

El liderazgo transformacional en las operaciones militares del Ejército Ecuatoriano

The Transformational leadership in the military operations of the Ecuadorian Army

¹Luis Abrahan Meneses Quelal1, Cptn. I.M. ²Fanny Ibeth Ochoa Espinosa

¹Universidad Central del Ecuador, Ecuador, ²Ejército ecuatoriano
abrameneses@gmail.com; ibt_ochoa@hotmail.com

Resumen

El liderazgo transformacional en las operaciones militares (OM) del Ejército Ecuatoriano, genera un impacto positivo en los subordinados que influye directamente en el desempeño de las misiones asignadas. Es importante identificar cómo llegar al personal para transmitir las órdenes de forma asertiva, acorde con su grado y función. El objetivo es analizar la influencia del liderazgo que ejerce el personal militar hacia sus subordinados en el cumplimiento de operaciones, produciendo respuestas tangibles en el tratamiento de las operaciones militares. El alcance de este estudio es analizar la aplicación del liderazgo transformacional al interior de la institución militar a través de un ensayo argumentativo, mismo que da como resultados la aplicación efectiva del liderazgo y cómo se emplea en las distintas operaciones que cumplen las Fuerzas Armadas. Se concluye que la consolidación de estrategias para ejercer un mando adecuado produce el efecto que el líder desea ejercer sobre los seguidores obteniendo así grandes resultados.

Palabras clave: Liderazgo transformacional; liderazgo; líder; operaciones militares; seguidores.

Abstract

Transformational leadership in the military operations of the Ecuadorian Army generates a positive impact on subordinates that directly influences the performance of assigned missions. It is essential to identify how to reach staff to convey orders assertively, according to their rank and responsibilities. The objective is to analyze the influence of leadership exercised by military personnel on their subordinates in the performance of operations, producing tangible responses in the treatment of military operations. The scope of this study is to analyze the application of transformational leadership within the military institution through an argumentative essay, which results in the practical application of leadership and how it is used in different operations carried out by the Armed Forces. It is concluded that consolidation of strategies to exercise adequate command produces the effect that leaders wish to exert on the followers, thus obtaining incredible results.

Keywords: Transformational leadership, leader; Followers, Military Operations, Leadership.



Fecha de Recepción: 31/10/2021 - Aceptado: 15/12/2021 – Publicado: 31/12/2021
ISSN: 2477-9253 – DOI: <https://dx.doi.org/10.24133/RCSD.VOL06.N03.2021.02>

I. Introducción

El liderazgo transformacional en las operaciones militares del Ejército Ecuatoriano crea una verdadera identidad de los individuos con la institución, generando un impacto positivo en los subordinados que influye directamente en el desempeño de las misiones asignadas. En el contexto de este estudio, las operaciones militares se definen como un conjunto coordinado de acciones militares que un ejército lleva a cabo para la protección de la soberanía e integridad territorial, sus fronteras terrestres, marítimas, aéreas y del ciberespacio, en apoyo a las acciones del Estado para mantener la paz.

La importancia de identificar la mejor manera de cómo llegar al personal para transmitir las órdenes de forma asertiva, brindándoles la capacidad de desarrollar habilidades para trabajar en equipo, así como tomar decisiones eficientes y eficaces, acorde con su grado y función es fundamental para el cumplimiento de los procesos ya establecidos.

En el Ejército Ecuatoriano se emplean varios tipos de liderazgos aplicables en todos los niveles, entre los cuales se destaca el transformacional, orientado a motivar e inspirar en los sujetos el sentimiento de pertenencia a la institución, que su empleo dará resultados tangibles en el tratamiento de las operaciones militares.

La problemática se evidencia en varios factores que pueden alterar la conducta de las personas dentro de un entorno controlado como lo son las instituciones jerarquizadas. Entre ellas surge la indisciplina que, pese a los esfuerzos y directrices del mando, es una realidad que se palpa al interior de las unidades militares, agregando el acelerado avance de organizaciones criminales y los delitos conexos que se derivan de estos, que entre otros componentes ha provocado que el personal militar se vea inmiscuido en quebrantamientos a las leyes y reglamentos, forjando conflictos en la institución.

La formulación del problema se ha derivado de la problemática antes descrita, dando como resultado la siguiente interrogante: ¿Cómo influye el liderazgo transformacional en las operaciones militares del Ejército Ecuatoriano?

Para el desarrollo de la presente investigación se planteó el siguiente propósito: analizar la influencia del liderazgo que ejerce el personal militar hacia sus subordinados en el cumplimiento de operaciones militares, ya sea en observancia a su misión fundamental de defender la soberanía e integridad territorial o en apoyo a instituciones del Estado de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador.

El alcance de este estudio es analizar la aplicación del liderazgo transformacional al interior de la institución militar, a fin de verificar si es el método recomendable para ejercer un mando apropiado, guarda estrecha relación con los pilares fundamentales, tales como los principios del liderazgo, así como con la filosofía del mando, de manera que su uso pueda mejorar las habilidades y capacidades del personal, para que con su trabajo diario se pueda fortalecer la institución armada.

El resto del artículo se ha estructurado como sigue: La sección II caracteriza el liderazgo transformacional, su concepción, y dimensiones como estrategia de cambio transformacional. Así mismo presenta un análisis y síntesis de las operaciones militares, su concepción, toma de mando y decisiones. La sección III muestra las principales conclusiones y las líneas de trabajo futuro.

II. Materiales y Métodos

2.1. El liderazgo transformacional

2.1.1 Concepciones

La habilidad para influir en otras personas es de gran trascendencia, al menos en una institución armada, en donde se requiere el innegable acatamiento de órdenes relacionadas con el cumplimiento de una determinada misión. Esta destreza se va perfeccionando con capacitación y la retroalimentación de las experiencias vividas. Para el personal militar, conforme transcurren los años y los diversos grados y puestos de trabajo con funciones específicas, adquieren un acervo de instrucciones que serán puestas en práctica. Con base en su puesto de trabajo y función, el líder tendrá a su cargo personal por el tiempo que dure su actividad. Para conducir a este grupo de personas se debe seleccionar el método propicio para lograr que el equipo a su mando materialice su decisión para el cumplimiento de una tarea asignada. Existen varios tipos y métodos de liderazgo. El que se propone en el presente estudio es el Liderazgo Transformacional, que busca fomentar en los líderes su empleo para influir de manera positiva entre los subordinados, ubicando al líder como un agente de cambio de una organización, siendo un modelo a seguir por parte de los seguidores, que se sientan motivados por un líder que les enseñe a potenciar sus capacidades y fomentar en ellos el deseo de auto superación.

Dentro de Fuerzas Armadas se aplican varios tipos de liderazgos, cada uno con características particulares, inclusive empleando una combinación de estos. De esta variedad se destaca el liderazgo transformacional, el mismo que fue creado por varios expertos en el tema, y surge varias décadas atrás.

Con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo. (Salazar, 2006, p. 5).

Con base en este nuevo enfoque muchas organizaciones han asumido esta postura para suscribir y potenciar sus habilidades de liderazgo. Al mismo tiempo, estas concepciones consideran al líder como eje fundamental dentro de esta estructura para encaminarla de forma armónica, y a su vez que los seguidores sientan un compromiso concentrándose en un interés común.

El liderazgo transformacional facilita la cohesión entre el líder y sus seguidores que consiente vínculos de camaradería en un ambiente de cordialidad y respeto, concibiendo una evolución del liderazgo tradicional en uno que mejore el alcance hacia cada uno de los integrantes de un equipo.

Se entiende que la peculiaridad principal del liderazgo transformacional es el carácter que el líder posee y cómo lo proyecta hacia sus subordinados para influir de forma positiva, motivándolos a que surjan en los individuos destrezas que contribuyan a la meta que se haya propuesto la organización a la que pertenecen. Por consiguiente, tanto el líder como los seguidores serán más productivos en sus tareas, lo cual beneficiará a la institución.

El carácter descrito interviene ciertamente en el ambiente laboral de la organización. Si los individuos se sienten cómodos en el cumplimiento de sus tareas, estas reflejarán ese estímulo positivo que, en varias ocasiones hace que los seguidores vayan más allá de los parámetros establecidos, incrementando la productividad del grupo y contribuyendo al cumplimiento de las metas impuestas.

2.1.2 Dimensiones

Para comprender de mejor manera el alcance del tema en estudio, se inicia con la concepción que plantean Mendoza, Ortiz y Parker (2007) quienes manifiestan que: “El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual” (p. 27). Por consiguiente, con estas dimensiones el líder puede ejercer las estrategias apropiadas para influir en las masas.

Los seguidores deben contar con buena predisposición y obtener una adecuada capacitación para poner en marcha las actividades programadas por el líder, con el fin de lograr este resultado. Se recurre a las cualidades que poseen las personas para dirigir el comportamiento de otras, de manera que cause un beneficio favorable en una institución.

Las dimensiones han sido desarrolladas y perfeccionadas gracias al estudio de varios expertos como Bass (1985), Avolio y Bass (1995), Avolio, Bass y Jung (1999), Bass (1999) y Pillai, Schriesheim y Williams (1999), citados por (Vargas, Máynez, Cavazos y Cervantes, 2016), quienes explican las cuatro dimensiones de liderazgo transformacional: carisma, el líder es capaz de provocar un sentido de valor, identificación, respeto y orgullo, tiene el don de ver lo que realmente es importante y lograr la confianza de sus seguidores; inspiración, el líder tiene la capacidad para emitir una visión, aumenta el optimismo y el entusiasmo de sus seguidores; consideración individualizada el líder estimula el aprendizaje, presta atención a las necesidades de sus seguidores y les asigna proyectos significativos para su crecimiento personal, se aprende tanto de los éxitos como de los errores y estimulación intelectual, el líder enseña a sus seguidores a pensar en nuevas formas y enfatiza la resolución de problemas y el uso del razonamiento antes de tomar acción, anima a sus seguidores a ser creativos.

El líder debe potenciar sus cualidades como el carisma, para que consiga en primera instancia atraer a sus seguidores, eliminando las barreras que, por diversos aspectos ya sean estos culturales o sociales, podrían crearse impidiendo ese acercamiento. En cuanto a la inspiración al poseer una visión clara y un entendimiento apropiado de la misión o los propósitos que lleva a cabo la unidad, proporcionará al líder la habilidad de instaurar su creatividad. Por último, la consideración individualizada se refiere a la oportuna identificación de problemas que podrían estar atravesando los seguidores, al conocer qué necesidades tienen. El líder cuenta con la oportunidad de solventar y brindar soluciones a sus subordinados, lo cual conllevará a que se implante un ambiente de confianza en el que los seguidores sientan la seguridad de las decisiones que su líder tome.

Es importante que el líder identifique las necesidades e intereses imprescindibles de los seguidores y pueda cubrirlos para potenciar sus capacidades, fomentar un ambiente laboral apropiado en el marco del respeto y confianza. Bajo estas circunstancias promover reconocimientos al excelente desempeño de los seguidores motivando y ejemplificando este comportamiento es característico del liderazgo transformacional, fortaleciendo así la organización.

La pericia que despliegue el líder es también transcendental para obtener una coerción significativa cuando se ejecute un trabajo en equipo, dejando de lado el individualismo y buscando un verdadero esfuerzo común. Por tanto, es sustancial que el líder conozca las habilidades de los seguidores para que sean ubicados en su área de experticia y así aprovechar al máximo su potencial.

El líder debe alentar a su personal el perfeccionamiento constante, más aún en aquellas áreas en donde se detectan falencias. Al fomentar la superación personal generará un sentimiento de sano orgullo a favor de la organización, igualmente el identificar las fortalezas y debilidades será de apoyo para sortear dificultades que puedan presentarse.

El conjunto de dimensiones antes descritas ofrece una gama de recursos, de los cuales los directivos de las organizaciones pueden valerse para alcanzar los objetivos personales que se planteen para dirigir el potencial humano y obtener la respuesta favorable del personal a su cargo.

2.1.3 El liderazgo transformacional en el Ejército Ecuatoriano

La aplicación del liderazgo transformacional en el Ejército Ecuatoriano puede comprobarse partiendo de la premisa que según (Martínez, 1995, p. 116) citado por Mendoza y Ortiz (2006) quienes manifiestan que: “El líder transformacional enfatiza lo que tu puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti”.

Por consiguiente, el hecho mismo de pertenecer al Ejército revela la implicación con la nación y el deseo de servir al pueblo ecuatoriano. Queda implícito entonces que, para dicha profesión se debe ejercer un liderazgo en todos los niveles, Para cumplir con este objetivo desde el inicio de la carrera, hombres y mujeres se capacitan al adquirir las competencias pertinentes para comandar a un grupo de personas. Sin duda se debe aplicar el liderazgo transformacional como recurso para llegar a sus subordinados.

Los miembros del Ejército Ecuatoriano a lo largo de su formación y perfeccionamiento reciben los conocimientos de liderazgo, y como producto de la preparación continua en esta área de conocimiento, se obtienen profesionales con capacidades para ejercer un mando propicio conforme la situación que en ese momento se ejecute, así como las decisiones que debe adoptar en su respectivo nivel de mando.

Un ejemplo tangible acerca de la aplicación de este método, es el estudio realizado por la Fuerza Aérea Ecuatoriana en el cual se demostró la aplicación del liderazgo transformación al interior de su institución. Parafraseando a Puga (2020) quien según los resultados obtenidos en su investigación, en la población ecuatoriana predomina el liderazgo transaccional mientras que en las Fuerzas Armadas predomina el liderazgo transformacional.

Dentro de este orden de ideas, cada institución busca el método más efectivo para alcanzar resultados de manera expedita, así como cada individuo adquiere destrezas, como es el caso al ejercer el comando de tropas, que con las experiencias y el transcurrir de los años provee la experticia para comandar.

Uno de los procesos del Ejército Ecuatoriano es la evaluación del personal militar, la misma que se lleva a cabo dos veces al año y que tiene como objetivo la mejora continua del desempeño profesional. Dentro de los parámetros considerados para su efecto, están las competencias Técnico Profesionales y como primer ítem consta el Liderazgo conceptualizado como la “Capacidad de comandar y dirigir a sus subordinados, en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades, motivados con el ejemplo en el cumplimiento del deber”. En consecuencia, se demuestra que esta competencia es de suma importancia en el quehacer militar. Por tanto, cada comandante evalúa la aplicación y como ejercen sus subordinados el liderazgo, la calidad de su aplicación entre otros factores, se ven reflejados en los resultados que proporcionan las distintas unidades.

2.1.4 El liderazgo transformacional como estrategia de cambio transformacional

Ante el apremiado avance de la sociedad que lleva consigo no solo el desarrollo de ciencia y tecnología, sino también el crecimiento de riesgos y amenazas en el orden transnacional, obliga a que la colectividad esté preparada para hacer frente a estos cambios. Por una parte, se deben desafiar los paradigmas, como por ejemplo romper la brecha generacional, asimismo superar la resistencia al cambio. Consecuentemente en el ámbito militar se debe reforzar el arte del mando con el fin de sobre llevar en unísono el desarrollo y seguridad.

Cabe señalar que todo proceso demanda de un tiempo, tanto para su planificación como su ejecución. Para conseguir con éxito la práctica del liderazgo transformacional, se debe tomar en cuenta al presente estudio el cual determina que para un adecuado liderazgo transformacional es imprescindible la confianza entre seguidor y el líder, además de aspectos de carácter social. De modo que para llegar a este grado de comunicación entre superior y subordinado, previamente se debieron conocer aspectos relevantes de cada integrante del equipo, es así que para llegar a esta interacción de conocimiento se requiere de un período de tiempo para establecer la conexión requerida.

El estímulo para forjar un cambio transformacional es el efecto que produce en las personas la forma de persuadir con facilidad y tino, teniendo claro que eso no significa que se refleje ser condescendientes o débiles en lo que corresponde a comandar tropas o tomar decisiones, más bien ser un ejemplo digno de seguir para lograr un cambio profundo en la Institución.

El líder refleja su carácter en las disposiciones que emite a sus seguidores, quienes a su vez aprenderán y eventualmente imitarán esa forma de comandar. Es decir, al evidenciar los resultados obtenidos y el cambio que han visto en ellos mismos, continuarán con su aplicación y lo propio para sus subordinados, trascendiendo así a los futuros integrantes de la organización, resultando en un cambio transformacional que perdurará y se adaptará a las circunstancias y necesidades de la institución.

2.2. El liderazgo transformacional

2.2.1 Conceptualización

Con respecto a los conceptos de las operaciones militares en doctrina se puede vislumbrar una amplia gama de categorías y concepciones, para este estudio señalaremos:

La definición de operación militar; respecto a este punto, Keegan (2014) plantea lo siguiente: “centralmente, el conflicto es un elemento dinámico de una situación en la que dos o más partes perciben que tienen valores, intereses o metas incompatibles”. Davis Hanson (2011) documenta las primeras guerras en las civilizaciones que surgían entre el río Tigris y Éufrates en la antigua Mesopotamia. Desde entonces se han desarrollado acciones no solamente en torno a un interés y para ganar frente a un adversario, sino también para mitigar los efectos mismos que trae el conflicto, tanto hacia el adversario como para las propias tropas. En la actualidad, es pertinente recordar que las OM se desarrollan dentro de una jerarquía que determina los niveles de la estrategia militar, mediante los cuales se generan los lineamientos, se desarrolla el planeamiento y se da su implementación. De este modo,

se planean unos fines por alcanzar, con unos medios disponibles o recursos necesarios, y éstos se articulan mediante los modos de lograr las metas propuestas. La estrategia y sus niveles.

Desde la concepción occidental se ha dado una categoría negativa al conflicto, de forma que se evita. Cuando un conflicto se desarrolla, se pueden presentar características y acciones violentas, lo que lo convierte en un “conflicto violento”. Cuando se intensifica en variables como armamento y tiempo, entre otras, se consolida como “guerra”. En ésta, se deben tener en cuenta las principales fases de su desarrollo: la ofensiva, la defensiva y, en determinadas situaciones, la contraofensiva. Así mismo, la causa por la que una guerra se desarrolla puede ser política, económica, social, cultural o geopolítica, por el control de los recursos vitales y estratégicos. (Ardila, Ramírez y Cubides, 2020).

El Ejército Ecuatoriano está en la capacidad de ejecutar operaciones encaminadas a defender la soberanía e integridad territorial, de manera independiente o de manera conjunta con las otras Fuerzas. Además, puede apoyar a las instituciones del Estado cuando se produzca en el país una grave situación de conmoción interna, desastres naturales o antrópicos para coadyuvar al retorno a la normalidad.

Las operaciones militares, independientemente de su clasificación, traen consigo el cumplimiento de un objetivo, acompañado de instrucciones generales para su ejecución. Estos lineamientos deben ser realizados acorde a lo establecido. Sin embargo, cualquier condición o factor imprevisto como un desperfecto en el equipo, no contar con un integrante o no disponer de recursos que, entre varios aspectos que pudieran presentarse, ocasiona que la planificación inicial varíe, sin embargo, no cambiará el fin para la que fue dispuesta.

2.2.2 Conducción de operaciones militares

El manejo de las operaciones militares se deriva de la misión fundamental de Fuerzas Armadas al amparo de la Constitución de la República del Ecuador y las Políticas de Estado. Estas avalan el cumplimiento también de operaciones con respecto al apoyo a otras Instituciones del Estado, con lineamientos que direccionan el accionar militar en los respectivos niveles, ya sea estratégico, operacional o táctico, para lo cual se han establecido los métodos pertinentes para facultar al personal militar en la conducción de operaciones militares.

Así mismo, el líder debe poseer la agilidad para adaptarse al cambio y resolver problemas de forma oportuna, de tal manera que no influya negativamente en las operaciones. Las decisiones que se tomen deben ser acertadas para obtener resultados favorables, una vez superada una adversidad, puede generarse otra. Así consecutivamente, para el efecto, el líder debe estar en la capacidad de direccionar las eventualidades suscitadas hasta alcanzar la superación en las operaciones.

En relación a la conducción de operaciones militares, parafraseando a Altamirano (2003) quien explica que: “existen niveles de decisión y conducción que están estrechamente relacionados”, identificándose la concepción, diseño y elección que necesariamente deberán armonizar en trilogía para cumplir con su propósito en el manejo de la conducción, ya sea estratégica operacional o táctica. Por tanto, se entendería que la concepción es la esencia de la conducción estratégica, el diseño de la conducción de operaciones y la elección de la conducción táctica. La conducción estratégica se orienta a la fijación de objetivos en un nivel jerárquico superior. El nivel operacional, por su parte, se basa en la formulación, diseño y conducción de campañas, constituyéndose en el nexo entre la conducción táctica y estratégica. Lo propio sucede con el cumplimiento de objetivos que permite que los comandantes tácticos aporten al éxito de la campaña. Así pues, la conducción puede darse en diferentes

niveles y circunstancias como las antes descritas, por cuanto la preparación en estas áreas debe ser tal que faculte dirigir las operaciones militares de modo que se cumpla con lo dispuesto por la máxima autoridad encaminadas a la consecución del objetivo. En consecuencia, el tomar a tiempo decisiones acertadas, realizar correctivos de ser el caso y enfrentar los problemas conforme se presentan, es ir maniobrando en base a cómo se desarrollan las circunstancias. Por tanto, el éxito radica en la habilidad para sobrellevar las dificultades.

2.2.3 Mando de la Misión

a) Valores como eje transversal del mando

Un aspecto relevante dentro del quehacer militar es la toma de decisiones, traduciéndose en la labor diaria que ejercen los soldados en cada uno de los niveles. Es importante que estas decisiones resulten en la intención del comandante cuidando el seguir la línea de valores que rigen al Ejército.

Impulsar las virtudes y resaltar los aspectos positivos de cada individuo fortalece la identidad de la institución. Asimismo, el inculcarles principios morales que son indispensables no solo en una institución castrense sino también en la sociedad. Si se resaltan estos valores en los individuos que integran un equipo de trabajo, indiscutiblemente serán capaces de actuar de forma correcta bajo cualquier circunstancia.

Todas las actividades que se realizan en la institución deben ser transparentes, demostrando la convicción y compromiso que poseen los soldados ecuatorianos con la institución armada, quienes al contar con cualidades morales y capacidad profesional serán un ejemplo a seguir por parte de los subordinados, creando el efecto multiplicador de estas características entre los demás miembros del equipo.

Los valores son elementos sustanciales para conservar la disciplina. Parafraseando a Matelsky (2017) quien manifiesta que el Ejército de Estados Unidos ha sufrido una transición en cuanto a su cultura y formación social en los últimos diez años, lo que ha ocasionado que se forme una fisura entre sus soldados jóvenes y sus valores fundamentales, por cuanto han orientado sus esfuerzos a fomentar e inculcar los valores creando un proceso de certificación profesional del Ejército. En tal sentido, ser un profesional del Ejército es dar continuidad a un compromiso adquirido al ingresar a sus filas, es poseer un cúmulo de virtudes y conocimientos que le hacen merecedor de cuidar los derechos e interés del pueblo.

Los soldados, servidores públicos y familias del Ejército comparten una identidad que va más allá de los principios que contempla la ética, se avalan con los fundamentos jurídicos y el compromiso de mantener una nación. El servicio honorable que presta el Ejército en cumplimiento de su juramento para mantener la soberanía en el marco de la constitución, se hace acreedor de la confianza del pueblo, por lo cual se debe continuar trabajando bajo los estándares de respeto y código moral que caracterizan a los soldados.

b) Toma de decisiones

Para la acertada toma de decisiones es necesario cumplir con el proceso que implica la experiencia militar, de tal manera que todo personal de la profesión de las armas debe someterse a una apropiada capacitación. Por tanto, es precisa la generación de programas de fortalecimiento para adquirir dicha experticia necesaria para legitimar su accionar.

El conocimiento de la doctrina militar y las normas de carácter civil que regulan también las actividades de Fuerzas Armadas deben ser adquiridos en su totalidad, ya que por el desconocimiento de las normativas pueden acarrear consecuencias fatales. Al dominar la disciplina de las ciencias militares se suministrarán instrumentos que faculten la toma de decisiones acertadas.

La cultura del Ejército encierra a las prácticas y tradiciones que influyen en el comportamiento de sus profesionales, así también se traduce en los valores y disciplina que va en concordancia con el comportamiento.

Para tomar una acertada decisión se debe previamente haber realizado un proceso ya sea mental o analítico, que incluye el empleo de herramientas que permitan evaluar mejor las capacidades y elegir el mejor curso de acción, todo esto gracias al conocimiento que con antelación se obtuvo. Si un líder no cuenta con el conocimiento necesario, no podrá desarrollar sus destrezas, y consecuentemente no dispondrá de los elementos para tomar una acertada decisión.

Considerando las variables antes descritas se concibe que, de toda la gama de estrategias con las que un líder cuenta, la que definitivamente puede alcanzar a solventar las expectativas que necesita una organización, es el liderazgo transformacional, el cual busca trascender en los seguidores de formas no coercitivas, más bien interviniendo en su conciencia, dando como resultado el crecimiento individual, el desarrollo de la iniciativa y la madurez profesional. Además la creatividad y motivación en el entorno laboral, influyendo en los subordinados positivamente.

Los cambios que se produzcan deben ser profundos, considerando siempre la evolución de la institución en base a la misión establecida, no solamente con el cumplimiento de los objetivos planteados, sino un crecimiento espiritual fundamentado en valores. Más aún en una institución militar en donde las acciones de los subordinados trasciendan a las esferas de la sociedad, que sean multiplicadores en sus familias. Asimismo, que puedan tomar buenas decisiones, más aun cuando se encuentren ante una debilidad, que no caiga presa de delitos y puedan fácilmente discernir lo mejor para la institución y ellos mismos.

Un líder a través de la aplicación del liderazgo transformacional puede persuadir a los subordinados para que participen de forma activa en la organización. Los atributos que posee un líder obedecen a las facultades de una persona que ocupa un puesto directivo. Esto con el fin de que los individuos que están bajo su dirección perciban en él las cualidades que permitan la inspiración y el deseo de sujetarse a los lineamientos que el directivo plantee y mantener una actitud positiva. El estar dispuesto a escuchar a sus seguidores proporcionará al líder la oportunidad de conocer a profundidad a sus subordinados identificando sus fortalezas y debilidades. Posteriormente podrá emplear este conocimiento para ubicar a los individuos en el puesto de trabajo apropiado, así mismo asignar tareas conforme a sus destrezas. Con el fin de obtener el mayor beneficio en pos de alcanzar los objetivos planteados; el líder deberá impulsar y mantener una relación de respeto y cordialidad, deberá corregir los errores apenas sean detectados y de ser necesario, fortalecer las áreas con deficiencia para no reincidir en la falta. Las capacidades del líder serán fácilmente identificadas por sus seguidores, quienes indirectamente apreciarán sus virtudes y consolidarán la confianza en él. Por lo tanto, respetarán y acatarán las disposiciones que el líder considere pertinente, en concordancia con la misión que se esté cumpliendo.

Adquirir la habilidad de influir en los seguidores debe ser prioritario desde el inicio en la carrera de las armas. La formación de los futuros líderes debe estar orientada a satisfacer la necesidad de contar con figuras de mando no solo legal, sino ético y moral. Es decir, que sea ejemplo de generaciones,

aprendiendo de cada paso con el que el líder avanza. Congruentemente, este ejemplo se replicará en los seguidores, quienes adoptarán los aspectos positivos que hayan aprendido conforme vieron a su líder desenvolverse en las actividades que desempeñó de manera eficaz. El comportamiento que el líder ejerza sobre sus seguidores será recíproco. Si ellos tienen la certeza de las capacidades de su líder indudablemente esa reciprocidad se verá reflejada en la calidad de trabajo y comprometimiento que demuestren en sus tareas, ya sean éstas de gran responsabilidad o tareas cotidianas que en su conjunto contribuyan al cumplimiento armónico de las misiones asignadas.

El poseer y dominar los conocimientos es un aspecto relevante e imprescindible. Se debe considerar como un factor esencial la capacitación continua del personal militar en todos los niveles. De igual forma, su auto preparación, los líderes también son los llamados a motivar en sus seguidores el deseo de superación. El poseer una preparación apropiada brinda seguridad para desempeñar los cargos y funciones asignados, siendo ejemplo a seguir del entorno en donde ese momento el líder ejerza su autoridad. Estos conocimientos se ven expresados en la seguridad con la que el líder tome las decisiones y que éstas sean acertadas, sólo eso bastará para que en sus seguidores se refleje la confianza hacia su líder. Seguidamente se deben otorgar los medios apropiados para aplicar el modelo de liderazgo sugerido, que cause en los subordinados la sana admiración y deseo de llegar a comandar a sus futuros subordinados de la misma forma. Se debe enmarcar en valores y poseer las virtudes y capacidades para extraer lo mejor de cada individuo, resaltando sus cualidades y que éstos a su vez se motiven para cada vez ser mejores en el trabajo que desempeñan, que los individuos se sientan orgullosos de la calidad de su trabajo. El líder, al aplicar un liderazgo transformacional, garantizará que los productos que se obtengan sean los que deseaba al momento de asignar las tareas. No obstante, siempre será necesaria la supervisión, sin embargo, se evitará ejercer presión constante para el fiel cumplimiento de trabajos que podría generar una alteración en lo que se busca alcanzar como objetivos de la institución.

Otro aspecto de valía para considerar, es el ambiente social que se ha visto conflictivo en los últimos años, ocasionando que los miembros del Ejército Ecuatoriano se empleen en otras áreas que no son de su ámbito total, para proporcionar apoyo a otras instituciones del Estado. El rápido aumento de la criminalidad que se expande por diversos niveles e instituciones, obliga al cabal y real comprometimiento de todos los miembros de la Fuerza Terrestre a ejercer el mando de manera eficaz, comandar las tropas asignadas de tal forma que no quepa ocurrencia alguna, para que sus subordinados se vean inmiscuidos en actividades ilícitas. El líder debe fomentar bajo cualquier circunstancia el cumplimiento de valores éticos y morales, tener el control de sus subordinados y promover el compromiso de cada uno de los seguidores con la institución.

La factibilidad de poseer un liderazgo transformacional en todos los niveles del Ejército Ecuatoriano se da en la conducción de operaciones militares de cualquier tipo con la aplicación efectiva de este tipo de liderazgo que puede cambiar de aspectos negativos en positivos, sin que esto pueda traducirse como la falta de liderazgo o como un enflaquecimiento del líder. Las dimensiones que abarca este tipo de liderazgo deben inspirar y causar que los seguidores se identifiquen con la organización a la cual se deben, despertando en ellos la chispa que los motive a cumplir con su tarea día a día. Los subordinados deben mantenerse alineados con el proceso de transformación, siguiendo los direccionamientos del nivel estratégico. Lo propio en un nivel operacional y táctico, deben aplicar los principios de un buen líder cuando deban cumplir con una operación militar ya sea en una guerra convencional, en una crisis interna natural o antrópica, así como también cuando su deber sea apoyar a otras instituciones del Estado, sea cual fuere su misión y siempre custodiando el bienestar del pueblo ecuatoriano.

El liderazgo transformacional ubica al líder como una pieza clave de una organización para generar el cambio transformacional. El líder es la persona encargada de efectuar esta transformación a través de su compromiso que, por su vocación contrajo con la institución. Estar siempre dispuesto para la ejecución de tareas demostrando en todo momento entusiasmo y animando a sus seguidores al cumplimiento de metas, poseer un cúmulo de cualidades que aprecien superiores y subordinados, revelando los valores que posee, permaneciendo junto a su equipo bajo cualquier circunstancia, que ellos noten y estimen su presencia. Por consiguiente, si el líder cumple con estas actividades obtendrá cooperación de sus seguidores, habrá desarrollado en ellos autoestima, sentido de cooperación y deseo de superación. Los efectos de estas acciones serán resultados de calidad, para beneficio propio y del Ejército Ecuatoriano.

III. Conclusiones

El liderazgo transformacional proyecta una actitud positiva, creativa, motivadora, pero sin caer en el paternalismo. Esta condición provoca que los seguidores se sientan estimulados y busquen un crecimiento propio que finalmente dará como resultado que cumplan con sus responsabilidades de forma eficiente, sean capaces de trabajar en equipo y desarrollen su iniciativa de forma asertiva con un buen ambiente laboral. De este modo la organización a la cual pertenecen concebirá mejores resultados alcanzando sus metas fácilmente.

Las operaciones militares comparten un objetivo proporcional, partiendo desde un nivel estratégico, operativo y finalmente táctico, con una gran variedad de particularidades conforme a su área de empleo, siempre alineadas a su misión fundamental, para cumplimiento irrestricto de las órdenes emanadas del escalón superior. Se debe a una cadena de mando que hace que el objetivo planteado se cumpla a cabalidad en concordancia con las necesidades del Estado.

La aplicación del liderazgo transformacional en las operaciones militares es válida frente a un mundo versátil, con nuevos desafíos que demandan mejoras constantes. Es ineludible contar con soldados capaces de enfrentar cualquier adversidad que se presente, que cuenten con las herramientas necesarias para comandar de forma efectiva a sus subordinados y éstos a su vez perciban la capacidad del líder de comandarlos.

El cambio invariablemente será necesario, tomando en consideración que para las Fuerzas Armadas ya están definidos los procesos. Sin embargo, la forma para alcanzar las metas dispuestas puede mejorarse de forma continua. El aprendizaje está inmerso en la aplicación de estos cambios, la auto superación puede ser alcanzada a través de una adecuada motivación, inclusive un acompañamiento por parte del líder que se interese en las aficiones de sus seguidores.

Un factor importante es la capacitación para mejorar las habilidades y solventar las necesidades que pudiera presentar la Fuerza Terrestre. Con los conocimientos indispensables que adquieran los individuos, el líder podrá asignarlos en funciones, en las cuales rindan mejor ya sea por la afinidad con la actividad asignada o por contar con los conocimientos suficientes para cumplir de forma diligente su trabajo.

La toma de decisiones en los respectivos niveles de mando, son decisivos para el cumplimiento de metas impuestas. Por un lado, si las decisiones son acertadas, serán de gran valía para su entorno. Por el contrario, el no tomar una acertada decisión puede traer consecuencias fatales. Para eliminar esta última posibilidad es imperioso que el líder adquiera los conocimientos imprescindibles para desempeñar su cargo de una manera eficiente. Cabe señalar que detrás de esa decisión está su equipo de trabajo que asesoró y trabajó para cumplir con el objetivo, lo cual ocurre si el personal militar en todos los niveles cumple con su respectiva capacitación, fortalece las debilidades que

detecte e incrementa su auto capacitación. Estos resultados se potenciarán aún más si su líder ejerce un liderazgo transformacional.

Referencias bibliográficas

- Altamirano Pazmiño, W. (2003). Para pensar "¿una aproximación al arte operacional?". *Revista Academia de Guerra Naval*, 4(1), 36-49.
- Ardila Castro, C. A., Ramírez Benítez, E., & Cubides Cárdenas, J. (2020). El derecho internacional humanitario y su significado para las operaciones militares presentes y futuras. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(32), 858-882.
- Matelsky, T. (2017). El desarrollo de los profesionales del Ejército. Cómo cerrar la brecha de valores. *Revista profesional del Ejército de EUA Military Review*, 5(52), 52-59.
- Mendoza Martinez, I. A., Ortiz Arévalo, M., & Parker, Rosell, H. C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Raiga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia en las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, X VI(1), 118-134.
- Puga Narváez, C. (2020). Evolución hacia el Liderazgo. *Revista COED Espacio de Contenido Académico*, 1(2), 9-18.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*, 1(3), 1-12.
- Vargas Salgado, M., Máynez Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J., & Cervantes Benavides, L. E. (2016). Validez de contenido de un Instrumento de medición para medir el liderazgo transformacional. *Revista Global de Negocios*, 4(1), 35-45.