que le corresponde, basándose en la equidad, la razón y el bien común. Su propósito es mantener la armonía social y se manifiesta en el derecho, que establece las reglas para una convivencia pacífica y el cumplimiento de las leyes.

Es un principio cardinal en la conducta del líder militar en sus interrelaciones y decisiones, garantizando un trato equitativo y adecuado para todos los miembros de la institución militar. Un ambiente con justicia en el ámbito militar es vital para salvaguardar la moral, la cohesión y la efectividad de la unidad, y es crucial para ganarse el respeto y la lealtad de los subordinados. Los aspectos clave de un líder que actúa con justicia son:

Imparcialidad: la imparcialidad en un líder militar es una actuación que al aplicar las leyes y decisiones lo hace sin parcializarse o sesgos personales o grupales. Reconoce la igualdad de oportunidades e igualdad ante la ley.

Equidad: los líderes militares deben garantizar que el sistema de recompensas y reconocimientos se ejecutan de manera equitativa y justa, reconocen el mérito y esfuerzo en el desarrollo de sus labores y no en base a criterios arbitrarios o discriminatorios.

Responsabilidad: la responsabilidad es un principio relacionado con el cumplimiento efectivo de la competencia o tarea encomendada en un marco de honestidad y transparencia, en sí, es comportamiento con integridad en sus decisiones y acciones que se deriven de estas. Por tanto, un líder militar responsable responde a este principio, actuando con justicia y disposición de entrega de cuenta de sus actos.

Transparencia: la actuación de un líder militar debe ser transparente frente a sus superiores y subordinados, en cuanto, a sus decisiones y actuaciones. Un líder militar deje actuar con justicia y esa justicia debe ser imparcial y transparente, esto es la base de la confianza hacia él de parte del grupo.

Protección de los derechos: el líder militar debe procurar la protección de los derechos de sus subordinados, actitud que es fundamental de la justicia en el liderazgo militar, esto quiere decir que debe garantizar la dignidad, los derechos humanos y la calidad de los ambientes de trabajo.

La vida diaria de los soldados está regulada por los códigos de justicia militar y los reglamentos disciplinarios. Estudiarlos y asimilarlos ayuda a comprender mejor las Fuerzas Armadas y considerar cómo sus normas de comportamiento se ajustan a las estructuras legales de las sociedades en las que operan (Rial, 2010).

2.4. Cumplimiento del deber

El deber es el compromiso total de los actores institucionales con la cultura organizacional: paradigmas, principios y valores, objetivos y normas de la institución militar, lo cual configura la actuación y desenvolvimiento del soldado, contribuyendo a la seguridad, eficacia y honor de la organización y sus integrantes.

El deber es un concepto esencial en el ámbito militar, donde la disciplina y la cadena de mando son ejes estructurales para la funcionalidad del sistema. El cumplimiento del deber en el liderazgo militar se expresa el estricto y consciente acatamiento a las responsabilidades y obligaciones asignadas dentro de un contexto militar.

Elementos clave del cumplimiento del deber en el liderazgo militar:

Acatamiento a las órdenes: en el ámbito militar la coherencia se sustenta en el acatamiento exacto y oportuno de las órdenes de los superiores, garantizando y asegurando que las líneas de mando sean ejecutadas tal como se espera, sin desviaciones ni demoras.

Responsabilidad y ética: el líder militar debe actuar apegado las leyes y reglamentos militares, así como respetar y hacer respetar la línea de mando, actuando con coherencia y disciplina aún en las circunstancias más difíciles y complejas

Disciplina y autocontrol: el líder militar debe practicar el autocontrol y la disciplina personal y profesional.

Integridad y honestidad: un líder debe ser una persona centrada en valores de honestidad e integridad que sea modelo a seguir por sus subordinados y compañeros de grupo, lo que deriva en el respeto y autoridad que emana como oficial.

Compromiso con la misión: el compromiso con los objetivos y en la misión de la institución y de la unidad operativa es la responsabilidad de un líder militar.

Protección y bienestar de los subordinados: la protección y bienestar de los subordinados por parte del líder es fundamental en el cumplimiento del deber, asegurándose de que tengan los instrumentos y el apoyo necesarios para realizar sus tareas de manera segura y efectiva.

En esta dirección, Figueroa (2019) indica que la Teoría del Cumplimiento del Deber Militar se sustenta en principios profesionales y éticos que guían las actuaciones de los militares al desarrollar sus responsabilidades.

2.4.1. Empatía

La empatía es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos y la perspectiva de otra persona, poniéndose en su lugar sin necesariamente estar de acuerdo con ella o perder la propia identidad. Es un componente clave de la inteligencia emocional y es fundamental para construir y mantener relaciones saludables, ya que permite una conexión más profunda y facilita la resolución pacífica de conflictos.

La empatía en la vida militar es un tema complejo y trascendente, que tienen gran influencia en el rendimiento operativo e intelectual, al mismo tiempo, en el bienestar personal de los subordinados, de modo, que la empatía es una habilidad de una persona para identificarse y comprender los puntos de vista, opiniones, sensaciones y reacciones de los otros, es el reconocimiento del líder sobre el sentir y pensar del otro (Bascón, 2011).

La importancia de la empatía en el liderazgo militar se expresa en:

Mejora del liderazgo

Los líderes con empatía tienen mayores recursos a la hora de motivar e inspirar a sus subalternos comprometiéndolos en interpretar y resolver situa-

ciones difíciles juntos. Un líder empático se compenetra con el equipo, comprende e interpreta sus preocupaciones individuales y colectivas, facilitando mejores y mayores relaciones interpersonales de confianza, solidaridad y cooperación, lo que es un factor esencial para la coherencia y unidad del grupo.

Resiliencia y apoyo emocional

La actividad militar es muy dinámica con desafíos físicos y psicológicos, muchas veces con alto riesgo, que hacen de este un entorno estresante; el líder empático, al compenetrarse con el grupo, da apoyo emocional que facilita que los individuos superen estados de miedo, incertidumbre y desesperanza. Esto es muy relevante en escenarios donde se necesita mayor coherencia, solidaridad y cooperación en el grupo, esencial para el éxito de la operación y de la supervivencia de los miembros.

Tipos de empatía

Empatía cognitiva: Representa la facilidad del líder para identificar y comprender las emociones y pensamientos de los demás, logrando una conexión positiva y dialógica. También es conocida como “perspectiva” porque identifica la capacidad de comprender, reconocer y tolerar los puntos de vista del otro en asuntos comunes.

Empatía emocional: es la capacidad de comunicar y compartir emociones con otra persona, lo cual facilita una conexión con mayor intensidad con el equipo y con cada uno de los miembros. Esto es muy útil en circunstancias adversas de combate o conflicto.

Empatía compasiva: es la facilidad que se tiene para actuar positivamente ante una necesidad de apoyo emocional para aliviar el estrés o sufrimiento.

2.4.2. Iniciativa

La iniciativa es la capacidad proactiva de una persona para impulsar o iniciar una acción, presentar una idea, o tomar decisiones sin esperar que se le ordene o solicite, mostrando así confianza y autonomía. Una persona con iniciativa es aquella que tiene respuestas oportunas y proactivas ante situaciones imprevistas o no planificadas sin esperar ordenes algunas. Estas respuestas que se anteponen a los hechos configuran una fuerza militar que permite mantener el control de la situación sorprender al enemigo. En el arte de guerra, la iniciativa es actuar en ofensiva colocando al enemigo en la defensiva, trastocándole

su estrategia previa al combate, imponiendo quien lleva la iniciativa el ritmo y dirección de la contienda, o sea, la ventaja.

Adaptabilidad y flexibilidad

La posibilidad de escenarios imprevistos donde se necesite la reacción rápida y oportuna el líder militar debe tener la capacidad de adaptarse a esa nueva circunstancia, por tanto, debe tener flexibilidad en sus esquemas de operación y de estrategia de mando y de acción.

Resolución de problemas

El líder militar que tiene iniciativa y adaptabilidad, también está dotado de la capacidad de percepción e interpretación de la realidad para identificar sus problemas y buscarle soluciones efectivas sin depender de que otros le indiquen lo que hay que desarrollar en el campo de batalla.

Liderazgo y responsabilidad

Para asumir decisiones y acciones imprevistas en circunstancia adversas el líder militar de actuar con mucha responsabilidad.

Motivación y compromiso

Los militares que tienen iniciativa siempre son los más motivados y comprometidos y, por lo tanto, comprometidos en la misión y en los objetivos de la institución, esto contribuye con la motivación y compromiso del equipo,

Entrenamiento y desarrollo

La iniciativa puede aprenderse o incentivarse, para ello, en las fuerzas armadas se establecen jornadas de entrenamiento en toma de decisiones, resolución de problemas, análisis estratégico, ya sean en el campo de adiestramiento o mediante sistemas de simulación de escenarios conflictivos, de modo que, estas habilidades se aprendan previamente para la aplicación en escenarios reales.

2.4.3. Inspiración

La inspiración es un estímulo que anima la labor creadora, ya sea un impulso repentino para crear o una influencia que guía la acción. También se refiere al acto de tomar aire para entrarlo en los pulmones. En un contexto religioso, puede ser un soplo o don divino que infunde ideas o visiones en una persona, mientras que, en el arte, es una fuerza que impulsa al artista a producir su obra.

Es un estado emocional que impulsa a los individuos y a los grupos humanos a poner todas sus voluntades y esfuerzos físicos y mentales para alcanzar los objetivos propuestos; en la vida militar, la inspiración resulta vital para motivar a los equipos, ser perseverantes en la conquista de las metas propuestas, aún en situaciones muy difíciles, deriva de una combinación de muchos factores: conocimiento claro de los objetivos y de los caminos estratégicos a seguir, compañerismo-corresponsabilidad, apoyo y reconocimiento de los superiores y de los miembros del equipo.

Aspectos de la inspiración en el contexto militar:

Liderazgo inspirador

Un batallón, comando, pelotón o equipo militar estarán inspirados si existe un líder inspirador: con coraje, integridad, responsabilidad, respeto, solidaridad.

Apoyo familiar y de seres queridos

Una fuente significativa de inspiración es el apoyo emocional de la familia y de los amigos cercanos. La relación familiar, sobre todo, el compromiso con ella hace que el individuo se inspire ya que esta relación emocional se convierte en un aliciente inspirador.

2.5. Liderazgo de equipos

El liderazgo de equipos es el arte de dirigir y motivar a un grupo de personas para lograr objetivos comunes, fomentando la colaboración, la innovación y un ambiente de trabajo positivo. Implica desarrollar habilidades para guiar, empoderar y educar al equipo, gestionar tareas, comunicar metas claras, resolver conflictos y celebrar los logros grupales. Un buen líder crea un entorno de confianza y apoyo donde los miembros del equipo se sienten valorados, lo que aumenta la productividad, el compromiso y el éxito organizacional.

En el ámbito militar, el trabajo en equipo es fundamental, en el entendido que el contexto militar en su estructura es la sumatoria de los equipos constituidos y en desarrollo, siendo así, el liderazgo de equipo es esencial en el cumplimiento eficaz de la misión de los equipos y los objetivos de la institución.

El liderazgo de equipos es una disciplina compleja de las ciencias administrativas, lo cual demanda de habilidades especiales para su ejercicio en la práctica, sobre todo, en situaciones adversas o desafiantes, que requieren ac-

tuaciones firmes y contundentes por parte del líder, que inspiren confianza en el equipo.

Desde esta perspectiva, el liderazgo de grupo tiene un valor significativo en el éxito de las misiones, la cohesión interna, así como en la gestión de recursos humanos y operacionales.

Entre los aspectos claves del liderazgo de equipos en la vida militar, se pueden citar los siguientes:

Comunicación clara y efectiva

Dentro de los equipos y entre equipos la comunicación es esencial en el liderazgo militar que deben ser capaces de transmitir decisiones, estrategias y órdenes de forma precisa y transparente, asegurando, de este modo, que todos los miembros del equipo entiendan sus roles y responsabilidades.

Decisión y confianza

En los escenarios militares, en especial en combate, se demanda tomar decisiones rápidas y confiables, eso significa que el líder militar debe tener la capacidad de interpretar la situación planteada y tomarla opción más apropiada.

Motivación y moral

El líder militar es responsable de mantener la moral en alto del equipo, esto significa, reconocimiento, recompensa y apoyo emocional de los miembros.

2.5.1. Relación entre el líder y los seguidores

Es fundamental una buena relación entre el líder militar y sus subordinados para el éxito de las operaciones y el bienestar del equipo, relación entre el líder y su equipo basada en el respeto y confianza mutua, la comunicación efectiva y claridad, reconocimiento y aceptación de las responsabilidades de cada miembro. Aspectos clave de esta relación, los cuales se detallan a continuación:

Confianza mutua

La confianza es la piedra angular de la relación entre el líder y sus seguidores, por lo cual los seguidores deben confiar en que su líder tomará decisiones conforme al mejor interés del equipo y la misión. De igual modo, el líder debe confiar en las capacidades y el compromiso de sus seguidores para ejecutar las órdenes y tareas asignadas.

Respeto y consideración

Ser respetuoso es una característica esencial del líder militar, especialmente el respeto mutuo entre el líder y sus subordinados. Respeto y consideración como profesionales y personas, valorando sus opiniones, aportes y esfuerzos en el cumplimiento de la misión. Este respeto mutuo contribuye a que la autoridad del líder se afiance.

Comunicación efectiva

La comunicación como instrumento de relacionar, dialogar y transmitir información es fundamental en el ámbito militar, un líder militar debe tener habilidades comunicativas, con un lenguaje fluido, claro y coherente. Lo que se convierte en empatía, confianza mutua, autoridad y respeto hacia el líder militar, facilitando el cumplimiento de los objetivos de la misión.

Motivación y moral

Un buen líder sabe cómo motivar a su equipo y mantener alta la moral. Esto incluye proporcionar incentivos, reconocer logros y asegurarse de que los seguidores comprendan el propósito y la importancia de su trabajo.

2.5.2. Liderazgo de equipo y equipos autodirigidos

Liderazgo de equipo es un concepto muy útil en el ámbito militar para definir el conjunto de acciones, comportamientos y habilidades que un líder militar debe tener y practicar para motivar y guiar a un grupo de subordinados. Dentro del liderazgo de equipos ha surgido los equipos autodirigido o auto-gobernados, que son equipos con autonomía que actúan de manera descentralizada en circunstancias donde hay que decidir fuera de la cadena de mando, allí sobresale la ética, la responsabilidad y la competencia del líder.

En tal sentido, los equipos autodirigidos son aquellos que han alcanzado la suficiente madurez para gestionar de manera autónoma sus operaciones y tareas, responsabilizándose de la toma de decisiones sin una supervisión constante (Mantilla y García, 2010).

Ejemplos de equipos autodirigidos:

Se presentan aquellos equipos que deben actuar en contextos de escasa comunicación con las unidades centrales de mando dentro del accionar militar, por ejemplo, las Unidades de Operaciones Especiales del Ejército de Ecuador:

los Comandos de Selva. Son unidades con un eficiente liderazgo de equipo con fuerte tendencia a operar de manera autónoma como un equipo auto dirigido.

Los miembros de los equipos auto dirigidos reciben entrenamiento para situaciones críticas de combate en entornos inhóspitos, como la selva amazónica, en donde actúan Los Comandos de la Selva de las Fuerzas Armadas del Ecuador, adaptándose rápidamente a situaciones cambiantes, ejecutan operaciones complejas sin la necesidad de una supervisión constante.

Este enfoque les permite desempeñar con misiones delicadas y de alta presión, demostrando cómo un liderazgo sólido y equipos autodirigidos pueden actuar en armonía para conseguir el éxito en situaciones extremas.

2.6. Valores

Los valores se relacionan con las creencias y actuación de las personas en la convivencia social, pueden ser estudiados por diferentes ciencias: la sociología, la psicología, la ética, el derecho, entre otros. De hecho, en la vida cotidiana continuamente se está juzgando actitudes y valores (Giner, 2012).

Los valores tradicionales aplicables a la sociedad civil no están alejados de la competencia profesional dentro de la institución militar, pues es fundamental que sus miembros actúen conforme a esquemas morales sólidos y estrictos, por lo cual constituyen parte integrante de la carrera militar, ya que la vocación supone que cada militar debe hacer suyos estos principios y colocarlos por delante de cualquier gratificación personal (Baqués, 2004).

Las cualidades y atributos logrados por los miembros de las Fuerzas Armadas en el proceso de educación y entrenamiento militar y del ejemplo de la jerarquía; los cuales se ejercen en forma libre y consciente e influyen en la toma de decisiones y en la edificación de hábitos personales e institucionales, se describe como valores militares.

2.6.1. Cohesión

En términos generales, la cohesión puede definirse como la fuerza y la calidad que caracterizan las relaciones interpersonales existentes dentro de una agrupación determinada, así como el grado de compromiso y lealtad de sus integrantes con los objetivos y valores compartidos del grupo.

De ahí que la cohesión se refiere a los vínculos que permiten a las fuerzas militares actuar de manera unificada, encaminada al grupo y a la misión. La cohesión es parte fundamental del funcionamiento de la institución militar.

La cohesión no se enseña como una regla específica a seguir como no reprimir a los civiles; en cambio, se desarrolla mediante entrenamiento y prácticas que resaltan la solidaridad, la identidad común y el trabajo en equipo para alcanzar objetivos.

Con el tiempo, este enfoque en la solidaridad, la identidad compartida y el trabajo en equipo lleva a un proceso de creación de significado, a través del cual la cohesión se convierte en una norma y un valor institucional. La cohesión es el primer valor institucional descrito en las Fuerzas Armadas, indicado como el vínculo de unión, solidaridad, orgullo de pertenecer a esta noble institución.

Así mismo, combina la colaboración en equipo, el sentido de comunidad, la cohesión institucional y el compromiso conjunto, todo ello con el fin de fortalecer la Institución y promover el progreso nacional mediante la plena integración de su personal y el cumplimiento de sus habilidades profesionales.

2.6.2. Disciplina

La disciplina es la observancia y ejecución de un conjunto de reglas o la formación de una persona en un ámbito moral, intelectual o profesional, que implica autocontrol, perseverancia y el logro de objetivos a través de la práctica constante. Esta palabra tiene una raíz común con “discípulo”, lo que enfatiza su significado de aprendizaje y guía

La disciplina constituye un factor primordial en las misiones asignadas a los ejércitos para lograr los objetivos propuestos y tener éxito, lo cual se describe y registra en la historia y en el tiempo, al estudiar las distintas experiencias. Esto exige que la disciplina militar sea cabal, rigurosa y consciente, lo cual se manifiesta en el fiel cumplimiento del deber.

Por tanto, la disciplina militar es un concepto amplio y multifacético, que radica en la estricta obediencia a las normas, instrucciones, disposiciones de los superiores y órdenes de comando dentro del cuerpo militar, por lo cual estos mandatos deben ser claros, precisos, concretos y legales, sintetizándose en una comunicación efectiva entre sus integrantes, lo que trae consigo beneficios institucionales significativos, entre los cuales se pueden señalar los siguientes:

Eficiencia y eficacia: asegura que las operaciones y actividades se realicen de manera rápida y precisa.

Seguridad: la disciplina mejora la seguridad tanto en los escenarios de combate como en los entrenamientos ya que reduce los riesgos.

Desarrollo personal: los militares disciplinados adquieren fácilmente habilidades como el autocontrol, autonomía labora, responsabilidad, resiliencia y el trabajo en equipo.

Cohesión de Grupo: la disciplina en el grupo lo cohesiona, mejora las interrelaciones personales, desarrolla la solidaridad, el compañerismo y la responsabilidad. La relación de disciplina en el ámbito militar está basada en el respeto y obediencia al mando jerárquico, donde prevalezca el respeto mutuo y la consideración entre superiores y los subordinados.

Cabe señalar que las acciones y omisiones contrarias al ordenamiento militar constituyen faltas disciplinarias, las cuales deben ser investigadas y, de encontrar elementos y material suficiente de faltas por acción u omisión, deben ser sancionadas a través de la potestad de la jurisdicción disciplinaria conforme a la responsabilidad en esta materia.

De igual modo, como el sistema disciplinario militar incluye sanciones, el buen desempeño se rige por un procedimiento de recompensas, tal como se contempla en el Reglamento de Condecoraciones Militares, con el propósito de exaltar las virtudes militares y galardonar los méritos.

Así mismo, la disciplina militar también presenta desafíos y requiere un manejo cuidadoso de consideraciones éticas, ya que están sujetos a la normativa legal que rige su comportamiento que incluye la Ley Orgánica de Personal y Disciplinaria de las Fuerzas Armadas y su reglamento y el Reglamento de Disciplina Militar, entre otros instrumentos legales, los cuales establecen comportamientos éticos y profesionales promoviendo valores como el honor, el valor, la lealtad y el respeto.

Por último, la disciplina en el ámbito militar no solo es una cuestión de obedecer órdenes, sino de internalizar un nivel de precisión y coordinación que permita a una unidad operar de manera efectiva y eficiente.

2.6.3. Espíritu militar

El espíritu militar es el conjunto de valores y virtudes que definen a quienes sirven en la vida militar, como el amor a la patria, la lealtad, la disciplina, el valor y el espíritu de cuerpo. Se caracteriza por la entrega, el sacrificio personal y el compromiso con la misión y la institución, promoviendo la cohesión, la moral y la capacidad de superar obstáculos en beneficio del grupo y la nación.

La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 158 desarbolado en la Ley Orgánica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas establece que: “Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial”, consecuentemente los miembros de la institución generan valores básicos tradicionales e institucionales a fin de ejercer con éxito su misión. Desde la formación del militar se forjan características esenciales y fundamentales a fin de formar el espíritu en la disposición de proteger a la patria y a sus componentes.

El espíritu de militar o también llamado espíritu de cuerpo, está ligado directamente con la moral, ya que la capacidad física, ideológica, entrenamientos y estructura organizacional, entre otras funciones propias del soldado, necesita de la constancia y firmeza. De ahí, que “La moral se entiende como la motivación que debe poseer el miembro de las Fuerzas Armadas para superar los riesgos y dificultades de la vida militar en general, y del campo de batalla en particular” (Cubedo, 2010, 104) .

Como toda cultura organizacional se sustenta en principios y valores que practican el conjunto de los actores organizacionales, en la institución militar la cultura militar reproduce ideales, principios y valores que se van afianzando con el estudio y el entrenamiento definiendo el espíritu militar.

El espíritu militar se sustenta en los elementos siguientes:

- **Firmeza:** es la fuerza de la decisión y la constancia en la ejecución de las operaciones o actividades encomendadas dentro de la misión encomendada o de sus competencias como miembro del grupo.
- **Serenidad:** los contextos militares se caracterizan por ser muy tensos y es necesario desarrollar el autocontrol emocional frente a situaciones de alta presión y riesgo, a esta capacidad se le denomina serenidad.
- **Honor:** en ámbito militar el honor es la divisa, lo que significa el compromiso asumido por el militar con un código de ética y moral, donde se

resalta la integridad, la honestidad, la lealtad y la responsabilidad.

- Valor: todo militar debe cultivar la valentía que significa la disposición de actuar con determinación, coraje y audacia en las acciones involucradas en el cumplimiento de su misión.
- Mística: la mística de un militar es una relación espiritual que le une con la institución y sus objetivos supremos y que es un legado transmitido como tradición en las Fuerzas Armadas.
- Disciplina: la disciplina es la esencia de la vida militar y significa el respeto y acatamiento de las normas y disposiciones que se emitan en la institución a los fines de cumplir los objetivos. La coherencia y la unidad del grupo depende la disciplina de sus miembros.
- Lealtad: la lealtad es un atributo muypreciado en la vida militar, ya que es adhesión a la institución, a la jerarquía y a sus compañeros con sinceridad, respeto, corresponsabilidad en todas las decisiones y acciones donde se involucre este actor militar en el marco de su misión y competencias.
- Resiliencia: es la habilidad de reparación y adaptación vertiginosa ante escenarios con adversidades, superando obstáculos y aprendiendo de las experiencias difíciles.
- Dedicación: es el compromiso completo con la misión y los objetivos del grupo, poniéndose por encima los intereses de la institución sobre cualquier interés particular.

2.6.4. Ética militar

La ética se refiere al código de conducta y principios morales que guían el comportamiento de una organización y sus empleados, buscando el bien común y la responsabilidad social. Implica tomar decisiones honestas y justas, considerando el impacto no solo en la empresa sino también en sus colaboradores y en la sociedad. Fomentar una cultura ética mejora la reputación, atrae talento y contribuye a la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la organización.

En las Fuerzas Armadas la ética militar es considerada como un conjunto de prácticas y discursos que la orientan, para que todos sus integrantes actúen conforme a los valores y normas determinadas en su doctrina de la moral. En

esta misma dirección, apoyados en Muñoz (2018) se afirma que la ética militar facilita la reflexión sobre la conducta de las personas, considerando que la ética militar es un conjunto de códigos, principios, valores y normas que direccionan las actuaciones de los miembros de la institución militar

Este conjunto de códigos, principios y valores se refieren al honor, el deber, la lealtad, la integridad y el respeto por los derechos humanos. Los principios claves de la ética militar son el “Honor y Deber”, de ahí que los militares deben actuar con honor, cumpliendo con su deber de proteger y defender a su país. Este principio implica un compromiso y lealtad con la misión y compañeros de armas.

Es preciso indicar que la formación de los militares, tanto como oficiales como profesionales, los principios y valores de la ética deben ser parte fundamental de los planes de estudios, lo que desarrolla en el oficial el compromiso y pertinencia con la institución militar y su relación ética con la sociedad (Oso-rio y otros, 2006).

2.6.5. Honestidad

La honestidad es la virtud o cualidad de actuar y pensar con sinceridad y coherencia, basándose en la verdad y la justicia, y respetando tanto a los demás como a uno mismo. Implica ser íntegro, transparente y no mentir ni engañar. Fomenta la confianza y la autenticidad en las relaciones, tanto personales como profesionales, y es esencial para el desarrollo de una sociedad basada en la lealtad y el respeto mutuo.

Los valores militares forman parte de códigos escritos de la institución militar y ser honesto es una condición indispensable del líder en condición de autoridad, es la comprensión de la importancia que tiene la obediencia que permite construir la esperanza e impulsa los cambios apoyados en valores como la verdad y la justicia.

Su importancia es esencial para construir y mantener la confianza entre los miembros de una unidad militar, ya que la cohesión y el trabajo en equipo dependen de la capacidad de los individuos para confiar en la honestidad y veracidad de sus compañeros, por lo cual es importante que el militar tenga un ferviente compromiso en la protección de los bienes y valores que le han sido confiados, ya sean de carácter institucional o personal (Palacios Enríquez, 2015).

2.6.6. Honor

El honor es un valor relacionado con la lealtad a los valores supremos de la patria, la nación, a la institución militar, a la jerarquía castrense y a sus compañeros. Es el compromiso al cumplimiento del deber aún en circunstancias muy adversas. El honor militar denota una conducta, en sus muy distintas variantes, de carácter integral (Fernández, 2020).

El honor militar exige que los actores de la institución militar desarrollen actuaciones honorables, con altos niveles éticos y morales, que sirvan de ejemplo a sus compañeros y se proyecte a la sociedad en general. De modo, que el honor militar está ligado con los siguientes aspectos:

- Lealtad: el honor está relacionado intrínsecamente con la lealtad a la institucionalidad de la nación, a las fuerzas armadas, a la jerarquía militar y a sus compañeros.
- Compromiso: el honor militar significa compromiso y responsabilidad en el cumplimiento del deber militar, incluso en situaciones alto riesgo.
- Integridad: el honor militar exige la transparencia y la honestidad en el cumplimiento del deber.
- Respeto: el honor militar demanda actuaciones respetuosas a las leyes y reglamentos, como a todos los miembros de la comunidad militar, en especial, los superiores y sus compañeros.
- Dignidad: El honor militar exige el trato digno hacia todas las personas que se tengan contacto, ya sean civiles, militares, prisioneros de guerra y enemigos, garantizando el cumplimiento de las leyes y convenciones internacionales sobre los derechos humanos.

En resumen, el honor militar es una piedra angular de la ética militar, vital para la cohesión interna, la confianza pública y el respeto internacional. La manifestación del honor militar se demuestra en el cumplimiento del deber, el valor, el coraje, la honradez en la derrota y la victoria. A través de la formación, el reconocimiento y la promoción de una cultura de responsabilidad, las fuerzas armadas pueden asegurar que este valor se mantenga en el centro de todas sus operaciones y acciones.

2.6.7. Moral

La moral en el ámbito militar abarca las cualidades y principios que se deben fomentar para tomar decisiones correctas y evitar las malas acciones. Es una virtud primordial que todo militar debe poseer, pues es clave en todas sus actividades, tanto dentro como fuera de sus responsabilidades asignadas.

La ética militar proyecta una actuación de los soldados, de manera personal y colectiva, hacia la honestidad, integridad la honestidad, prudencia, solidaridad, corresponsabilidad, justicia y un estricto compromiso con el cumplimiento del deber.

Una moral alta en el equipo y sus miembros es decisiva para lograr operaciones efectivas y la cohesión de las unidades militares, elevar los niveles de disciplina, rendimiento, compromisos, lealtad y disposición de actuar en situaciones de combate bajo alto riesgo.

Para elevar la moral militar en la búsqueda de efectividad y coherencia de los equipos se requiere de liderazgos efectivos capaz de motivar, manejar las emociones de los miembros del equipo, dar buenas condiciones de vida y en los ambientes laborales del personal castrense, así como, la presencia de un líder con empatía, comunicador, corresponsable, solidario y que genere confianza y ejemplo de honor y coraje a sus dirigidos.

2.6.8. Subordinación

La subordinación es el acatamiento consciente, leal, inteligente y perseverante de que el militar debe a su inmediato superior, a la Constitución y las leyes del Estado (Chavez y otros, 2019). La subordinación militar es un principio fundamental en las Fuerzas Armadas que se refiere a la relación jerárquica y de dependencia entre los miembros de diferentes rangos y posiciones dentro de la organización militar. A continuación, algunas claves de la subordinación militar.

Jerarquía y cadena de mando: las fuerzas armadas se organizan mediante una estructura jerárquica vertical cuyo eje fundamental es la cadena de mando, donde cada nivel tiene un mando definido que está bajo el mando de otro nivel superior y que bajo su mando se encuentra un nivel inferior. Esto significa que cada miembro del componente militar tiene un superior jerárquico

inmediato al que debe obediencia y a un conjunto de subordinados a los que les da órdenes. Esta cadena de mando asegura una toma de decisiones ordenada y eficiente.

Obediencia y disciplina militar: la cadena de mando expresada en la subordinación implica la obediencia a las órdenes de los superiores jerárquicos. A la capacidad de los soldados para seguir órdenes de manera precisa y rápida, incluso en situaciones de alta presión se denomina en el mundo militar como disciplina, por tanto, permite la permanencia y pertinencia de la cadena de mando.

Autoridad y responsabilidad: en cada nivel de la cadena de mando existe el personal militar facultado como autoridad para dar órdenes y la responsabilidad para que se conozcan y se acaten las órdenes impartidas derivadas de las decisiones tomadas. La subordinación garantiza que dentro de la cadena de mando se respete esta autoridad, lo que implica que los subordinados cumplan con sus deberes.

Lealtad y confianza: la lealtad y la confianza en la institución militar, en la jerarquía militar, en su líder y en sus compañeros contribuye a que se desarrolle la subordinación de manera natural y reconocida por todos.

En sí, la subordinación militar es la fuente básica de la cadena de mando, por tanto, esencial en el funcionamiento de la institución militar, en consecuencia, asegura la obediencia, la disciplina y la coherencia organizacional.



<https://goo.su/nMKgAV>

CAPÍTULO III

Tipos de liderazgo

3.1. Antecedentes teóricos

La evolución de los liderazgos se ha identificado con la evolución de los sistemas humanos y sus organizaciones que han conducido a la formación de diversas teorías y modelos interpretativos de éste y los cuales han cambiado en el tiempo. Entre estos modelos destacan el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, el liderazgo situacional, el liderazgo adaptativo, liderazgo auténtico, el liderazgo inclusivo, etc.

Esta variedad de teorías y modelos del liderazgo configura un constructo teórico para comprender los distintos estilos de liderazgos en una diversidad de contextos de aplicación.

3.1.1 ¿Qué es un líder?

La palabra líder proviene del inglés leader y, por definición, se refiere a la persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, los demás integrantes deben reconocer sus capacidades. En todo grupo humano existe una persona que destaca por ser el guía, inspirador, motivador y dirigente del grupo, tomando decisiones efectivas aún en situaciones adversas, lo que implica adaptabilidad, cohesión, integridad y elevación de la moral del grupo.

Un líder militar es una persona que dirige un ejército o una unidad militar, siendo responsable de la toma de decisiones, la motivación de sus subordinados y la consecución de objetivos en diversas situaciones. Los líderes militares deben poseer un fuerte pensamiento estratégico y analítico, además de habilidades de comunicación y un profundo sentido de la ética y la responsabilidad para guiar con éxito a sus tropas, especialmente en combate o en situaciones de alta presión.

3.1.2. Origen del líder

Entre los factores que originan el liderazgo de una persona, se encuentran los siguientes:

La formación y educación militar: uno de los objetivos curriculares de la formación militar es el desarrollo del liderazgo, líderes militares efectivos, ya

que la misión y estructura de mando de la institución militar así lo requiere. Esta formación de liderazgo, además de estrategias, habilidades y técnicas, enseña valores necesarios para un líder militar como el sentido del deber, la disciplina, la corresponsabilidad, donde mando y obediencia, la ética y la moral. Dentro de las actividades formativas de oficiales y suboficiales se les prepara para tener flexibilidad física y emocional y así, desarrollar la capacidad adaptativa frente a situaciones imprevista y con alta incertidumbre.

Los contextos culturales, sociales y políticos: el contexto donde se desenvuelve el militar influye en las características y comportamientos del líder militar. Factores como la inestabilidad y turbulencia sociopolítica de algunos entornos latinoamericanos ha hecho que los líderes militares deban actuar en ambientes muy conflictivos y dinámicos que impactan sus personalidades como líder.

Los cambios paradigmáticos y tecnológicos en el liderazgo militar: en una sociedad cambiante, como la que se vive hoy en día, donde se desarrollan agotamientos y transformaciones de paradigmas y modelos organizacionales, así como, estrategias y tecnologías militares, los líderes militares deben innovarse a la velocidad de esos cambios.

El factor psicológico y el comportamiento organizacional: la institución militar como organización crea un entorno interno, comportamiento organizacional, que influye en la caracterización del líder militar. Este enfoque examina cómo los líderes militares gestionan los impactos positivos y negativos que la cultura organizacional sobre los subordinados: el estrés, la moral, la cohesión, la confianza y la colaboración dentro de sus unidades es fundamental para el éxito en situaciones de combate y en operaciones militares.

De manera, que la formación académica, el contexto sociopolítico, la adopción de tecnología y las estrategias de comportamiento organizacional constituyen factores clave que han sido identificados en la literatura reciente como fundamentales para el desarrollo de líderes militares.

Estos elementos combinan la educación formal con la adaptación a contextos específicos y la innovación tecnológica para formar líderes que puedan enfrentar los desafíos del mundo moderno. En Ecuador, los líderes han surgido a lo largo de la historia debido a una combinación de factores históricos, sociopolíticos, culturales y externos.

3.1.3. Rasgos del liderazgo

Los rasgos del liderazgo militar han sido objeto de estudio en los últimos años, con varios autores identificando características específicas que distinguen a los líderes efectivos en contextos militares. A continuación, se presentan los rasgos relevantes del liderazgo:

Extroversión: la personalidad extrovertida (sociable, comunicativo, asertivo y activo) es un rasgo significativo de los líderes militares, estos tienden a generar confianza y entusiasmo en sus compañeros y subordinados, lo que es esencial para mantener la moral y cohesión en situaciones complejas

Amabilidad: las personas con rasgos de amabilidad tienden a ser confiables y gentiles los que hace que los líderes con esa característica tienen la habilidad de construir consensos y manejar de forma exitosa conflictos, generando confianza y seguridad entre el conjunto de relacionados.

Disciplina y responsabilidad: Los líderes militares con iniciativa y responsabilidad son constantes y organizados en la búsqueda lograr sus metas, de modo que desarrolla el rasgo de disciplina y la responsabilidad de manera efectiva como parte de su personalidad. Según Costa y McCrae, (1992), este rasgo es característico tanto en el liderazgo transformacional como para el transaccional.

Manejo emocional efectivo: los líderes militares deben tener facilidad para la gestionar la estabilidad emocional y la capacidad para manejar el estrés, la ansiedad y la depresión, tanto personal, como de sus subordinados. Este rasgo direcciona el potencial de liderazgo transformacional, signado por la influencia idealizadora, la motivación inspiradora y la estimulación intelectual (Bono y Judge, 2004).

Abierto a los cambios: los líderes militares abiertos al cambio poseen creatividad, imaginación y disposición amigable a las situaciones y experiencias nuevas. Por lo tanto, son innovadores en sus estrategias en escenarios desafiantes que exigen altos niveles de adaptabilidad. Este rasgo tiene una relación positiva con el liderazgo transformacional, aunque no tanto con el liderazgo transaccional (Bono y Judge, 2004).

Estos rasgos del líder militar son claves para desempeños efectivos en contextos militares complejos donde se exija motivar, inspirar y mantener la moral en alto de los subordinados y la coherencia del equipo.

3.1.4. Requisitos para ser un líder militar

Autenticidad: un líder militar con autenticidad es una persona genuina, sincera y coherente consigo misma y con los demás, son abiertos al cambio viviendo su propia realidad, valorándola igualdad y el bienestar de sus subordinados y compañeros de equipo, propician el equilibrio y la armonía colectiva por encima de cualquier jerarquía o privilegio personal.

Facilidad para desarrollo sus habilidades a lo largo de la carrera: el líder se forma y se consolida en el tiempo en un proceso evolutivo de adquisición y mejoramiento de habilidades. Los líderes militares deben pasar por varias etapas de desarrollo, comenzando con la gestión de sí mismos y progresando a la gestión de otros, de grupos y de la organización en su conjunto. Cada etapa requiere el desarrollo de nuevas habilidades, desde la ejecución eficiente de tareas individuales hasta la motivación y gestión de equipos complejos.

Fundamentos del liderazgo: Comprender y dominar los fundamentos del liderazgo es esencial. Un líder militar efectivo es una persona con habilidades para influir, motivar, inspirar y guiar a su organización en su desarrollo y transformación mediante una visión futurista mediante la toma de decisiones estratégicas, y la adaptación a cambios rápidos y competitivos en el entorno.

Medición del progreso y evaluación continua: la autoevaluación sincera de fortalezas y debilidades en el comportamiento como líder militar es fundamental para lograr objetivos reales y efectivos, evaluación personal que debe extenderse a sus equipos o comandos permitiendo tener la base para el redimensionamiento o ajuste de la ruta o estrategia si es necesario.

Para ello, es necesario establecer metas claras y factibles y estrategias o caminos estratégicos bien pensados o planificados. Esto crea confianza en sí mismo y en el equipo que se deriva en motivación, factor preciso para el éxito de las operaciones o actividades.

Capacitación y educación continua: el líder militar debe estar en proceso continuo de reflexión y aprendizaje, ya sea aprendizaje a través de la experiencia diaria o mediante métodos de enseñanza-aprendizaje de educación continua, sistematizado y formal, como son los programas de cursos de desarrollo de liderazgo para mantener y mejorar las competencias de comunicación y la capacidad de movilizar a las personas hacia un objetivo común. Programas de educación continua que permiten que el líder militar esté al día con las mejores prácticas y teorías de liderazgo emergentes.

Desde esta perspectiva, el líder militar de estos tiempos tan cambiantes y de agotamiento y emergentes modelos es necesario que estas personas estén siempre actualizadas con una formación continua y pertinente, lo que debe lograrse en las distintas etapas de su carrera militar, para ello debe medir el progreso de manera continua, y participar en programas de capacitación y desarrollo continuo. Estas cualidades no solo mejoran la eficacia del liderazgo, sino que también promueven un entorno más inclusivo y orientado al bienestar colectivo.

3.2. Clasificación del liderazgo

3.2.1. Liderazgo autocrático

Ser autócrata significa ser una persona que ejerce el poder o la autoridad de forma absoluta y unilateral, sin estar sujeto a restricciones o control de otros, ya sea en un estado o en una organización. Este estilo de liderazgo, también llamado autoritario, centraliza las decisiones en una sola persona y limita la participación o las opiniones de los subordinados o seguidores.

Es un estilo de liderazgo propio de personas que deciden de manera unilateral con control estricto sobre sus subordinados no permitiendo la participación de ellos en la toma de decisiones. En el ámbito militar este liderazgo se evidencia con actuaciones verticales y rígidas con decisiones unilaterales donde se impone órdenes y exigencia de su obediencia sin ningún cuestionamiento o reparo.

Este estilo de liderazgo puede ser útil o efectivo en circunstancias donde se exijan respuestas rápidas y precisas, pero en situaciones normales puede resultar contraproducente, ya que genera tensiones en los equipos y con ello, caídas del compromiso y la confianza derivando a deficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

3.2.2. Liderazgo carismático

Carismático es un adjetivo que describe a una persona que tiene carisma, es decir, una cualidad o don especial para atraer, fascinar o agradar a los demás. Estas personas suelen ser muy influyentes y pueden generar admiración y confianza fácilmente.

El liderazgo carismático con enfoque militar, según la literatura académica reciente, se puede definir de la siguiente manera: es la capacidad del líder para motivar, inspirar, y comprometer a sus subordinados mediante la comunicación y persuasión efectiva expresada en una visión apasionada y de fuerte conexión emocional logrando que el equipo se involucre en las decisiones y sus consecuencias alcanzando objetivos desafiantes.

3.2.3. Liderazgo participativo

El liderazgo participativo, también llamado liderazgo democrático, es un estilo de gestión donde el líder fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, escuchando las opiniones y considerando las ideas de todos los miembros. Si bien el líder mantiene la autoridad final, su rol es de facilitador, promoviendo un ambiente colaborativo y democrático que aumenta el compromiso y la productividad del grupo.

El liderazgo participativo militar se caracteriza por ser abierto a que los subordinados tengan protagonismo en las tomas de decisiones y acciones que les involucran. Los líderes que adoptan este estilo escuchan y analizan las ideas de sus subalternos, aceptando sus contribuciones y fomentando la colaboración y el trabajo en equipo.

Algunos estudios recientes han explorado los beneficios de este enfoque en contextos militares, donde puede mejorar la moral, la motivación y la eficiencia de las tropas. Por ejemplo, existe una influencia de los estilos de liderazgo en la motivación del personal de las unidades militares.

3.2.4. Liderazgo laissez-faire

El liderazgo laissez-faire, del francés “dejar hacer”, es un estilo de gestión que delega la toma de decisiones y el trabajo a los miembros del equipo, otorgándoles un alto nivel de autonomía y libertad para trabajar según sus propios métodos. El líder interviene mínimamente, actuando más como un recurso de apoyo que como un supervisor directo, y solo interviene cuando se le solicita o es absolutamente necesario. Este estilo es efectivo con equipos altamente capacitados y motivados, pero presenta riesgos como la falta de dirección, el incumplimiento de objetivos y la desmotivación si el equipo no es autosuficiente.

Este liderazgo se observa en el estilo de dirección descentralizada con altos niveles de autonomía en las jerarquías descendentes, esto significa que el líder militar delega la mayor parte de la toma de decisiones y la resolución de problemas a sus subordinados, manteniendo un nivel mínimo de supervisión y control. Este tipo de liderazgo, en el ámbito militar, se considera de escasa dirección y coordinación y poca actividad efectiva del líder.

Los estudios sobre este tipo de liderazgo en las organizaciones militares han dado cuenta que, junto con el liderazgo autoritario y transformacional, son estilos que mejoran el comportamiento de los seguidores en las unidades para mantener la doctrina militar en el cumplimiento de los principios y valores.

Sin embargo, también sugieren que el liderazgo *laissez-faire* puede tener un impacto negativo en la motivación y el desempeño de las tropas, especialmente en entornos de alta complejidad y riesgo, lo cual se debe a que los subordinados pueden sentirse desorientados y faltos de dirección, afectando la cohesión y la eficacia del equipo.

3.2.5. Liderazgo natural

Un líder natural es aquel individuo que posee la capacidad innata para influir, motivar y guiar a otros, incluso sin ocupar un puesto formal de liderazgo. Estas personas se caracterizan por su inteligencia, magnetismo, empatía, carisma, empatía, capacidad para inspirar confianza en los demás. Contrastan con los líderes designados por la jerarquía institucional cuya autoridad o mando se lo confiere la competencia institucional que le define, en cambio los líderes naturales surgen de la espontaneidad que deriva de cualidades naturales personales de conexión con las personas.

Las características fundamentales de un líder natural son las siguientes:

Carisma: poseen un encanto natural que atrae la atención de los demás generando admiración. Su presencia inspira confianza y entusiasmo en el entorno en el cual se desenvuelven.

Empatía: comprenden y comparten los sentimientos de las personas lo que les permite conectarse a nivel emocional, construyendo relaciones sólidas.

Inteligencia: poseen una gran capacidad de análisis y resolución de problemas. Por ende, facilita la toma de decisiones de forma acertada.

Visión: tienen una clara visión del futuro permitiendo motivar a su equipo de trabajo estableciendo objetivos específicos.

Autenticidad: son genuinos, íntegros y honestos generando confianza y respeto en los demás.

Capacidad de motivación: son motivadores expertos que brindan entusiasmo a su grupo generando un ambiente positivo.

En el contexto militar, el líder natural inspira confianza, fomenta la cohesión y guía de manera efectiva a sus unidades hacia el éxito en situaciones desafiantes. Por lo tanto, es de vital importancia mencionar que la efectividad de las diversas operaciones militares se debe al eficaz direccionamiento los cuales se describen a continuación:

Efectividad en situaciones difíciles: En una situación difícil el líder motiva y anima a sus compañeros a seguir adelante, estabilizando al grupo aún en entornos caóticos y de alta presión.

Compromiso y motivación: cuando el líder militar logra motivar a sus subordinados, estos elevan sus niveles de compromiso con la misión, mejorando su rendimiento colectivo e individual.

Cohesión del equipo: existe una íntima relación entre la confianza y la comunicación que genera el líder natural con la cohesión del equipo, el líder natural es un factor significativo en el fortalecimiento de esta unidad grupal, lo que hace que el equipo sea resistente frente al estrés y la angustia colectiva, al mismo tiempo que es eficaz en la colaboración y la corresponsabilidad.

3.3. Factores que influyen en el liderazgo

Estos factores pueden clasificarse en dos categorías principales: factores internos y factores externos.

Factores internos:

Los factores internos son aquellos que residen dentro del individuo o del grupo liderado. Entre los factores internos más importantes que influyen en el liderazgo militar, se pueden citar los siguientes:

Características del líder: la inteligencia, el carisma, la integridad y las habilidades de comunicación juegan un papel fundamental en su capacidad para influir y motivar a sus seguidores.

Motivación del líder: el deseo genuino de ayudar a sus seguidores y lograr objetivos comunes es más propenso a ser exitoso.

Habilidades del líder: la capacidad de tomar decisiones, resolver problemas, así como planificar y ejecutar estrategias.

Características del grupo: el tamaño del grupo, la cohesión, el nivel de entrenamiento y la experiencia pueden influir también en la efectividad del liderazgo.

Factores externos:

Los factores externos son aquellos que están fuera del control del líder o del grupo liderado. Entre los factores externos más importantes que influyen en el liderazgo militar se pueden citar los siguientes:

Misión: es preciso contar con un alto grado de creatividad y flexibilidad, siendo más participativo, con una acción rápida y decisiva según los objetivos de la misión encomendada.

Contexto ambiental: el entorno donde se desarrolla las tareas operacionales como el tipo de terreno, el clima y la presencia de enemigos, determinan el estilo de liderazgo que utilice el líder militar.

Recursos disponibles: en toda organización militar se desarrollan operaciones y actividades, por tanto, demandan recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre ellos pertrechos de combate y mantenimiento de la tropa, los cuales son necesarios para que el líder pueda cumplir eficientemente su misión.

Apoyo del liderazgo superior: el logro de los objetivos por parte del líder depende del apoyo irrestricto de los superiores.

3.3.1. Según el comportamiento predominante del líder

El comportamiento del líder es fundamental para que la organización logre alcanzar los objetivos de forma efectiva, en el ámbito militar el estilo del comandante es fundamental para mantener la cohesión, la unidad de mando y el rendimiento del comando.

En consecuencia, es muy importante que la jerarquía militar establecida en la cadena de mando escoja el estilo de liderazgo adecuado al grupo, de acuerdo a una serie de factores que identifican al equipo, tales como, la formación

y experiencia de los seguidores, las características de la misión, las unidades componentes de la estructura militar.

Entonces, el líder militar debe apelar a su capacidad de flexibilidad para adaptarse a la situación, lo que significa combinar las características de los diferentes estilos de liderazgos. Estas combinaciones de estilos de liderazgos dan como un resultado un liderazgo muy particular que sobresale de esa combinación que dibuja el comportamiento del líder militar, tal como se presenta a continuación:

Estilo Autocrático: identificado por las características siguientes:

- Practica una forma centralizada de actuación organizacional.
- Controla y personaliza la autoridad.
- No consulta a los subordinados para la toma de decisiones.
- Centra su ejecución a partir de su visión particular.
- Comunica sus decisiones y ordenes directamente sin intermediación.

En situaciones críticas con niveles de incertidumbre y alta presión, resulta adecuado el estilo de liderazgo autocrático.

Democrático: entre las características de esta forma de liderazgo se encuentran las siguientes:

- Consulta con sus subordinados antes de tomar decisiones.
- Fomenta la participación y el trabajo en equipo.
- Delega responsabilidades y toma en cuenta las opiniones de los demás.
- Se comunica de manera abierta y transparente.

Este estilo de liderazgo puede generar mayor compromiso, motivación y creatividad entre las tropas.

Laissez- faire: entre las características de este estilo de liderazgo se pueden señalar las siguientes:

- Permite que los miembros del equipo bajo su cargo actúen con libertad y autonomía.
- Su participación en las tareas y decisiones de los miembros del grupo son las necesarias sin imponer de forma tajante su voluntad.
- Tiene confianza en los demás en cuanto al cumplimiento de tareas y toma de decisiones.

- Mantiene una comunicación continua y fluida con los miembros del equipo.

No todo el tiempo este estilo de liderazgo es el ideal, en ocasiones puede ser efectivo cuando la innovación y la creatividad sean necesarias para lograr el éxito de la misión, pero puede resultar contraproducente por falta de dirección, coordinación y control al no aplicar estos procesos administrativos de manera efectiva y oportuna.

Es importante destacar que ningún estilo de liderazgo resulta perfecto en todas las situaciones. El líder militar efectivo debe ser capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades específicas de la situación, a las características de sus subordinados y a las exigencias del entorno operativo.

3.3.2. Según el ejercicio de autoridad

El ejercicio de la autoridad es un aspecto fundamental del liderazgo militar, pues permite al líder guiar, dirigir y controlar a sus subordinados para el cumplimiento de los objetivos. Existe una relación entre la motivación, el rendimiento y la moral del equipo con la forma como el líder ejerce su autoridad. La autoridad del líder debe lograr los siguientes objetivos:

Garantizar el orden y la disciplina en el grupo o comando: exigir el cumplimiento de órdenes, normas y reglamentos en el comando es una de las responsabilidades del líder militar, por tanto, ser capaz de mantener el orden y la disciplina y de aplicar medidas disciplinarias cuando sea menester.

Lograr la motivación y la inspiración en los miembros del grupo o comando: un líder que ejerce su autoridad de manera justa y consciente puede ganarse el respeto y la confianza de sus seguidores, lo que puede conducir a un mayor compromiso y rendimiento del grupo de liderados.

Tomar decisiones y resolver problemas: el líder con autoridad está en capacidad de tomar decisiones con autonomía para resolver dificultades que se presente en el desarrollo de las operaciones, aún en momentos críticos que exijan tomar decisiones oportunas, rápidas y efectivas para avanzar el cumplimiento de la misión.

En las instituciones militares el ejercicio de la autoridad se relaciona con el estilo de liderazgo transaccional por ser sustentado en la jerarquía y la posición personal en esta, tal como está establecido por las normas, así como, la naturaleza de las operaciones o de la misión encomendada.

Sin embargo, desde el punto de vista de los derechos humanos, se debe respetar la dignidad de los subordinados evitando cualquier abuso de autoridad sobre ellos, en tal sentido, se recomienda el estilo de liderazgo transformador.

3.3.3. Según las relaciones personales

En todo grupo humano las relaciones personales juegan un rol muy importante en la permanencia y coherencia grupal, en este sentido, los líderes militares deben promover y practicar las relaciones personales entre sus subordinados, lo que al crearse espacios de diálogo entre los miembros se acrecienta la confianza, la coherencia, el respeto mutuo y se eleva la moral, que son necesarias para lograr un rendimiento óptimo de las unidades bajo su responsabilidad.

En este contexto, las características de las relaciones personales que distinguen a un líder militar sobresaliente son las siguientes:

Confianza: los líderes militares deben ganarse la confianza de los subordinados, confianza a que los guía con juicio, experiencia y certeza hacia un camino estratégico seguro y efectivo en la búsqueda de lograr los objetivos planteados. Confianza que logra el líder con el ejemplo de integridad, equilibrio y competencia en el arte de la guerra.

Respeto mutuo: el respeto es fundamental en las relaciones personales del líder con sus subordinados y entre ellos, un líder militar debe promover y practicar el respeto mutuo, sus opiniones, aportes y experiencias, donde los subordinados reconozcan su autoridad y su posición en la jerarquía.

Comunicación abierta: la comunicación es clave en las relaciones personales, pero si esta comunicación es abierta y franca es mejor. El líder militar debe promover y practicar una comunicación abierta, donde los subordinados sientan confianza y sin temor alguno al participar en los diálogos donde se expresen ideas, interpretaciones, propuestas o preocupaciones sobre las diversas situaciones que se presentan en el trabajo de comando.

La comunicación abierta facilita al líder involucrar a los miembros del grupo para la toma de decisiones, lo que hace que estas sean informadas y consensuadas, abordando problemas con mayor proactividad grupal.

Empatía: un líder militar empático tiene una fuerza que genera un sentido de conexión entre el líder y sus subordinados, quienes se sienten protegidos y

reconocidos por este superior jerárquico, lo que aumenta la moral y la disposición a seguirlo. El líder empático comprende los desafíos, perspectivas, preocupaciones de los seguidores y ofrecer apoyo emocional cuando sea necesario.

Inteligencia emocional: la inteligencia emocional en un líder militar le facilita construir escenarios de relaciones personales, motivantes e inspiradores, propicios para manejar conflictos y construir consensos; al mismo tiempo que permite transmitir esta inteligencia emocional al colectivo, conformando una fuerza para la resolución de problemas complejos y actuaciones efectivas en circunstancias difíciles.

3.3.4. Según la misión

La misión del liderazgo militar es múltiple y abarca diversos aspectos esenciales para el buen funcionamiento de las fuerzas armadas. Entre las principales funciones del liderazgo militar destacan las siguientes:

- Los liderazgos orientados a la tarea son aquello que en distintas formas representan el esfuerzo de los líderes y de los mandos por cumplir con los objetivos inherentes a esta a partir del propósito que la tarea implica.
- La misión del líder será controlar, supervisar y monitorear el desempeño de los integrantes de la unidad en el cumplimiento de las órdenes e instrucciones dadas. Esto se logra verificando que los subalternos sepan exactamente lo que se espera de ellos en cuanto al trabajo y a la ejecución. En este caso, el líder está dispuesto a explicar los procedimientos e insistir en los plazos, predominando su cumplimiento sobre otros factores.
- Hay innumerables matices de la dedicación y la competencia; sin embargo, lo importante es entender que el líder deberá comportarse de manera diferente con cada miembro del equipo, de acuerdo con las características individuales que él presente. En términos generales, los menos competentes necesitarán mayor orientación y los menos dedicados, mayor supervisión.
- Por lo tanto, al determinar las tareas y misiones encomendadas a los subordinados, el comandante deberá tener en cuenta las características individuales de estas personas, evitando darle puestos de trabajo que estén por encima de su capacidad y que no podrán concluir con eficien-

cia. De ello se deduce la necesidad del líder de obtener tanto conocimiento como sea posible sobre los comandados, para poder asignarles, misiones compatibles con la capacidad que ostentan.

3.4. Variables del liderazgo

Las variables del liderazgo militar son factores que afectan su ejecución y las circunstancias en las que se desarrolla; pueden, a su vez, verse influidas por las acciones de liderazgo y constituyen, por tanto, un referente que todo líder deberá tener siempre presente.

3.4.1. El ambiente operacional

El conjunto de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el uso de las capacidades militares y tienen un impacto en las decisiones tomadas por el comandante se conoce como ambiente operacional. Este contexto está conformado por una amplia matriz de factores, tanto militares como no militares, que interactúan entre sí y pueden afectar significativamente el desarrollo de las operaciones. Estos factores son los siguientes:

Factores políticos: estos factores políticos están definidos por la naturaleza del conflicto, los intereses políticos de las partes envueltas en la disputa y el marco normativo nacional e internacional que condiciona los combates militares.

Factores económicos: las operaciones militares acarrearán gastos financieros y su desarrollo depende de la capacidad económica de los agentes involucrados, estimados en recursos financieros, estructura, cantidad y calidad del armamento, además de la situación socioeconómica de las regiones involucradas.

Factores sociales: la organización social de la población, su estructura y composición demográfica, la cultura de las comunidades locales tienen una relación clave en las condiciones favorables para la aceptación o rechazo de las operaciones militares en su territorio.

Factores informativos: el acceso y control de la información, la influencia de los medios de comunicación y la guerra psicológica son aspectos cada vez más relevantes en el ambiente operacional moderno.

Factores geográficos: el terreno, el clima y las condiciones ambientales pueden presentar desafíos logísticos y tácticos que los comandantes militares deben considerar al planificar y ejecutar sus operaciones.

Factores tecnológicos: la tecnología militar es un factor muy relevante en estos tiempos, de modo, que la innovación y transferencia tecnológica es crucial en las fuerzas armadas, de tal manera, que la disponibilidad de armamento y equipos, especialmente las capacidades cibernéticas de las partes involucradas son elementos que pueden establecer la ventajas o desventajas en el campo de batalla.

Factores legales: la guerra como conflicto bélico está normada por convenciones del derecho internacional y nacional que colocan condiciones a las actuaciones de los ejércitos en los procesos de la guerra, poniendo, en consecuencia, limitaciones a las fuerzas armadas de las naciones.

Factores psicológicos: los factores psicológicos en los miembros de los cuerpos militares en combate son esenciales para el buen desempeño de sus acciones bélicas, estos factores son la moral, la motivación, la confianza, el liderazgo y la cohesión de las tropas, tanto propias como del enemigo, son factores que impactan en el desarrollo de las operaciones.

3.4.2. Líder militar

La capacidad de interpretar y analizar en detalle la realidad operacional en toda su dimensión debe estar inherente en la naturaleza del líder militar, lo que exige que desarrolle habilidades de pensamiento estratégico, de inteligencia operacional, construcción y análisis de escenarios posibles con todas las implicaciones que causan los diversos factores del entorno.

En este contexto, el líder militar debe tomar decisiones estratégicas y tácticas acertadas, tomando en cuenta las características del ambiente operacional y las capacidades de sus propias fuerzas. La comunicación efectiva, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son cualidades esenciales para que un líder militar pueda navegar con éxito por los desafíos que presenta el ambiente operacional.

Así mismo, el líder militar logra la atención y la conexión positiva con sus subordinados mediante características personales (aptitudes y actitudes) sin apelar a su jerarquía o posición. Los buenos líderes generan una dinámica

envolvente en el grupo que potencia sus capacidades de combate, haciendo que el comando tenga un salto cualitativo, haciendo hincapié en la variedad de situaciones que podrán surgir en el proceso de preparación del liderazgo dentro de un determinado ambiente operacional.

De ahí, que los verbos saber y hacer definen la competencia del líder, entendiendo esta como su capacidad de ser, ya que el ser humano es uno e indivisible, por lo cual el ser, el saber y el hacer están conectados y dependen uno del otro.

3.4.3. Liderados

El líder es una persona que influye en un grupo, en su motivación, inspiración orientación y dirección, hacia la consecución de los objetivos de la organización, en lo militar al existir la misión, a los miembros de ese grupo se han denominado liderados, quienes tienen una participación protagónica, con compromiso y alineada a la visión del líder.

El término liderado también es conocido como subordinado, seguidor, colaborador, miembros de equipo; cada uno de estos términos puede tener matices diferentes, pero todos se refieren a personas que son guiadas o dirigidas por un líder.

Según Lussier y Achua (2002) un liderado o seguidor es alguien influenciado por un líder, quien puede ser gestionado o subordinado y, a su vez, otorgar reconocimiento al líder. Por otro lado, Chaleff (1997), sostiene que un seguidor no es simplemente un subordinado, ya que mientras que un subordinado reporta a alguien de mayor rango y puede ser un defensor, un antagonista o alguien indiferente, un seguidor comparte un propósito común con el líder, cree en los objetivos de la organización y desea el éxito, tanto del líder como de la organización.

Davis y Newstrom (2000) perfilan ciertas conductas que los seguidores deben adoptar para respaldar a los líderes y ser seguidores efectivos:

- Evitar competir con el líder por la atención y el protagonismo.
- Ser leales y ofrecer apoyo como parte del equipo.
- No estar de acuerdo de manera automática con todo.
- Actuar como “abogados del diablo” al formular preguntas incisivas.

- Confrontar de manera constructiva las ideas, valores y acciones del líder.
- Anticipar y prevenir posibles problemas.

En el ámbito militar, el comportamiento y desempeño de los liderados o seguidores están directamente influenciados por la capacidad del líder para establecer procesos efectivos de interacción e influencia. Sin embargo, autores como Sy (2010), Carsten y otros (2010), Can y Aktaş (2012) argumentan que no solo es esencial considerar a los seguidores, sino también reconocer su importancia en el ejercicio del liderazgo.

Dichos autores sugieren que los seguidores deben ser situados en una posición privilegiada, asumiendo la responsabilidad de influir en las acciones del líder y en el estilo que este adopta. En el contexto militar, este enfoque es crucial, ya que los seguidores desempeñan un papel activo en el éxito de las misiones y en la cohesión del equipo, contribuyendo así a la eficacia global del liderazgo militar.

3.4.4. Los tiempos de respuesta al líder

Se refieren al tiempo que el líder y los subalternos tienen para llevar a cabo los resultados de la influencia del líder sobre liderados y el tipo de proceso de toma de decisiones. Contar con plazos extendidos, mediatos o inmediatos es diferente.

La volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad con las cuales se desarrollan los eventos en la actualidad obliga a que el líder interprete, analice y decida, considerando su conocimiento e intuición; aquí el tiempo disponible para generar una respuesta a través de la decisión se convierte en una variable significativa, pues la relación entre la teoría y los eventos generados en la práctica evidencian que el líder debe tener una preparación íntegra que le permita enfrentar acontecimientos diversos bajo la tensión que el momento imponga, sea en circunstancias de paz o de conflicto.

Es de destacar que el término “seguidores” propio de visiones tradicionales de la teoría del liderazgo, donde el seguidor es un individuo pasivo ante la comunicación o acción, es un enfoque del control, del líder controlador. Hoy en día las nuevas teorías de las relaciones humanas y de la comunicación muestran este modelo como agotado.

Ya ha pasado la época de dirigir grupos humanos desde un enfoque de control, con la creencia de que dicho control solo puede modificarse con el cambio de comportamiento del líder y su mensaje. De manera similar, el liderazgo no puede existir sin un grupo humano dispuesto a seguir al líder, en un proceso comunicacional bidireccional, donde el seguidor también actúa como emisor y receptor, convirtiéndose en colaborador. Es decir, alguien que también influye en el líder, no solo como receptor de mensajes, sino, además, como emisor de respuestas que pueden impactar en el líder, modificando su misma interpretación de la realidad.

El liderazgo es un conjunto de relaciones bidireccional entre el líder y los liderados, en sí es un proceso social donde la comunicación es el vehículo de la interrelación donde el líder busca influir en el pensamiento o actuación de sus seguidores, siendo clave en este proceso la persuasión. Esta perspectiva se presenta bajo el enfoque comunicacional (Garay, 2010).

3.4.5. Comunicación para liderar

La comunicación es un arte para transmitir mensajes inspiradores que el líder utiliza como herramienta para difundir su visión y fomentar un ambiente de confianza y colaboración al equipo, de modo, que el líder debe dominar este arte. La comunicación deriva en retroalimentación entre el emisor y el receptor del mensaje, donde no solo es importante quien habla sino también el que escucha (Villanueva, 2020).

La comunicación es una de las principales habilidades que deben desarrollar los líderes, ya que con ella pueden influir en sus colaboradores. Además, pueden compartir ideas y valores con ellos, inspirarlos, persuadirlos, motivarlos y acompañarlos en todas sus actividades.

Comunicaciones en el ámbito militar

Los comandantes ejercen la dirección y coordinación de los subordinados mediante la comunicación como medios de interacción entre equipos y unidades de la institución compartiendo decisiones, informaciones, datos referenciales relacionados con aspectos significativos y sensibles durante las operaciones, que requieren esfuerzos colectivos, por lo cual es fundamental que los comandantes y los subordinados tengan una comunicación fluida.

Habilidades comunicacionales de un buen líder

Además del intercambio de información de los comandantes con sus comandos, la comunicación crea un escenario para mejorar los lazos de entendimiento, la cooperación, la corresponsabilidad, la confianza mutua que se convierte en coherencia y unidad institucional y elevación del rendimiento y compromiso en las operaciones.

Mantener una escucha activa: el involucramiento del receptor del mensaje en el proceso de comunicación debe desarrollar la capacidad de escuchar ya que es muy importante en este proceso de intercambio. No basta escuchar sino es imprescindible interiorizar el contenido del mensaje, de modo, que lo entiendan y lo recuerden, por eso, es valioso que puedas procurar atención a tus seguidores, estimulándolos a elaborar opiniones o narrativas sobre el mensaje transmitido, sin interrumpirlos.

Empatía en las relaciones: en toda relación humana la empatía es fundamental para que el líder pueda conectarse con los intereses de sus seguidores.

Claridad al comunicar: el éxito de la comunicación se encuentra en la claridad y la coherencia del mensaje, por tanto, el líder debe ser expresivo, claro y usar palabras precisas sencillas y entendibles al comunicarse.

Capacidad de aceptar errores: en cualquier encuentro de personas mediante la comunicación se pueden cometer errores o equivocaciones interpretativas de la realidad, el líder debe tener la capacidad de escuchar los cuestionamientos y aceptar los errores. Admitirlo y corregir.

Adaptar la interacción: en los grupos humanos existen diversidades de personas, en estilos, personalidades, formación, niveles de inteligencia, el líder debe adaptarse a esa diversidad sin crear discriminaciones o preferencias. Comprender que algunas cumplen con facilidad las órdenes y las instrucciones y otros tienen limitaciones o son más lentos en procesar las indicaciones de la misión. Esta comprensión y adaptación a las interrelaciones incide positivamente en la productividad del equipo.

3.5. Liderazgo para el mando tipo misión

La guerra misma presenta diversidad de circunstancias y con ello, de comportamientos grupales e individuales de los militares participantes, derivando en ambientes operacionales muy complejos, con gran incertidumbre, lo que hace que el comandante no tenga el control absoluto del mando.

Así mismo, en esos escenarios de guerra no existen los sistemas de comunicación donde los comandantes puedan tener informaciones de sus superiores en tiempo real que les facilite la toma de decisiones efectivas para bajar los niveles de incertidumbre, lo que obliga al comandante y a los subordinados en sitio de combate a tomar decisiones descentralizadas, donde se desplieguen iniciativas con rapidez y oportunidad para lograr con éxito la misión.

No obstante, lo impredecible de la conducta humana en este nivel de comando podría afectar a las operaciones en conjunto; por lo tanto, es necesario considerar el empleo de la filosofía del mando tipo misión para explotar y mejorar las habilidades únicas del ser, con la finalidad de alcanzar el éxito en una misión.

En el escenario de guerra la toma de decisiones subordinadas y de ejecución descentralizada se conoce como filosofía de mando tipo misión, este enfoque busca adaptarse a la situación de combate. Esta filosofía para su implementación debe seguir una serie de principios básicos que empoderan la líder del comando. Estos principios son los siguientes:

3.5.1. Competencia

Las fuerzas táctica y técnicamente competentes son la base del mando tipo misión. Los comandantes y subordinados alcanzan el nivel de competencia para realizar las tareas asignadas por medio de la formación, perfeccionamiento y especialización. Los comandantes evalúan continuamente la competencia de sus subordinados y de sus unidades, lo que influye en el grado de confianza entregado a los subordinados para ejecutar la misión de manera descentralizada con niveles aceptables de riesgo.

Además, la experiencia mejora la competencia profesional. Los líderes estudian el arte de la guerra para complementar la capacitación y la experiencia.

3.5.2. Confianza mutua

Las operaciones son esfuerzos humanos grupales que dependen del trabajo cohesionado, desarrollado en un ambiente de confianza mutua; se sustenta en el buen ejercicio del liderazgo, en la cultura, los principios y los valores de la institución.

La confianza entre comandantes, compañeros y subordinados se gana o se pierde tanto en el desarrollo de las actividades cotidianas como durante el cumplimiento de la misión asignada. La confianza mutua es esencial para el mando tipo misión, y debe fluir a lo largo de la cadena de mando. Los subordinados están más dispuestos a ejercer la iniciativa cuando creen que su comandante confía en ellos y apoyarán el resultado de sus decisiones; asimismo, los comandantes delegan mayor autoridad a los subordinados que han demostrado competencia técnica y táctica y en cuyo juicio confían.

Desde esta perspectiva, en el ejercicio de la filosofía del mando tipo misión exige la existencia de equipos cohesionados donde la confianza mutua con el líder y entre los subordinados sea efectiva, puesto que esta proporciona un ambiente de trabajo adecuado para fomentar una comunicación bidireccional, que rompa las barreras que impiden el flujo óptimo de información y conocimiento.

3.5.3. Entendimiento compartido

El entendimiento compartido comienza con la doctrina y la educación profesional militar que el Ejército infunde a sus soldados, con un enfoque común para la realización de las operaciones. El entendimiento está relacionado con la interpretación y comprensión de una situación en particular, así como, el juicio sobre ella, que tiene una persona, pero, además, incide en la respuesta frente a la situación, determinado en la toma de decisiones, tanto del líder, como del grupo.

De una situación específica pueden existir interpretaciones diversas, lo que genera perspectivas particulares y divergentes, las causas de esa diversidad interpretativa es la existencia de diferentes variables que afectan al entendimiento, tales como, culturales, sociales, políticas, ambientales y tecnológicas, entre otras. De modo, que el entendimiento debe ser consensuado y compartido para que se vuelva colectivo e incluya los intereses, opiniones, la experiencia, el conocimiento y las percepciones de todos los miembros del equipo, desde la jerarquía superior hasta los subordinados en todos los niveles.

Este planteamiento, conduce a afirmar que el entendimiento y la visión compartida son las bases para unidad, la coherencia, la confianza y el compromiso grupal, en esta dirección, es un desafío para los comandantes líderes construir

visiones compartidas en los entornos operacionales, sobre todo, los propósitos de la operación, la estrategia asumida, la identificación de los problemas y los métodos para resolverlos.

Este consenso para alcanzar el entendimiento compartido se logra en la unidad de esfuerzos en un ambiente de colaboración y de corresponsabilidad de las múltiples personas que están involucradas en la misión, para ello, se demanda de una comunicación abierta, sincera y clara de percepciones, ideas y propuestas de los miembros interesados en alcanzar los objetivos, con una dirección de debates que facilite el intercambio y fomente las discusiones hasta alcanzar el consenso.

3.5.4. Intención del comandante

La intención del comandante es un concepto en el ámbito militar que está relacionado con la información que debe manejar el jefe de un comando (comandante) para su ejercicio efectivo de mando (el propósito de la operación, las estrategias, el terreno, las tareas claves, los cronogramas programados, los responsables de la ejecución, los recursos necesarios y disponibles, etc.). La intención del comandante se perfecciona con la experiencia y con el estudio del arte de la guerra.

La cadena de mando, como su nombre lo indica, es la vía por donde fluye la intención del comandante, la cual está relacionada con un mando supremo dentro de la jerarquía militar. Este flujo a través de la cadena de mando proporciona los fundamentos para la coherencia y unidad de esfuerzos en cada uno de los niveles de la cadena.

El comandante explica su intención y lo que constituye el éxito de la operación.

Cada comandante escoge el formato más adecuado para comunicar la intención para la situación planteada (el propósito de la operación, las tareas clave y las condiciones que definen el estado final deseado).

Esto ayuda a los subordinados a comprender lo que se espera de ellos, qué limitaciones se aplican y, lo más importante, por qué se lleva a cabo la misión. Las tareas clave son aquellas actividades importantes que la fuerza debe realizar en conjunto para lograr lo deseado, es decir, el estado final. Las tareas claves no son específicas para una unidad en particular. No son tareas espe-

cificadas, siendo fuentes de información para la tarea en cuestión. Cuando se presentan oportunidades significativas o el concepto de operaciones ya no se ajusta a la situación, los subordinados usan tareas clave para mantener sus esfuerzos enfocados en lograr lo deseado: el estado final.

Ejemplos de tareas clave son el reconocimiento y toma del terreno que la fuerza militar debe controlar o un impacto que la fuerza militar debe infligir al enemigo. Los comandantes incluyen el propósito de cada tarea clave asociada para facilitar la decisión subordinada en la toma de decisiones y la iniciativa disciplinada.

Al concluir una operación, esta debe ser cercana al conjunto de condiciones que el comandante esperaba y a eso se le denomina estado final. Los comandantes pueden proyectar el deber ser del estado final de la operación mostrando las condiciones esperadas por la fuerza que comanda en relación con las condiciones anheladas del enemigo.

El Estado Mayor y los líderes subordinados o colaboradores sustentan el desarrollo de planes y decisiones a partir de la intención del comandante, sobre todo, cuando están bien formuladas y transmitidas, creando una imagen clara del propósito de la operación y de los resultados esperados para que los subordinados puedan actuar con autonomía y de forma descentralizada en el desarrollo de sus esfuerzos.

La plana o Estado Mayor y las unidades subordinadas pueden ejercer la iniciativa dentro de la orientación general provista en la intención del comandante. El mando tipo misión requiere que los subordinados usen su juicio e iniciativa para tomar decisiones encuadradas en la intención de su comandante superior.

3.5.5. Órdenes Tipo de Misión (OTM)

La misión es la tarea o deber encomendado, para su cabal cumplimiento a una persona, organización, o unidad, con el propósito de contribuir funcionalmente a un objetivo global y se compone de 5 coordenadas o interrogantes:

¿QUIÉN? Cuya respuesta determina la unidad y la fuerza asignada para la misión.

¿QUÉ? Determina la tarea o acción misma a ser desarrollada y cumplida.

¿CUÁNDO? Señala un límite en el tiempo.

¿DÓNDE? Demarca un límite en el espacio.

¿PARA QUÉ? Define el objetivo, el resultado por alcanzar o el efecto deseado.

Una orden es una comunicación verbal, escrita o señalizada que transmite instrucciones de los superiores a los subordinados. El formato de plan u orden de cinco párrafos (situación, misión, ejecución, administración y logística, enlace y mando) es el estándar para emitir órdenes de operaciones en el Ejército. Los comandantes emiten órdenes para dar orientación, asignar tareas y/o recursos y delegar autoridad.

El mando tipo misión requiere que los comandantes emitan órdenes tipo misión, que son instrucciones que destacan a los subordinados los resultados que se esperan, no cómo deben lograrlos. Las OTM permiten a los subordinados comprender la situación, la misión y la intención de su comandante y sus propias tareas.

Los comandantes subordinados deciden cómo cumplir su propia misión. La intención y el concepto del comandante de las operaciones establecen pautas que proporcionan unidad de esfuerzo mientras permiten a los comandantes subordinados ejercer la iniciativa en la planificación, preparación y ejecución de sus operaciones.

Una OTM (orden tipo misión) es una técnica para emitir órdenes a los miembros del comando logrando que éstos actúen de manera descentralizada y autónoma en la consecución de las misiones. Las OTM deben indicar con claridad y precisión la misión, la intención y el concepto de operación del comandante, las tareas, la organización y responsabilidad de las tareas, las instrucciones, etc.

La OTM es una forma de autoridad delegada del comandante a sus subordinados, aunque existe libertad de acción de los subordinados, los comandantes controlan, orientan, emiten las instrucciones, supervisan y son responsables de las operaciones.

3.5.6. Ejercicio de iniciativa disciplinada

La iniciativa disciplinada se refiere al deber que tienen los mandos subordinados de ejercer la iniciativa propia dentro de las limitaciones de la intención del comandante para lograr el estado final deseado. La intención del comandante define los límites dentro de los cuales los subordinados pueden ejercer la iniciativa.

Bajo el mando tipo misión los subordinados están obligados, no solo autorizados, a ejercer una iniciativa disciplinada.

El desarrollo de la iniciativa es un acto de corresponsabilidad entre el comandante y los subordinados, lo que indica la interdependencia entre ellos.

Los comandantes que actúan como subordinados en la jerarquía militar o cadena de mando deben considerar dos factores para decidir si deben ejercer dicha iniciativa:

- Si los resultados positivos en el desarrollo de la acción superan el riesgo de impactar a la sincronización de la operación general.
- Si la acción desarrollada está íntimamente relacionada y beneficia la intención del comandante superior.

En situaciones inesperadas y de urgencia los subordinados deben actuar aceptando los riesgos, muchas veces en tiempos limitados para la respuesta, de modo que deben separarse de las órdenes y actuar dentro de la intención del comandante, en busca de aprovechar dicha oportunidad.

3.5.7. Aceptación de riesgo

El riesgo es la exposición a un peligro, daño o pérdida de alguien o algo valorado. Debido a que es parte intrínseca de las operaciones militares, los comandantes y su plana o Estado Mayor deben analizar y determinar qué nivel de riesgo existe, cómo mitigarlo y si el beneficio que se va a recibir justifica su aceptación. Los comandantes exitosos equilibran la tensión entre proteger a la fuerza y aceptar y gestionar los riesgos que deben tomarse para cumplir su misión.

La aceptación del riesgo militar es la decisión informada de un comandante de aceptar un riesgo residual después de identificar y evaluar los peligros,

cuando los beneficios potenciales de la misión justifican dicho riesgo. Este proceso, parte fundamental de la gestión del riesgo operacional, implica que el líder debe analizar el contexto y las amenazas para tomar decisiones responsables, asegurando el logro de los objetivos en un entorno incierto.



<https://goo.su/yxj4fZd>

CAPÍTULO IV

Nuevos horizontes en el
liderazgo militar

4.1. Liderazgo personal

La capacidad de manejar su propia vida mediante decisiones consientes y actuaciones correctas y responsables se le ha denominado liderazgo personal. El éxito del liderazgo personal se logra cuando la persona pone todo su empeño en lograr sus metas.

El concepto de liderazgo personal se puede ejemplarizar con un hombre que desafía adversidades y obstáculos para alcanzar sus metas y que en ese proceso se va descubriendo así mismo en habilidades físicas y cognitivas, las cuales desarrolla gradualmente.

No perder de vista el objetivo personal enfocarse y actuar. La práctica de valores, acompañado de esfuerzo, fe y dedicación es muy importante en el camino de llegar a ser una mejor versión de nosotros mismos.

Un líder personal aprende primero a conocerse a sí mismo para así valorar sus esfuerzos, lo importante es reconocer que como seres humanos todos tenemos defectos y virtudes la idea de llegar a tener liderazgo personal es sacar a la luz todo lo positivo que tenemos mientras que lo negativo tratar de ir eliminándolo de a poco.

El liderazgo personal requiere tener carácter; para conseguir algo en la vida, el carácter y la determinación juega un papel esencial. Lo que se trata es de fortalecer lo que tienes, incrementar lo que no tienes y por ultimo desechar lo que esta demás lo que no te ayuda ni te aporta a mejorar tu vida.

El liderazgo personal permite poner en práctica los conocimientos unidos al poder de convencimiento que se va desarrollando con el tiempo, se expresa como recurso desarrollado en el poder de las palabras, en el poder de convencer a los demás.

Definitivamente, la imagen personal del líder es fundamental en la vida militar, de modo que la presencia y cuidado de su vestimenta es clave, así mismo, su comportamiento en su vida. La imagen personal de un líder militar se construye sobre un conjunto de cualidades como la integridad, valentía, empatía y lealtad, reflejadas en su conducta y en su capacidad para inspirar confianza y motivación en sus subordinados. Debe ser un ejemplo a seguir, demostrando competencia profesional, firmeza en sus decisiones, y la disposición para asumir la responsabilidad de sus acciones y las de su equipo, siempre con un compromiso firme hacia la misión y el patriotismo.

4.1.1. El objetivo del liderazgo personal militar

Entre los objetivos del liderazgo militar es asegurar que cada miembro del equipo o comando sea capaz de liderar su propio proyecto de vida, aún en las condiciones más difíciles y complejas, esto significa que debe desarrollar aptitudes y actitudes proactivas, de disciplina, de integridad y se coraje que debe mantener en los escenarios de combate como en su vida cotidiana.

En el proceso de formación militar se busca que los participantes desarrollen sus habilidades de liderazgo personal, lo que implica, que pongan en práctica la gestión y responsabilidad sobre sus asuntos personales y los que surjan de la relación con compromisos y competencias que van asumiendo a medida que avanza en su carrera militar. Este liderazgo es fundamental para que el líder militar genere confianza e inspiración en el grupo, lo que se convierte en confianza y acrecentamiento de la autoridad para el trabajo efectivo del equipo.

4.1.2. Características del liderazgo personal

Según Llopis y otros. (1994) el estilo de liderazgo permitirá de una forma u otra desarrollar equipos de trabajo, delegar autoridad, favorecer una comunicación abierta, etc. En esta línea podemos aportar una guía sobre las características que influyen positivamente el comportamiento del líder.

El liderazgo personal en el ámbito militar comparte muchas características con el liderazgo personal en otros contextos, pero también tiene elementos únicos debido a la naturaleza de las operaciones militares y las estructuras jerárquicas.

Algunas características del liderazgo personal militar podrían incluir:

Disciplina: Los líderes militares suelen mostrar un alto nivel de disciplina personal, tanto en términos de autodisciplina como de disciplina en la ejecución de sus deberes y responsabilidades.

Integridad: Los líderes deben ser honestos, éticos y confiables, ya que su comportamiento establece el tono para sus subordinados y afecta la moral y la cohesión del equipo.

Resiliencia: Los líderes militares a menudo enfrentan situaciones difíciles y estresantes. La capacidad de mantener la calma bajo presión, adaptarse a

circunstancias cambiantes y recuperarse rápidamente de los contratiempos es esencial.

Competencia técnica: Los líderes militares deben poseer un sólido conocimiento técnico en su campo de especialización, esto les permite tomar decisiones informadas y liderar efectivamente a sus equipos.

Capacidad de tomar decisiones: En el ámbito militar las situaciones que le presentan la líder militar, en algunas oportunidades, están marcadas por cambios bruscos e inesperados donde es necesario tomar decisiones rápidas y adaptadas a las circunstancias a los fines de cumplir la misión garantizando la integridad física y mental de los subordinados.

Empatía y cuidado por los subordinados: un líder militar con empatía es aquel que se preocupa y ocupa del bienestar de los subordinados, lo que deriva en elevar la confianza y la lealtad entre los miembros del grupo.

Liderazgo por el ejemplo: Los líderes militares deben ser modelos a seguir para sus subordinados, demostrando los valores y estándares que esperan de ellos.

Como se puede notar, cada punto es ejecutable, sin embargo, todo dependerá de la fuerza de voluntad que cada persona tenga para ponerlos en práctica, la clave para logra esto es tener una mente totalmente abierta y libre de prejuicios.

4.1.3. ¿Cómo lograr un liderazgo personal efectivo?

Podríamos creer que el liderazgo profesional es lo mismo que el liderazgo personal, una “mera” habilidad. No obstante, esto es completamente falso. El liderazgo personal debe convertirse en un modo de vida y no solo en una habilidad o experiencia. En el entendido de que el liderazgo representa a un conjunto de habilidades que poseen algunas personas para influir y cambiar en el comportamiento de una o más personas, la persona responsable de ese cambio es el líder.

De acuerdo con Alvarez (2011), el liderazgo personal debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Mantener la atención y sonreír cuando la situación lo requiera.
- Saludar con amabilidad.

- Hacer amigos demostrando constantemente nuestro deseo de ayudar a los demás.
- Prestar atención al emisor.
- Expresar nuestras ideas con respeto y sin dañar a nadie.
- Cuando se realiza una crítica, que siempre sea útil.
- Enfrentar la injusticia mediante acciones justas y expresiones morales.
- Toda oración debe ser siempre motivadora.
- Ser asertivo y proactivo.

De manera similar, un líder ayuda a los miembros de una organización a lograr sus objetivos. En ese sentido, nuestro proyecto vital o existencial es el propósito de la vida. La tarea del líder en lograr los cambios no es tan fácil, debido a diversidad de personalidades y capacidades de los subordinados, en consecuencia, es preciso elevar la conciencia del grupo para atender y aceptar los cambios o las acciones.

Para desarrollar el liderazgo personal se deben seguir los siguientes pasos:

- a. ¿Cuál es la perspectiva personal?
- b. ¿Cuál es mi meta?
- c. ¿Qué busco al alcanzar la meta?
- d. ¿Cómo es mi situación actual?
- e. ¿Cuáles son los obstáculos para alcanzar la meta?
- f. ¿Cuál será la estrategia a seguir?

Estas interrogantes permiten evaluar las fortalezas y debilidades para alcanzar el liderazgo personal, de modo, que permite identificar metas factibles y caminos estratégicos óptimos. Esto permite que se diseñe un plan de vida realista que modifique o refuerce habilidades y rasgos del liderazgo.

4.2. Liderazgo organizacional militar

El liderazgo organizacional militar responde a una definición de comportamiento organizacional complejo y significativo en el ámbito militar ya que sobre éste se sustenta el sistema de decisiones, tanto, en momentos normales como en momentos cruciales o críticos.

Así, mientras que un director ejecutivo exitoso puede generar miles de millones en ingresos a partir de un acuerdo comercial, un general militar exitoso puede influir decisivamente en el futuro de una nación en el campo de batalla.

Sin embargo, a diferencia de otros líderes, los errores en las decisiones de los líderes militares pueden tener consecuencias devastadoras, incluyendo la pérdida de vidas de cientos de personas inocentes, no solo combatientes (Reiter y Wagstaff, 2018).

La historia registra algunos errores de los líderes militares que han resultado desastrosos, con evidencias en las guerras mundiales y algunos conflictos de este nivel, esto implica la amenaza de las decisiones militares erróneas.

Los líderes militares deben tener la habilidad de adaptación a terrenos, tecnologías diversas, contextos complejos en que estén involucrados las operaciones, esto implica que debe tomar decisiones imprevistas e informales en situaciones de alta presión donde solo debe regir la ética y la garantía de la vida de sus subordinados.

A partir de esta perspectiva, el líder militar no solo toma decisiones estratégicas en el campo de batalla, sino que debe manejar diversos factores complejos y con gran dinamismo que incluyen emergentes cambios geopolíticos, tecnológicos, por tanto, es fundamental actuar con integridad y responsabilidad ética. De modo, que el liderazgo militar es clave en el éxito de las operaciones y el triunfo de una batalla, sobre todo, garantizar bajas humanas innecesarias (Noreña, 2019).

4.2.1. Planificación militar

La planificación militar es un instrumento metodológico para que el mando militar decida sobre las acciones y operaciones de los comandos, se parte del conocimiento del contexto (terreno) para construir el sentido y características de la situación, esto permite delinear el mando militar y construir los escenarios posibles de actuar en esa realidad.

Esto solo es posible si evaluamos la calidad tanto del proceso de creación de sentido como de sus resultados. En síntesis, la evaluación del proceso de planificación es esencial para su éxito. La planificación militar es proceso científico para el diseño, seguimiento y control de las operaciones que, además, permite identificar y comprender las tareas, las responsabilidades y sus asignaciones individuales y grupales.

La planificación y las decisiones derivadas de ésta tienen éxito si hay compromiso y reconocimiento del comandante, así como el Estado Mayor, especialmente las personas involucradas en el proceso, los cuales invierten tiempo y es fuerza en él.

El proceso de planificación exige una evaluación continua que permita correcciones en un proceso de retroalimentación, el comandante de la misión debe recibir las informaciones provenientes de la evaluación y decidir sobre ellas junto con su equipo.

Veamos un primer ejemplo, una operación se planifica en un hipotético punto de ubicación del objetivo de guerra, pero informe de inteligencia muestran que ha cambiado de ubicación, en consecuencia, el comandante debe ser informado y este hace las modificaciones oportunas del plan original

En un segundo ejemplo, supongamos que se desarrolla una operación de rescate de rehenes ubicados en territorio tomado por el enemigo, la planificación se inicia con el orden de rescate, para luego identificar las características del territorio, las tareas operativas, limitaciones de la ejecución de estas tareas, asignación de las fuerzas de asalto y la definición de la ruta de escape.

En el desarrollo del plan de rescate de los rehenes pueden suceder imprevistos, por ejemplo, cambio de lugar de los rehenes, el comandante recibe la información y junto a su equipo diseñan los cambios necesarios para modificar el plan original y, así, asegurar el éxito de la misión.

4.2.2. Integración militar

A la sumatoria de diferentes unidades y recursos de la institución militar bajo una coordinación común para operar de manera conjunta se conoce como integración militar, allí se combinan la unidad de mando, la gestión de información y recursos logísticos y operacionales y el entrenamiento conjunto. La integración militar es esencial para maximizar la efectividad de las Fuerzas.

La integración militar es muy útil en los procesos de corporación militar internacional frente amenazas complejas que superan lo nacional e involucra a otras naciones con intereses comunes, ejemplo la OTAN que es la Organización del Tratado del Atlántico Norte, es una alianza militar internacional que donde fuerzas de diversos países concurren en la actividad de defensa militar bajo un comando unificado.

A nivel nacional se dice que existe integración militar cuando se desarrollan operaciones conjuntas con las distintas ramas de las fuerzas armadas (fuerzas terrestres, navales y aéreas) en función de la defensa de la soberanía nacional.

Así mismo, las fuerzas militares, en tiempo de paz, pueden actuar de forma conjunta con otros órganos no militares del Estado para operaciones civiles, por ejemplo, de defensa civil.

4.2.3. Aprovechamiento militar

La formación, el entrenamiento, la capacitación y despliegue estratégico del personal militar, la utilización de los recursos logísticos, de la tecnología y equipamiento de manera eficiente y adecuada para el cumplimiento del objetivo estratégico y táctico se conoce como aprovechamiento militar.

4.2.4. Clima laboral militar

El clima laboral es la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente, las condiciones y las interacciones dentro de una organización, lo que influye en su motivación y satisfacción. Incluye factores tangibles como la infraestructura y la comunicación, e intangibles como las relaciones con compañeros y líderes, y las políticas de la empresa. Un clima laboral positivo fomenta la productividad y el compromiso, mientras que uno negativo puede generar desmotivación y alta rotación de personal.

El personal militar se desenvuelve en un ambiente que está regido por reglamentos y relaciones interpersonales en donde efectúan sus responsabilidades en el cumplimiento de sus actividades militares, ese ambiente se le denomina clima laboral en donde se suscitan desafíos psicosociales muy distintos al mundo civil debido a la intensidad y la presión que existe en la vida militar. En este entorno militar destaca el nivel de resiliencia frente a la incertidumbre que significa la participación en eventos bélicos y entrenamientos muy exigentes.

4.2.5. Motivación militar

La motivación militar es una energía impulsora que mueve con entusiasmo e inspiración a los soldados a cumplir sus misiones poniendo todo su empeño y emoción en desarrollo de la misión, es la resultante de varios factores como la vocación, el sentido de servicio y del deber, el orgullo militar, el arraigo histórico, la internalización de los valores institucionales, así como, del entusiasmo colectivo que deriva del compañerismo

Esta emoción inspiradora arraiga la identidad nacional, hacia la institución militar y hacia su unidad, alimentando adicionalmente el deseo de ser un representante digno de la institución y de su unidad de adscripción (Abarca, 2019).

En plenas operaciones militares surgen emociones y desafíos inherentes a éstas que se convierten en motivación a los participantes, de igual manera, el enfrentarse a situaciones complejas y riesgosas pueden generar sentido del propósito que convierte de catalizador de la motivación para que los militares involucrados en la operación redoblen sus esfuerzos y energía, incluso superen el miedo o limitaciones personales.

Por último, el sentido de propósito y legado de las fuerzas armadas a la historia y la sociedad es un detonador de motivación de los militares, sobre todo, cuando se logra desarrollar en ellos el sentido de pertenencia, pertinencia e identidad con la institución militar y sus compromisos supremos con la nación y la sociedad en general.

4.2.6. Reconocimiento militar

En el ámbito militar, el reconocimiento es un proceso de búsqueda, clasificación e interpretación de información significativa del enemigo para determinar intenciones, ubicación, condiciones ambientales del campo de batalla, estrategias y capacidad de fuego.

Lo estratégico de esta operación le hace esencial en las fuerzas armadas, para ello se utilizan reconocimientos aéreos con aviones, helicópteros o drones, acciones de inteligencia con espías o agentes encubiertos, interrogatorios a prisioneros, además de métodos de la inteligencia cibernética o electrónica y

satelital para interceptar señales, imágenes de alta resolución y conversaciones sensibles.

El reconocimiento como actividad previa permite recabar la información para la planificación militar, en consecuencia, de las estrategias y las tácticas con mayor precisión para el desarrollo de las acciones militares establecidas en la misión.

4.3. Liderazgo directo

El liderazgo directo es aquel que se ejerce en los niveles más elevados, estratégicos y organizacionales, caracteriza a las personas que son directas, enfrentan problemas y los resuelven siempre con visión de presente (COED, 2015).

A criterio de López (s. f.), el liderazgo directo es la “capacidad de ejercer una influencia en los colaboradores para despertar en ellos un comportamiento voluntario orientado a los objetivos de la organización” (p. 40).

El liderazgo directo permite que los comandantes tengan una visión de su entorno clara y responsable. En situaciones críticas en las que se requiere una intervención mucho más representativa de los comandantes, este tipo de liderazgo permite una mejor coordinación para situaciones de combate y para formar a los combatientes.

Este tipo de liderazgo llega a ser el más conocido debido a que las personas son educadas en escuela de formación en un ambiente de unidades tácticas en las que pasan gran tiempo de sus años de servicios. Siendo el liderazgo directo el observado en la dirección de Unidades.

4.3.1. Ventajas del liderazgo directo

Las ventajas del liderazgo directo son:

- Contacto directo con los subordinados, su presencia permanente en el grupo favorece la comunicación efectiva.
- El acercamiento permite que sus acciones se conviertan en ejemplo para sus subordinados en todo momento lo que facilita su instrucción para el combate.

- El líder está pendiente de las necesidades de sus hombres, de forma que supervigila las actividades y su cumplimiento.
- Puede gestionar los recursos de forma adecuada.
- Escucha con atención a los subordinados.
- Es considerado el mejor enlace con otros superiores.
- La presencia del líder genera un alto nivel de motivación y de apoyo personal. Se puede reflejar claramente la relación de que el respeto se lo gana con el ejemplo entre los subordinados.

4.3.2. Desventajas del liderazgo directo

Las desventajas de éste tipo de liderazgo son:

- Puede dar lugar a que las órdenes no sean comprendidas de forma clara y precisa por la inmediatez con la que se producen.
- El comandante ejerce una revisión constante sobre los subordinados lo que hace que se sientan presionados y ante tal presión pueden cometer errores.

4.3.3. ¿Cuándo se puede utilizar el liderazgo directo?

Se lo puede utilizar en las siguientes situaciones:

Acciones en combate

Un oficial al mando que dirige a sus soldados en una operación, asegurándose de que todos comprendan sus roles y ajustando estrategias en tiempo real según las circunstancias cambiantes, las acciones se toman de forma inmediata y comunicadas de igual forma por ende el líder militar debe ser claro.

Entrenamientos intensivos

Un sargento que supervisa y participa en los ejercicios de entrenamiento, proporcionando un feedback inmediato y corrigiendo las técnicas de los soldados, la intensidad requerida en algunas operaciones hace que los líderes deban estar con sus subordinados para controlar el avance de los objetivos institucionales.

Reuniones tácticas breves

Un líder de pelotón que realiza reuniones rápidas antes de una misión para aclarar objetivos y responder preguntas, se permite contactar con las personas para que las inquietudes sean resueltas lo más pronto posible.

El liderazgo directo puede ser utilizado de la siguiente manera:

- a. En grupos pequeños, como en el trabajo en equipo en el cual se comparte valores y objetivos.
- b. Para masas, se utiliza como fundamento el carisma del líder que proyecta a las personas sus ideales para que los compartan
- c. Influyendo a través de medios de comunicación, recordando el poder comunicativo que tienen para llegar a un grupo muy grande de personas (Di Grilloa, 2013).

4.4. Liderazgo indirecto

Según López (s. f.), el liderazgo indirecto es aquel que no se basa en atribuciones del cargo de una persona, sino en su proyección, en sus convicciones y en la forma en la que contagia éstos particulares. Sin duda, el liderazgo indirecto contribuye a otras actividades en las organizaciones, específicamente en el ámbito militar contribuye a la planificación, gestión de actividades y desarrollo estructural.

El liderazgo indirecto es ejercido en grupos formales, procurando seguir pautas; en sistemas informales en los cuales se cubre al líder de una especie de prestigio; en ambos sistemas: formales e informales entre diversos niveles y en algunos enfoques sistémicos propios de la comunicación humana (Di Grillob, 2013).

El liderazgo indirecto en el su ejercicio específico se encuentra con realidades complejas, diversas a la preparación e instrucción recibida, en la cual la experiencia previa no cuenta del todo porque se deben enfrentar a situaciones a las que el liderazgo indirecto los expone luego de su trabajo en Unidades (Podestá, 2011).

4.4.1. Características del liderazgo indirecto

El liderazgo indirecto en el ámbito militar tiene las siguientes características:

- a. La Visión estratégica: presenta el horizonte de la operación, objetivos de largo, mediano y largo plazo.
- b. El desarrollo de políticas y procedimientos: significa el diseño de doctrinas, paradigmas, políticas, estrategias y tácticas que permite construir manuales de procedimientos y proyectos operativos.
- c. Delegación y uso de intermediarios: la descentralización y delegación de decisiones y acciones mediante la cadena de mando sin necesidad que el líder intervenga directamente.
- d. Separación de funciones: Debido a varios elementos se hace necesaria la separación física, debiendo darse prioridad al contacto intelectual y espiritual con sus subordinados (Leyton, 2010).

4.4.2. Ventajas del liderazgo indirecto

En el ámbito militar las ventajas del liderazgo indirecto son las siguientes:

- Desarrollo de doctrina militar: las circunstancias que se van presentando crean condiciones que exigen adaptaciones doctrinarias, los miembros del alto mando actualizan la doctrina militar mediante el establecimiento de estrategias y tácticas efectivas para la situación planteada.
- Gestión de la cultura organizacional: la promoción de principios y valores como ejemplo de los oficiales de jerarquía deriva un aprendizaje colectivo ente los subordinados que se convierte en cultura organizacional por interiorización de los actores organizacionales.
- Uso de tecnología y sistemas de comunicación: el uso de tecnologías con sistemas de mando en tiempo real y a distancia facilita a los líderes o comandantes supervisar las operaciones a distancia y garantizar la supervisión y coordinación de las unidades.

4.5. El rol de un líder militar en una organización o institución

Generalmente en las organizaciones existe una directiva que orienta y motiva a sus actores organizacionales mediante la autoridad designada de manera formal, en el ámbito militar, estas asignaciones provienen de la jerarquía del alto mando. Siendo el liderazgo una relación interpersonal entre el líder y sus subordinados, el cargo asignado da autoridad formal pero no liderazgo, este liderazgo se obtiene con el contacto directo con los subordinados.

En todo aspecto, el rol del líder es clave para ejercer un liderazgo efectivo dentro de las competencias y capacidades determinadas para su cumplimiento, en consecuencia, la autoridad asignada o líder formal debe comprender que para lograr sus objetivos de manera efectiva debe diversificar sus capacidades para que sus seguidores o subordinados valoren sus cualidades innatas para el desarrollo de las funciones y actividades a él encomendadas.

Todo líder necesita desarrollar ciertos atributos dentro de su desarrollo personal, principalmente la práctica de principios y valores enfocados a su crecimiento personal; más aún, en los roles que debe cumplir el líder militar, necesita tener un pensamiento analítico, crítico y táctico para llevar a cabo con éxito cada misión que se le asigna; necesita mantenerse abierto a nuevas ideas, a escuchar a sus subordinados y aprender constantemente para la consecución de sus objetivos, no solo personales sino institucionales.

4.5.1. Roles (jerarquías) de las Fuerzas Armadas del Ecuador

Los roles son conjuntos de tareas y comportamientos que se pueden asignar a individuos o equipos para que administren una organización. Los roles se establecen en función de la posición de una persona en la organización.

El rol de las Fuerzas Armadas tiene un tratamiento especial, cuya misión fundamental es: “Defender la soberanía e integridad territorial; apoyar al desarrollo nacional y cooperar en la paz regional y mundial; a fin de contribuir a garantizar los derechos humanos de los ciudadanos., la paz y seguridad integral del Estado” (Plan Estratégico de las FF. AA. del Ecuador 2021 - 2015).

4.5.2. Personal Oficial

Es el personal militar que posee el grado de: Subteniente hasta General de Ejército, en la Fuerza Terrestre; Alférez de Fragata hasta Almirante, en la Fuerza Naval; y, Subteniente hasta General del Aire, en la Fuerza Aérea (Suplemento del Registro Oficial, 2023). Su tarea fundamental es ejecutar, conducir y liderar las diversas operaciones llevadas a cabo en sus respectivas instituciones, ya sea en tiempos de paz o de guerra.

4.5.3. Personal de tropa

Es el personal militar que está adscrito a la jerarquía definida por el grado de: En las Fuerzas Terrestres y Aéreas: desde Soldado hasta Suboficial Mayor, en la Fuerza Naval: desde Marinero hasta Suboficial Mayor (Ley Orgánica de Las FF.AA. del Ecuador, 2023). Su tarea fundamental es comandar, conducir y ejecutar las operaciones militares, respectivamente acorde con las disposiciones emitidas por el mando superior.

4.5.4. Grados y clasificación del personal militar del Ecuador

Nuestras Fuerzas Armadas, al ser una institución jerarquizada, tienen una estructura organizacional que les permite alcanzar ciertos grados o rangos de acuerdo al tiempo de servicio y al tiempo determinado para cada grado, de acuerdo al siguiente detalle contemplado en la Ley Orgánica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas es:

OFICIALES GENERALES		
FUERZA TERRESTRE	FUERZA NAVAL	FUERZA AÉREA
General del Ejército	Almirante	General del Aire
General de División	Vicealmirante	Teniente General
General de Brigada	Contralmirante	Brigadier General
General de Brigada; General de Brigada Técnico; General de Brigada de Servicios; y, General de Brigada Especialista	Contralmirante; Contralmirante Técnico; Contralmirante de Servicios; y, Contralmirante Especialista	Brigadier General; Brigadier General Técnico; Brigadier General de Servicios; y, Brigadier General Especialista

OFICIALES SUPERIORES		
Coronel	Capitán de Navío	Coronel
Teniente Coronel	Capitán de Fragata	Teniente Coronel
Mayor	Capitán de Corbeta	Mayor
OFICIALES SUBALTERNOS		
Capitán	Teniente de Navío	Capitán
Teniente	Teniente de Fragata	Teniente
Subteniente	Alférez de Fragata	Subteniente

TROPA		
FUERZA TERRESTRE	FUERZA NAVAL	FUERZA AÉREA
SUBOFICIALES MAYORES		
Suboficial Mayor	Suboficial Mayor	Suboficial Mayor
SUBOFICIALES		
Suboficial Primero	Suboficial Primero	Suboficial Primero
Suboficial Segundo	Suboficial Segundo	Suboficial Segundo
TROPA SUPERIOR		
Sargento Primero	Sargento Primero	Sargento Primero
Sargento Segundo	Sargento Segundo	Sargento Segundo
TROPA SUBALTERNA		
Cabo Primero	Cabo Primero	Cabo Primero
Cabo Segundo	Cabo Segundo	Cabo Segundo
Soldado	Marinero	Soldado

4.5.5. Distintivos de acuerdo con los rangos del personal militar

Los distintivos van de acuerdo a los rangos tanto del personal de oficiales y personal de tropa, los cuales se colocan en los hombros de cada uniformado, cuando ha alcanzado determinado grado después de haber cumplido con los requisitos de ascenso.

FUERZA TERRESTRE		
OFICIALES		
		
GENERAL DE BRIGADA	GENERAL DE DIVISIÓN	GENERAL DEL EJÉRCITO
		
MAYOR	TENIENTE CORONEL	CORONEL
		
SUBTENIENTE	TENIENTE	CAPITÁN

FUERZA NAVAL		
OFICIALES		
		
CONTRAALMIRANTE	VICEALMIRANTE	ALMIRANTE
		
CAPITÁN DE CORBETA	CAPITÁN DE FRAGATA	CAPITÁN DE NAVÍO
		
ALFÉREZ DE FRAGATA	TENIENTE DE FRAGATA	TENIENTE DE NAVÍO

FUERZA AÉREA		
OFICIALES		
		
BRIGADIER GENERAL	TENIENTE GENERAL	GENERAL DEL AIRE
		
MAYOR	TENIENTE CORONEL	CORONEL
		
SUBTENIENTE	TENIENTE	CAPITÁN

Personal de tropa

FUERZA TERRESTRE

TROPA



SUBOFICIAL
SEGUNDO



SUBOFICIAL
PRIMERO



SUBOFICIAL
MAYOR



SARGENTO
SEGUNDO



SARGENTO
PRIMERO



SOLDADO



CABO
SEGUNDO



CABO
PRIMERO

FUERZA NAVAL

TROPA



SUBOFICIAL
SEGUNDO



SUBOFICIAL
PRIMERO



SUBOFICIAL
MAYOR



SARGENTO
SEGUNDO



SARGENTO
PRIMERO



MARINERO



CABO
SEGUNDO



CABO
PRIMERO

FUERZA AÉREA



SUBOFICIAL
SEGUNDO



SUBOFICIAL
PRIMERO



SUBOFICIAL
MAYOR



SARGENTO
SEGUNDO



SARGENTO
PRIMERO



SOLDADO



CABO SEGUNDO



CABO PRIMERO

4.5.6. Servicio cívico militar voluntario (scmv)

Reseña Histórica

El 14 de agosto de 1830, la Primera Asamblea Constituyente se reunió en Riobamba para establecer la República del Ecuador. Vicente Rocafuerte, un ecuatoriano, fue el segundo presidente. El 28 de agosto de 1835, expidió el primer decreto sobre el Servicio Militar, titulado “DECRETO QUE ARREGLA LA MILICIA DEL ESTADO”.

El personal del Ejército Nacional de 1830 tenía un elemento de internacionalismo inevitable y Bolívar participaba en las campañas guerreras por la independencia de cinco naciones. Estas campañas fueron llevadas a cabo con un ejército reclutado de todas ellas. El levantamiento nacionalista del General Flores y sus compatriotas venezolanos terminó el 06 de marzo de 1845.

La República de Ecuador paso un periodo muy difícil, tanto en lo político, como en lo económico entre los años de 1858 y 1863, caos político, pobreza extrema, causada en gran parte, por el impacto de una inmensa deuda externa, específicamente, con Inglaterra contraída en la Guerra de la Independencia y que fue trasladada al Ecuador como nación independiente al separarse de la Gran Colombia.

Las disputas territoriales entre Ecuador y Perú se agudizaron el 1858 cuando Ecuador decidió para compensar la deuda a los británicos al entregarles territorios del oriente frontera con Perú, Perú cuestiona tal operación al argumentar que esos territorios desocupados les pertenecían, creándose una tensión entre ambos países lo que hizo que el reclutamiento de soldados se intensificó en los meses de junio y julio de ese año, debido a la amenaza de una guerra abierta por parte de Perú.

Como antecedente a esta situación se pueden indicar que el Servicio Militar Obligatorio en Ecuador data desde 1837 cuando el Senado y la Cámara de Representantes aprobaron y promulgo la Ley sobre el Ejercicio de la Conscripción de fecha 7 de abril de 1837. En la misma ley se establece que las fuerzas armadas se dividen en fuerzas armadas terrestres y fuerzas armadas marítimas, indicando que las fuerzas armadas terrestres se dividen en el ejército permanente y la milicia nacional.

Entre 1934 y 1935 se implementó la Ley de Servicio Militar Obligatorio el proceso de planificación y ejecución de las tareas de reclutamiento se desarro-

llaron en el Primer Departamento de la Comandancia General del Ejército y la selección se hacían por medio de las Juntas de Calificación, Sorteo y Destinación que funcionaban en las capitales de cada provincia del país.

El 15 de diciembre de 1964 la Junta de Gobierno (1963-1966) puso el ejecutivo la Ley de Seguridad Nacional (Decreto Ejecutivo N° 2871), reformada el 1966, disponiendo: que “la movilización del frente militar será planificada y regulada por la Dirección de Movilización del Estado Mayor de las Fuerzas Armadas” (Artículo 63 del Decreto N° 2871).

El 14 de marzo de 1966 se promulgó la Ley del Servicio Militar y Trabajo Obligatorio de las Fuerzas Armadas, responsabilizando de esta competencia a la Dirección de Movilización del Estado Mayor General de las FF.AA.

¿Cómo es el Servicio Cívico Militar en la actualidad?

De acuerdo con el artículo 161 de la Constitución de la República del Ecuador el Servicio Militar es cívico y voluntario. Este mismo artículo constitucional añade: “será acompañado de una capacitación alternativa en diversos campos ocupacionales que coadyuven al desarrollo individual y al bienestar de la sociedad”. En consecuencia, la conscripción ofrece un conjunto de beneficios, como capacitación en la carrera de reservista, alimentación balanceada, atención médica, seguro de vida, una compensación mensual de 140 dólares.

La capacitación que se presta a los participantes del Servicio Militar Obligatorio está bajo la responsabilidad del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional y la Escuela Politécnica del Ejército.

Formación militar

La capacitación del personal de conscripción de los tres componentes está adecuada a la formación militar definida en el Plan de Enseñanza Militar para los tres componentes de las FF. AA. (Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (DIRMOV), 2021):

Fases de la capacitación militar para los conscriptos

Primera fase: la primera fase es el proceso de ambientación, tanto al contexto geográfico donde fueron asignados, como a la vida militar con sus normas de convivencia y disciplina, rendimiento físico progresivo, inducción al uso de uniforme militar.

Segunda fase: Los conscriptos entran a entrenamiento militar denominado pista individual de combate, por once semanas cuya planificación estará di-

vidida por estaciones y ejecutada por grupos de los hombres y mujeres conscriptos, recibiendo conocimientos teóricos prácticos sobre el terreno donde se desenvuelve la vida militar, gimnasia militar, entrenamiento de rutinas de simulación de tareas, aprendizaje de orientación y medición de distancias, entrenamiento de tiro, primeros auxilios, valores cívicos, éticos, morales y disciplina.

Esta fase formativa está bajo la responsabilidad por militares instructores oficiales con apoyo de personal de tropa de mayor antigüedad o rango.

Tercera fase: la primera y segunda fase tiene carácter individual, la tercer es la continuación, pero de modo colectivo o grupal. Los conscriptos serán asignados en unidades militares distribuidas en todo el país, donde tendrán estadía permanente, allí continuaran con su formación de acuerdo a la especialidad, servicio o arma específica de la unidad, así mismo, entre las especialidades pueden ser formadas en operaciones militares específicas.

Algunos conscriptos por sus habilidades y conocimientos previos pueden ingresar en los programas de capacitación del Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional SECAP- FF.AA., cuyo objetivo: “es capacitar y formar artesanos y profesionales con mano de obra calificada para el desarrollo de actividades industriales, comerciales y de servicio de la nación” (Según: Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2019-0205 del 31 de julio de 2019). Estos programas buscan que el conscripto tenga la oportunidad de desarrollar un oficio que le permita, una cumplido su servicio militar, insertarse con ventajas laborales en la sociedad.

Licencia temporal

Al terminar el conscripto, los soldados son ascendidos al rango de Soldado de Reserva, por tanto, reciben la licencia temporal que dura 5 años. Esta licencia será distribuida de la siguiente forma:

Del primero y segundo año se convertirán en miembros de complemento orgánico de las unidades permanentes de las Fuerzas Armadas.

Del tercero y cuarto año formaran parte de las unidades movilizadas que integran las unidades permanentes de Fuerzas Armadas.

Del quinto año integraran los miembros de las unidades de reemplazo de las Fuerzas Armadas.

4.5.7. Servidores públicos

De acuerdo con el artículo 229 de la Constitución de la República del Ecuador, se consideran servidoras y servidores públicos a todas aquellas personas que presten servicios o ejerzan funciones dentro de la administración pública.

De manera, que se puede decir que un servidor público es aquel que ocupa un puesto, cargo o función subordinado al Estado y está obligado a comportarse de acuerdo con los principios de legalidad, lealtad, honradez, imparcialidad y eficiencia. Esto se aplica especialmente a los servidores públicos que prestan sus servicios en las Fuerzas Armadas y desempeñan funciones estratégicas o confidenciales dentro de la misión institucional.

Obligaciones y régimen laboral:

La actuación de un servidor público está sujeta a diversos reglamentos y normativas detalladas en la Constitución. Su régimen laboral suele contar con mejores condiciones que los empleados privados, teniendo mayores posibilidades de desarrollarse a nivel profesional.

Dentro de Fuerzas Armadas, los Servidores Públicos desempeñan funciones de apoyo al desarrollo de los diferentes procesos complementarios, inherentes al cumplimiento de la misión institucional, las mismas que están inmersas en los reglamentos propios de su condición dentro del ámbito legal determinadas por los organismos pertinentes. El hecho de estar inmersos dentro de procesos militares, están obligados a mantener la reserva en cuanto al desempeño de sus actividades frente a la sociedad civil.

4.5.8. Otras instituciones

Como aporte al desarrollo nacional, las Fuerzas Armadas tienen a su cargo instituciones que son apoyan directamente al desarrollo de la Seguridad Nacional y cuidado de sus recursos, los mismos que son imprescindibles para la estabilidad socio-económica de nuestro país, los mismos que son parte del Ministerio de Defensa y coadyuvan al crecimiento del Ecuador.

Instituto Geográfico Militar (IGM)

La elaboración de la cartografía oficial, la cartografía para la gestión de riesgos y el archivo de datos geográficos y cartográficos del país están todas bajo

la supervisión, aprobación y control del IGM. Es el único organismo que tiene la autorización para producir documentos de seguridad, así como especies valoradas. Además, difunde las ciencias geoespaciales. Es la única organización encargada de producir las papeletas de votación para todos los procesos electorales a nivel nacional.

Instituto Oceanográfico y Antártico de la Armada (INOCAR)

El INOCAR, como su nombre lo indica, se encarga de estudiar la caracterización oceanográfica e hidrográfica de los espacios del Ecuador, aportando a las Fuerzas Armadas la cartografía y las señalizaciones náuticas para las Fuerzas Armadas Navales que les permiten orientación y gestión de riesgos mediante continuos monitoreos oceánicos.

El Instituto Antártico Ecuatoriano (INAE)

El INAE es un instituto de investigación científica de carácter público que promueve el conocimiento geopolítico del Ecuador, sobre todo, en la Antártida.

Instituto de Seguridad Social de las FF.AA. (ISSFA)

El ISSFA es un instituto de carácter público adscrito a las Fuerzas Armadas del Ecuador de asistencia social, cuya misión es prestar protección y medidas preventivas y reparativas en materia de salud a los personales militares, activos y jubilados o pensionados y a su familia.

La Seguridad Social de las Fuerzas Armadas es un régimen específico de seguridad social administrado por su propia ley según la constitución de la República del Ecuador. El organismo responsable de la Seguridad Social Militar es parte del Sistema Nacional de Seguridad Social.

4.5.9. Población

Ecuador está situado en América del Sur, atravesado por la línea ecuatorial con una superficie de 256.370 km². De acuerdo con el censo del año 2022, tiene una población de 16.938.000.986, de los cuales 8.686.463 son mujeres, representando el 51.3 %, mientras que 8.252.523 son hombres, representando el 48.7%. Presenta una moderada densidad de población con 52 habitantes por km².

Según datos del INEC, la mayor concentración demográfica se concentra en áreas urbanas con un 63.1%, en contraposición con un 36.9% en áreas rurales,

trayendo consecuencias determinantes en la economía, como consecuencia de la migración del campo a la ciudad.

En todo el país se prevé un aumento de la población de adultos mayores y una disminución de la población infantil y adolescente entre 2030 y 2050. Las proyecciones indican que la población de adultos mayores se multiplicará por 3 para el año 2050, lo cual significa que por 100 menores de edad de 15 años habrá 125 personas adultos mayores, de más 60 años de edad, representando un aumento significativo en comparación con las 38.8 personas actuales.

Se espera que el número de nacimientos disminuya en los próximos años. En el año 2000 hubo 322.826 nacimientos, que aumentaron a 334.364 en 2010; no obstante, se prevé que para 2025 disminuyan a 260.448 y para 2050 disminuyan aún más, alcanzando los 230.036.

Referencias

- Abarca, J. (2019). Motivación y conductas de liderazgo en una población militar de Arequipa. *Revista Ciencia y Desarrollo*, 22(1), 69. <https://doi.org/10.21503/cyd.v22i1.1739>
- Álvarez, N. (2011). *Liderazgo Personal* (N. R. Álvarez Rodríguez (ed.); Primera Ed). 2011.
- Avolio, J. y Yammarino, J. (2020). *Teoría, investigación y métodos multinivel en las organizaciones: fundamentos, extensiones y nuevas direcciones*. Oxford University Press.
- Bartone, T., Snook, A., y Tremble, R. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets. *Military Psychology*, 14(4), 321-338.
- Bascón, M. (2011). Empatía, asertividad y comunicación. *Revista Digital de Innovación*. https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_41/MIGUEL_ANGEL_PRIETO_BASCON_02.pdf
- Bass, M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Baqués, J. (2004). La profesión y los valores militares en España. *Revista Internacional de Sociología*, 62(38), 127-146. <https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/256>
- Bono, J. y Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Can, A. y Aktaş, M. (2012). Cultural values and followership style preferences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 84-91. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.012>
- Carsten, K, Uhl-Bien, M., West, J., Patera, L., y McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Chávez, E. y Chávez, Y. (2019). *Práctica de valores y comportamiento de los cadetes de cuarto año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi."* Ediciones Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 47. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/items/9962d051-2a2f-421d-9fe3-6f2e46d8b630>
- Chaleff, I. (1997). *I Learn the art of followership*. *Government Executive*, 29(2).
- COED (Comando de Educación y Doctrina del Ejército). (2015). MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar.

- Constitución de la República del Ecuador (2008). Quito: Tribunal Constitucional Del Ecuador. Registro Oficial Nro. 449, 79-93.
- Costa, T. y McCrae, R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Psychological Assessment Resources.
- Cubedo, J. (2010). Reflexiones sobre el espíritu de cuerpo en la moral militar. *Ejército: De Tierra Español*, 826, 104-109.
- Davis, K. y Newstrom, W. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. Madrid: McGraw Hill.
- Di Grillo, M. (2013). Nueva mirada a la noción de liderazgo estratégico. *Escuela Superior de Guerra Tte Grl Luis María Campos*, 153-161. <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1087>
- Ejército Nacional de Colombia. (2017). *Manual Fundamental del Ejército* (MFE) 6-0 MANDO TIPO MISIÓN.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 1(34), 343-348.
- Etchechury, M. (2022). Los claroscuros de la lealtad. El Ejército Unido de la Confederación Argentina y las prácticas de la pacificación político-militar (1839-1842). *Secuencia* (113), e1909. doi: [Lhttps://doi.org/10.18234/secuencia.v0i113.1909](https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i113.1909)
- Fernández, F. (2020). *El Honor y el honor militar*. 1. file:///C:/Users/dell/Desktop/El-militar-y-el-honor-web.pdf
- Fiedler, E. (2020). Una teoría de la efectividad del liderazgo. En *Teorías del liderazgo y la gestión*. (pp. 167-190). Sage Publications.
- Figuerola, J. (2019). *La teoría de los valores morales de Adela Cortina y su aplicación a las familias militares del Ejército Nacional, en Colombia*. Ediciones de Escuela Militar de Chorrillos. <http://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/1538>
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* (revista electrónica), N° 33, 61-72.
- García, B., (2012). Valores y Conflictos. En CESEDEN, *Las Claves Culturales en el Conflicto del Siglo XXI*, Madrid: Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.
- Giner, S. (2012). *El origen de la moral: ética y valores en la sociedad actual*. Península.
- Gutiérrez, L., Narváez, M. y Teneda, V. (2019). La formación militar desde el enfoque por competencias: Caso tecnología superior en Ciencias Milita-

- res. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, IV(8), 107-114.
- Heifetz, R. y Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business Review Press.
- Hersey, P. y Blanchard, H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Joyce, M. (2022). Soldiers' Dilemma: Foreign Military Training and Liberal Norm Conflict. *International Security*, 46(4), 48-90.
- Kark, R., Karazi-Presler, T. y Tubi, S. (2016). Paradox and challenges in military leadership. *Monographs in Leadership and Management*, 8, 159-187.
- LEY ORGANICA DE PERSONAL Y DISCIPLINA DE LAS FUERZAS ARMADAS (2023). *Suplemento del Registro Oficial*. Número 236.
- Leyton, B. (2010). El liderazgo militar. *Revista de Marina*, 3(99), 257-261.
- Llopis, J., Conca, J., y Tarí, J. (1994). Cualidades de los líderes para la calidad y exigencias ante la diversidad. Universidad de Alicante, septiembre, 643-647.
- López, G. (s. f.). Representación y liderazgo. *Revista de la Bolsa de Comercio de Rosario*, 44.
- Lussier, N. y Achua, F. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2a. ed). Argentina: Thomson Learning.
- Mantilla, M. y García, D. (2010). Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 51-71.
- Muñoz, A. (2018). La formación en valores en un convulso escenario "Geopolítico" file:///C:/Users/dell/Desktop/liderazgo/2 ETICA MILITAR_.pdf.pdf
- Nájera, S., Herrera, P., Pérez, F. (2018). Influencia de la personalidad en el liderazgo. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(28), 70-75. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6895260>
- Navarrete, P., Cevallos, S., Rodríguez, L. y Tito, M. (2023). *Planificación estratégica*. Instituto de Educación Superior José Chiriboga Grijalva, Ecuador: Editorial CID - Centro de Investigación y Desarrollo.
- Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2014). The ins and outs of inclusive leadership. *Human Resource Management*, 53(3), 395-414.
- Noreña, D. (2019). *Liderazgo militar: revisión literaria*. Universidad de Lima, 1-19. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7736/Norena_Diego_liderazgo-militar.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Northouse, P. G. (2021). *Liderazgo: teoría y práctica*. Publicaciones sabias.
- Osorio, M., Pineda, C., Pino, H., Pinzón y Bóveda, W. (2006). EL OFICIAL DEL EJÉRCITO NACIONAL COMO GESTOR Y EJECUTOR DE LA ÉTICA MILITAR. *Revista Científica General José María Córdova*, 4(4), 67-68.
- Palacios, J. (2015). Propuesta de diseño del modelo de evaluación de desempeño para el personal militar de la Armada del Ecuador en el ámbito de competencias comportamentales. 31. file:///C:/Users/dell/Desktop/T1884-MDTH-Palacios-Propuesta.pdf
- Podestá, M. (2011). El liderazgo militar y sus niveles. *Visión Conjunta*, 13-16. <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/87>
- Reiter, D. y Wagstaff, W. (2018). Leadership and military effectiveness. *Foreign Policy Analysis*, 14(4), 490-511. <https://doi.org/10.1093/fpa/orx003>
- Ropa-Carrión, B. y Alama-Flores, M. (2022). Organizational management: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de La UCSA*, 9(1), 81-103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Rial, J. (2010). *La justicia militar: entre la reforma y la permanencia*. Buenos Aires: RESDAL.
- Sainz, T. (2021). ¿Qué caracteriza a un “buen docente”? Percepciones de sus protagonistas. *Revista de Currículo y Formación Del Profesorado*, 25(2), 165-191.
- Suplemento del Registro Oficial. (2023). LEY ORGANICA DE PERSONAL Y DISCIPLINA DE LAS FUERZAS ARMADAS_pag 10-11. 236, 7.
- Sy, T. (2010). ¿What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73-84.
- Veinsten, B., Risio, S., L., Sánchez, M. y Clotet, C. (2007). Liderazgo y formación de líderes - Pasos metodológicos efectuados para la conformación del instrumento en la Investigación de estilos educativos y la formación de líderes en el ámbito militar. *Revista Mejicana de Orientacion Educativa*, 12(14).
- Villanueva, C. (2020). Habilidades blandas en el proceso de aprendizaje: Su importancia en el desarrollo de las competencias comunicativas. *Paidago-go (revista electronica)*, Lima: Circulo Cultural Educa e Investiga.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Liderazgo militar del siglo XXI

Claves en la gestión organizacional

El libro Liderazgo Militar del siglo XXI constituye una reflexión profunda sobre la relación entre el liderazgo y la gestión organizacional dentro del contexto castrense. En nuestra calidad de autores, procuramos abordar la importancia del liderazgo como eje fundamental para el éxito institucional, resaltando su papel en la formación integral del alumno militar, en especial de la escuela de formación de soldados, “Vencedores del Cenepa”, ESFORST. Desde una perspectiva pedagógica y filosófica, la obra busca fortalecer las capacidades directivas, estratégicas y humanas de los alumnos y futuros líderes militares, orientándolos hacia la excelencia y la responsabilidad ética en sus funciones.

En un primer momento, el texto analiza la trazabilidad organizacional como el fundamento del liderazgo militar, donde la planificación, la coordinación y el control de recursos son esenciales para cumplir las misiones asignadas. Se explica la evolución histórica del liderazgo, desde las civilizaciones antiguas hasta la era moderna, y cómo esto ha influido en las prácticas de mando actuales, destacando que el liderazgo militar moderno requiere adaptabilidad, comunicación efectiva y compromiso con los valores institucionales.

Posteriormente, en el desarrollo sistemático, este manuscrito aborda los principios y competencias del liderazgo castrense, entre los que destacan la tenacidad, la lealtad, la justicia, el cumplimiento del deber y la subordinación. Se subraya que la ética, la disciplina y la moral son los pilares que sustentan el espíritu militar. Estas cualidades permiten consolidar equipos cohesionados y efectivos, capaces de responder con valentía, resiliencia y honor ante los desafíos operativos y humanos que impone la vida militar.

El libro también examina los distintos tipos de liderazgo transformacional, situacional, transaccional, adaptativo e inclusivo aplicados al ámbito militar. Se analiza cómo cada modelo contribuye a la gestión eficiente de las unidades y escuelas de formación militar, resaltando la relevancia del mando y el tipo misión como estrategia de confianza y autonomía. Además, se presentan los nuevos horizontes del liderazgo militar, diferenciando entre liderazgo personal, organizacional, directo e indirecto, cada uno con funciones y retos específicos en el marco de la jerarquía institucional.

Finalmente, la obra concluye que el liderazgo militar del siglo XXI trasciende profundamente, ya que se fundamenta en la integridad, el pensamiento crítico, la empatía y el compromiso con la nación ecuatoriana. El líder militar contemporáneo debe ser un agente de transformación, capaz de guiar a sus subordinados con visión estratégica, valores humanos y sentido de justicia. Este libro se erige como una guía académica y práctica para fortalecer la gestión organizacional de los alumnos militares y de las Fuerzas Armadas del Ecuador, siendo líderes con un enfoque ético, reflexivo y humanista.

Dr. Diego S. Andrade Naranjo. PhD.

ISBN: 978-9942-652-39-3



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA