

El Camino hacia el Liderazgo Militar de Excelencia: Estrategias para formar Líderes Efectivos en la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”

The Path to Military Leadership Excellence: Strategies for Training Effective Leaders at the Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”

David Alexander Calderón Arregui¹, Wilson Hernán Sánchez Gordon²

¹Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE - <https://orcid.org/0000-0002-0332-3601> - dacalderon07@gmail.com

²Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, Quito, Ecuador - <https://orcid.org/0009-0001-7974-9270> - wilsonskydiving@hotmail.com

Resumen

Este estudio trata sobre la percepción que tienen los cadetes de la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” (ESMIL) respecto a la variable liderazgo, con el objetivo de identificar estrategias para formar líderes militares de excelencia. Se realizó una investigación en profundidad mediante el diseño de un cuestionario acorde que permita identificar el estado actual de cómo perciben los cadetes esta variable. El estudio se basa en el estilo de liderazgo transformacional y aborda las dimensiones propuestas como: carisma, motivación e inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Se compone de 30 preguntas de opción múltiple. Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva de los cadetes sobre su capacidad de liderazgo en todas las dimensiones evaluadas. Los cadetes también proporcionan recomendaciones para mejorar el liderazgo en la formación, incluyendo más responsabilidad, ejercicios prácticos y capacitación continua. Se proponen estrategias basadas en las recomendaciones de los cadetes para enriquecer el desarrollo de líderes militares excepcionales. Este estudio contribuye al conocimiento sobre el desarrollo del liderazgo en contextos militares y ofrece recomendaciones prácticas para mejorar la formación de líderes militares de excelencia en la ESMIL. Estas conclusiones pueden ser útiles, tanto para la academia militar como para otras instituciones que busquen potenciar el liderazgo en sus miembros.

Palabras Claves: *Percepción, Cadetes, Liderazgo, Estrategias, Educación superior.*

Abstract

This study investigates the perception of cadets at the “Eloy Alfaro” Military Higher School (ESMIL) regarding the leadership variable, in order to identify strategies for forming military leaders of excellence. In-depth research was conducted using a suitable questionnaire design to identify the current state of how cadets perceive this variable. The study is based on a transformational leadership style and addresses dimensions proposed such as charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. It consists of thirty multiple-choice questions. The results indicate a predominantly positive perception among cadets regarding their leadership capacity in all evaluated dimensions. Cadets also provide recommendations to enhance leadership in training, including more responsibility, practical exercises, and continuous training. Strategies based on cadet recommendations are proposed to enrich the development of exceptional military leaders. The current study contributes to the knowledge of leadership development in military contexts and offers practical recommendations to improve the training of military leaders of excellence at ESMIL. These conclusions may be useful for the military academy and other institutions seeking to enhance leadership among their members.

Keywords: *Perception, Cadets, Leadership, Strategies, Higher education.*



Fecha de Recepción: 18/07/2023 - Aceptado: 15/09/2023 - Publicado: 22/12/2023
ISSN: 2477-9253 - DOI: <http://dx.doi.org/10.24133/RCS.D.VOL08.N03.2023.02>

I. Introducción

El liderazgo es un fenómeno que se produce en todos los grupos humanos y lleva interesando a psicólogos sociales y psicólogos organizacionales desde hace años (Molero Alonso y Moriano León, 2019). Es por esto que cada vez se escribe más sobre liderazgo; acerca de sus tipos, métodos, características, competencias y capacidades que deben poseer los líderes para tener un eficaz desempeño en el riguroso y complejo arte de comandar tropas (Soto Rodríguez, 2019).

La primera controversia que se presenta en relación con el concepto de liderazgo es saber si este se define como una habilidad que puede desarrollarse o, si por el contrario, es una característica personal de origen genético (Gaudencio, 2007). Las habilidades innatas lógicamente pueden beneficiar a quien ejerza liderazgo. Sin embargo, es trascendental que este vaya de la mano con la educación, formación y sobre todo, con la experiencia que adquiera en su carrera militar para que sea de beneficio no solo personal, sino institucional.

No obstante, la tarea en la formación de líderes militares efectivos y cultivar un ambiente de liderazgo en el ámbito militar no es tan fácil, es ahí donde los institutos de formación juegan el papel más importante con su oferta académica, y su cuerpo de docentes e instructores, con su tarea específica de generar líderes de excelencia. Esto denota la importancia de evaluar los estilos de liderazgo en este tipo de instituciones, con la finalidad de encaminar las acciones del personal directivo para potenciar el liderazgo de sus miembros (Calderón Arregui, 2023).

Por lo cual, se requiere de múltiples prácticas que permitan a los individuos que alcancen sus metas, al tiempo que permitan al Ejército contar con líderes capaces y preparados para el futuro (García-Guiu y Pastor Álvarez, 2022). Esas prácticas involucran reclutamiento, adquisición, adiestramiento, educación, asignación, ascenso, ampliación y retención de los mejores líderes, además de la posibilidad de desafiarlos constantemente con mayor responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas.

En el caso del Ejército Ecuatoriano, el cumplimiento de las prácticas mencionadas anteriormente se logra a través de la ESMIL, que es una institución de educación superior fundada con el objetivo de proporcionar la educación y el entrenamiento necesario para desarrollar líderes militares comprometidos con la seguridad y el desarrollo del país (ver Figura 1). En virtud de que la institución militar considera que la formación es fundamental para generar líderes militares competentes y con la capacidad de tomar decisiones en escenarios de incertidumbre (Comando de Educación y Doctrina Militar de la Fuerza Terrestre, 2020).

Figura 1: *Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”*



A lo largo de su historia, la ESMIL ha evolucionado para adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad y las Fuerzas Armadas Ecuatorianas, sin embargo, su propósito fundamental sigue siendo la formación de líderes militares y ciudadanos comprometidos con el bienestar de Ecuador. Esta institución de educación superior tiene la misión de:

Formar oficiales en el grado de subtenientes de arma y servicios, con conocimientos y actitudes que le permitan comandar, educar, administrar y representar en el reparto dispuesto a su nivel y/o similares, para desenvolverse eficientemente en su campo ocupacional y de acuerdo al perfil profesional en vigencia, además formar oficiales especialistas para satisfacer las necesidades técnicas del Ejército. (Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro,” 2023)

Sobre la base de lo mencionado, la oferta académica de la ESMIL está estructurada de tal forma que facilite a los futuros oficiales y líderes del Ejército desarrollar habilidades claves, como la toma de decisiones oportunas y acertadas ante los escenarios cambiantes. Por eso amerita que su formación sea sólida y estricta para que puedan enfrentar los desafíos que encontrarán en el campo de batalla (Carrillo Cremades, 2019).

Es por esto que un líder en su formación debe ser moldeado con una rigurosa disciplina y exigencia, debe entrenarse para tener un control emocional que le permita enfrentarse a situaciones de estrés y así pueda tomar decisiones lógicas y sobre todo objetivas, sea capaz de alcanzar de sus subordinados la confianza y pueda llegar a motivarlos sobre la base de conocimiento, autocontrol y su capacidad (Pastor-Álvarez et al., 2021).

Del mismo modo los líderes militares, subalternos en especial, deben tener ciertas características que le permitan tener bajo control a un grupo de soldados para el cumplimiento de la misión como son: comunicación efectiva, cumplimiento de las normas y reglamentos, así como motivación y trabajo en equipo, para que sean capaces de proporcionar a sus subordinados instrucciones claras, precisas y oportunas, motivándolos e inspirándolos para que puedan cumplir con su labor de manera eficaz y de esta manera alcanzar el éxito en las misiones encomendadas (Molero et al., 2013; Fournier Guimbao, 2019).

Es evidente que los líderes que son sometidos a un entrenamiento de calidad en su formación son más eficaces en la toma de decisiones críticas en momentos de presión, inspiran respeto y confianza en sus tropas, lo que puede llevar a un mejor trabajo en equipo y producir mejores resultados, garantizando la seguridad de sus comandados y del cumplimiento de la misión (Blom, 2016). La normativa de educación superior destaca la importancia de fomentar la mejora de estos procesos con la finalidad de alcanzar la mejora de la calidad educativa al interior de este tipo de instituciones (Calderón Arregui y Godoy Mena, 2023).

El presente estudio tiene como objetivo identificar la percepción del liderazgo militar que se desarrolla en la ESMIL, con la finalidad de proponer estrategias encaminadas a formar líderes militares de excelencia. Se empleará una investigación en profundidad a través del diseño de un cuestionario para obtener perspectivas de los cadetes. De esta manera, se examinará cómo los cadetes perciben el liderazgo y qué atributos consideran fundamentales en un líder militar, considerando las dimensiones de un estilo de liderazgo transformacional. Se seleccionó este estilo de liderazgo debido a que estudios previos demuestran que este es un liderazgo efectivo en entornos militares (Castro Solano et al., 2004; Moriano et al., 2011; Moriano et al., 2011; García-Guio et al., 2016; Calderón Arregui, 2023).

Finalmente, se presentarán las estrategias propuestas para mejorar el liderazgo en la ESMIL, basadas en los hallazgos obtenidos en la investigación. Esta es una de las mejores prácticas que se realizan en instituciones de educación superior para mejorar la calidad educativa (Calderón Arregui, 2021). Estas recomendaciones buscarán fortalecer tanto la formación de los futuros oficiales como la capacitación y desarrollo profesional de los instructores, con miras a cultivar un ambiente de liderazgo ético y efectivo en la institución.

Este estudio busca aportar nuevos conocimientos sobre el desarrollo del liderazgo en el ámbito militar y ofrecer recomendaciones prácticas para fortalecer la formación de líderes militares de excelencia en la ESMIL. Asimismo, se espera que las conclusiones obtenidas sirvan como estado del arte para otras instituciones que también busquen impulsar el liderazgo entre sus miembros.

II. Materiales y Métodos

En este apartado, se describe el enfoque metodológico empleado para llevar a cabo el estudio sobre la percepción de los cadetes de la ESMIL en relación con su formación en liderazgo.

Se optó por un diseño de investigación descriptivo y transversal que permitiera obtener una visión instantánea de las opiniones de los cadetes en un momento específico. Este enfoque fue elegido debido a su idoneidad para explorar las percepciones actuales en el contexto de la formación en liderazgo.

La población objetiva abarcó a todos los cadetes matriculados en la institución durante el período de estudio. A través de un proceso de muestreo por conveniencia, se seleccionó una muestra de 224 cadetes que manifestaron disponibilidad y voluntad para participar en la investigación. La muestra final incluyó a cadetes de diversos años académicos y especialidades para obtener una representación variada.

La recopilación de datos se realizó mediante un cuestionario diseñado específicamente para esta investigación. El cuestionario, de naturaleza estructurada y autoadministrada, se construyó con base en las escalas de Likert. A través de estas escalas, los cadetes expresaron su grado de acuerdo en una escala de cinco puntos que abarcaba desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.

El estudio se basa en el estilo de liderazgo transformacional de Bass (1998) y aborda las dimensiones propuestas por Castro Solano et al., (2007). En este sentido, los ítems del cuestionario se centraron en evaluar diversas dimensiones del liderazgo, como carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Esto debido a que este tipo de escalas han sido confiables en estudios previos (Pastor Álvarez et al., 2020; Calderón Arregui et al. 2023a; Calderón Arregui et al., 2023b).

El estudio contó con la aprobación otorgada por las autoridades de la ESMIL. Se procedió a informar a los cadetes acerca del propósito y los procedimientos del estudio, asegurándose de obtener su consentimiento informado. La distribución de los cuestionarios se realizó de manera electrónica, y los cadetes completaron el cuestionario de manera anónima y voluntaria.

La información recolectada se sometió a un análisis descriptivo que involucró el uso de estadísticas de frecuencia y porcentajes. Estas medidas resumieron las respuestas de los cadetes en cada una de las dimensiones de liderazgo exploradas. Además, se llevaron a cabo análisis de correlación para identificar posibles relaciones entre las diversas dimensiones evaluadas. La presentación de los resultados se efectuó mediante tablas y figuras que facilitaron la interpretación.

La investigación respetó de manera rigurosa los principios éticos, asegurando el consentimiento informado, la confidencialidad y la voluntariedad de la participación. Los datos recolectados fueron empleados exclusivamente con fines de investigación y se mantuvieron bajo un estricto resguardo.

En resumen, el estudio se estructuró en torno a un diseño descriptivo y transversal. La información se obtuvo mediante un cuestionario estructurado y fue sometida a análisis estadísticos. A pesar de las limitaciones

inherentes, el estudio proporciona una valiosa perspectiva acerca de cómo los cadetes perciben la formación en liderazgo en la ESMIL.

III. Evaluación y resultados

3.1. Diseño del cuestionario para evaluar la percepción del liderazgo en la formación de los futuros oficiales

El diseño del cuestionario destinado a evaluar la percepción del liderazgo en la formación de los futuros oficiales se ha estructurado de manera rigurosa y sistemática para obtener una comprensión exhaustiva de cómo los cadetes perciben el concepto de liderazgo en el ámbito militar y su formación asociada. Este instrumento de recolección de datos se ha desarrollado con el propósito de explorar diversos aspectos clave que influyen en la construcción de sus habilidades de liderazgo.

Este cuestionario se basa en el estilo de liderazgo transformacional y busca evaluar las dimensiones de carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, y consideración individualizada (B. M. Bass & Riggio, 2006).

El cuestionario consta de 30 preguntas de opción múltiple que evalúan cómo los cadetes perciben el liderazgo, cuáles consideran que son los atributos esenciales de un líder militar y cómo perciben su propio desarrollo en esta área. Además, aborda específicamente la formación en liderazgo, y la percepción de los cadetes sobre la efectividad de los métodos de formación existentes, si han experimentado cambios en su visión del liderazgo a lo largo de su instrucción y cómo evalúan la influencia de los instructores en su desarrollo.

El cuestionario concluye con una sección que invita a los cadetes a ofrecer sugerencias y comentarios sobre cómo consideran que podría mejorarse la formación en liderazgo en la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”. Esto proporcionará información valiosa para las estrategias de mejora y cambios futuros.

La formulación de las preguntas en el cuestionario se ha llevado a cabo cuidadosamente para evitar sesgos y asegurar la claridad y comprensión por parte de los participantes. Además, se ha considerado la posibilidad de respuestas anónimas para fomentar la honestidad en las respuestas.

El cuestionario ha sido diseñado como un recurso adaptable, lo que permite realizar análisis cuantitativos y cualitativos en función de las respuestas recopiladas. La combinación de preguntas cerradas y abiertas busca obtener tanto datos concretos como perspectivas enriquecedoras de los cadetes, con el objetivo de proporcionar una comprensión holística de cómo perciben el liderazgo en su proceso de formación.

Para la validación del instrumento, empleando el programa SPSS, se realizó el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para evaluar cuán confiable es la coherencia interna, tanto del instrumento en su totalidad como de cada una de las preguntas consideradas. Los resultados obtenidos indican que los valores de Alfa de Cronbach son altos, tanto para el instrumento en su conjunto como para cada pregunta individual (Tabla 1). Esto sugiere que la coherencia interna es sólida. Además, al analizar la eliminación de cada pregunta en particular, se observa que el valor de Alfa de Cronbach sigue siendo muy alto, por encima de 0,985 para todas las preguntas. Esto se considera un nivel muy bueno de confiabilidad.

Tabla 1: *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	N de elementos
0,986	0,986	0,985	30

Asimismo, se realizó un análisis factorial exploratorio utilizando el método de extracción de componentes principales y rotación varimax, que permitió identificar las diferentes dimensiones de la escala, que coinciden con lo planteado inicialmente, ya que cada uno de los ítems se asoció a su dimensión (Tabla 2). Las dimensiones identificadas se corresponden con el carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, y consideración individualizada.

Tabla 2: *Matriz de componente rotado*

	Componente			
	Consideración individualizada	Estimulación intelectual	Carisma	Motivación inspiracional
Item27. ¿Opina que la malla curricular debería incluir más contenido sobre generación de liderazgo?	,806			
Item28. ¿Considera que los ejercicios en el terreno contribuyen significativamente al desarrollo del liderazgo?	,797			
Item30. ¿Considera que su período de formación en la ESMIL le proporcionará las habilidades para liderar tropas en escenarios complejos y críticos?	,769			
Item29. ¿Cree que las actividades extracurriculares han aportado valor a su formación como líder militar?	,760			
Item26. ¿Cree que la milicia es una profesión vocacional?	,760			
Item25. ¿Es capaz de llegar a un consenso cuando hay perspectivas opuestas?	,758			
Item23. ¿Es capaz de delegar responsabilidades de manera efectiva?	,752			
Item24. ¿Puede resolver conflictos entre los miembros de su equipo de manera eficiente?	,671			
Item21. ¿Ha tenido la oportunidad de recibir mentoría por parte de instructores u oficiales con experiencia, y considera que ha sido valiosa para su desarrollo como líder?		,744		
Item20. ¿Considera que ha adquirido habilidades para adaptarse y liderar en situaciones cambiantes y desafiantes?		,738		
Item18. ¿Considera que la materia de liderazgo es de gran valor en su formación?		,734		
Item22. ¿Ha tenido la oportunidad de liderar en situaciones prácticas o simulaciones, y cómo evalúa su desempeño en esas ocasiones?		,732		

Item17. ¿Le resulta fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo?	,724	
Item16. ¿Disfruta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos?	,681	
Item15. ¿Es capaz de colaborar con otros y aceptar nuevas ideas?	,672	
Item19. ¿Es consciente de que, al estar al mando de tropas, sus decisiones equivocadas podrían causar bajas en su personal?	,668	
Item05. ¿Su comandante de Pelotón tiene las cualidades de un líder positivo?	,832	
Item06. ¿Sus compañeros consideran a su comandante de pelotón como un líder?	,768	
Item04. ¿Su comandante de CIA tiene las cualidades de un líder positivo?	,755	
Item03. ¿Tiene la oportunidad de liderar en la ESMIL?	,692	
Item01. ¿Cree que tiene la capacidad de motivar eficazmente a su equipo para cumplir la misión?	,692	
Item08. ¿Siente que ha desarrollado habilidades efectivas de comunicación para liderar y transmitir mensajes de manera clara y persuasiva?	,623	
Item07. ¿Cree que podrá liderar un pelotón de soldados después de graduarse de la ESMIL?	,618	
Item02. ¿Siente que su liderazgo mejora cada vez que avanza un año?	,616	
Item12. ¿Encuentra referentes de líderes entre sus instructores de la ESMIL?		,752
Item14. ¿Se siente confiado en su capacidad para tomar decisiones importantes y difíciles cuando sea necesario?		,752
Item10. ¿Puede influir de manera efectiva sobre sus compañeros?		,717
Item11. ¿Considera que desarrollar un gran equipo de trabajo es de suma importancia?		,704
Item09. ¿Tiene habilidades para influir de manera efectiva sobre sus subordinados?		,691
Item13. ¿Cree que los oficiales tienen las competencias necesarias para ser excelentes instructores en la ESMIL?		,665

3.2. Percepción del liderazgo en la ESMIL

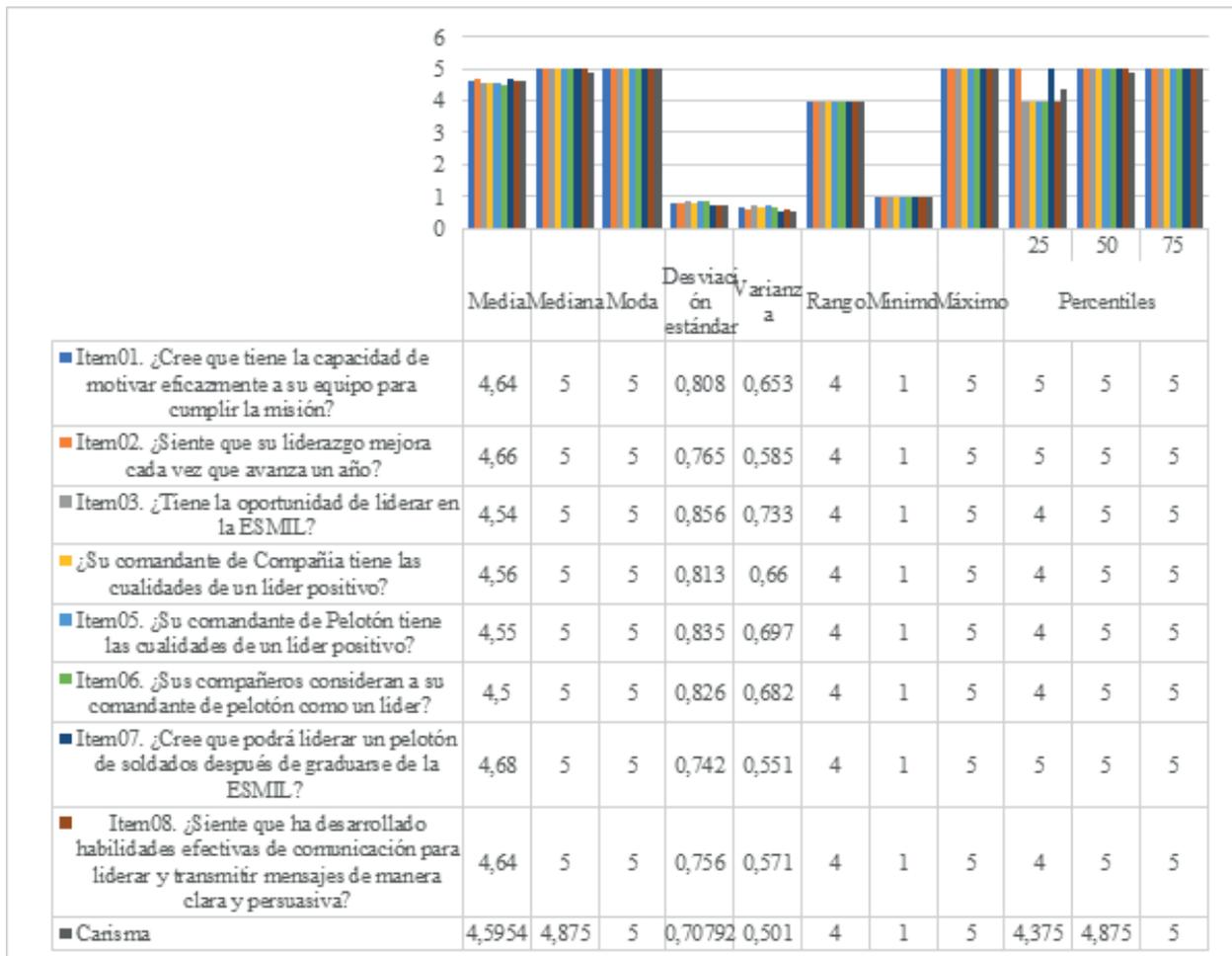
Los resultados obtenidos a partir del análisis de los cuestionarios aplicados a los cadetes revelaron una percepción mayoritariamente positiva sobre el liderazgo en la ESMIL.

En lo que corresponde a la dimensión de carisma o influencia idealizada, los resultados indican que, en promedio, los cadetes tienen una percepción positiva en cuanto a su capacidad de motivar eficazmente a su equipo para cumplir la misión (Media = 4.5954). Además, los valores centrales de la distribución, como la mediana (4.8750), apuntan hacia un nivel general de acuerdo en esta dimensión. La moda más frecuente en cada ítem es 5.00, lo que refleja una tendencia hacia respuestas “Totalmente de acuerdo”.

La dispersión de los datos en esta dimensión es relativamente baja, con una desviación estándar de 0.70792. Esto sugiere que las respuestas tienden a agruparse en torno a la media, lo que respalda la tendencia general hacia el acuerdo en las respuestas.

En resumen, los resultados de la dimensión de Carisma o Influencia Idealizada reflejan una percepción positiva por parte de los cadetes en cuanto a su capacidad de motivación efectiva y el desarrollo de cualidades de liderazgo dentro de la ESMIL. Estos hallazgos podrían ser valiosos para orientar futuras iniciativas de formación y desarrollo de liderazgo en la institución (ver Figura 2).

Figura 2: Dimensión carisma o influencia idealizada N=224

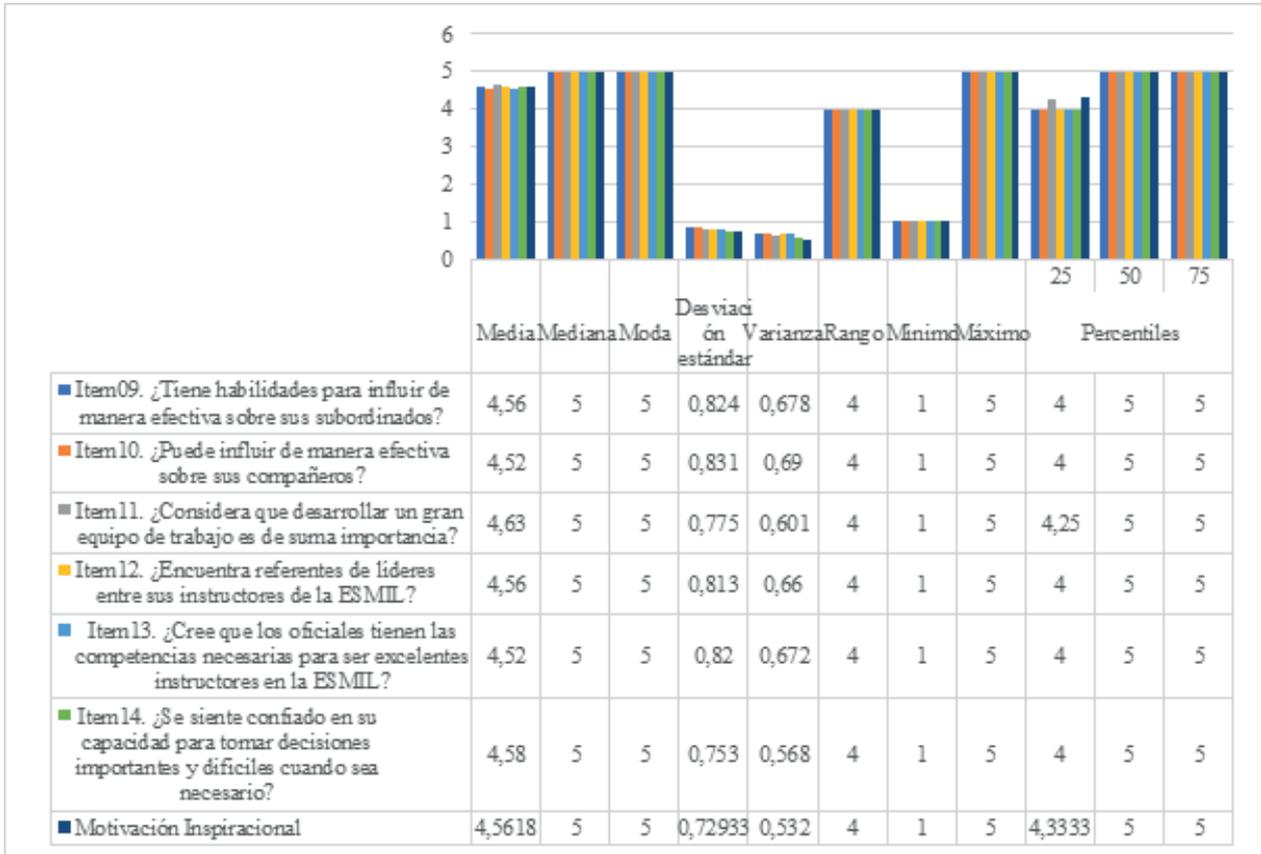


En lo que corresponde a la dimensión de motivación inspiracional, los resultados reflejan una percepción general positiva en esta dimensión. En promedio, los cadetes muestran una tendencia hacia el acuerdo en la capacidad de influir efectivamente sobre sus subordinados (Media = 4.5618). Además, las respuestas más comunes en cada ítem son “Totalmente de acuerdo”, con una moda de 5.00 (ver Figura 3).

La dispersión de los datos, medida por la desviación estándar (0.72933), sugiere que las respuestas tienden a agruparse en torno a la media, indicando una cierta coherencia en la percepción de los cadetes sobre su habilidad de motivación y su impacto en el liderazgo. La mediana (5.00) y los percentiles, especialmente el 75° (5.00), corroboran la tendencia general hacia el acuerdo en los aspectos evaluados en esta dimensión.

En resumen, los resultados de la dimensión de Motivación Inspiracional indican que los cadetes muestran una percepción positiva sobre su capacidad de influir efectivamente en sus subordinados y sobre la importancia de desarrollar equipos de trabajo sólidos. Estos hallazgos podrían ser de utilidad para orientar estrategias de formación y desarrollo de habilidades de liderazgo en la institución.

Figura 3: Dimensión motivación inspiracional N=224

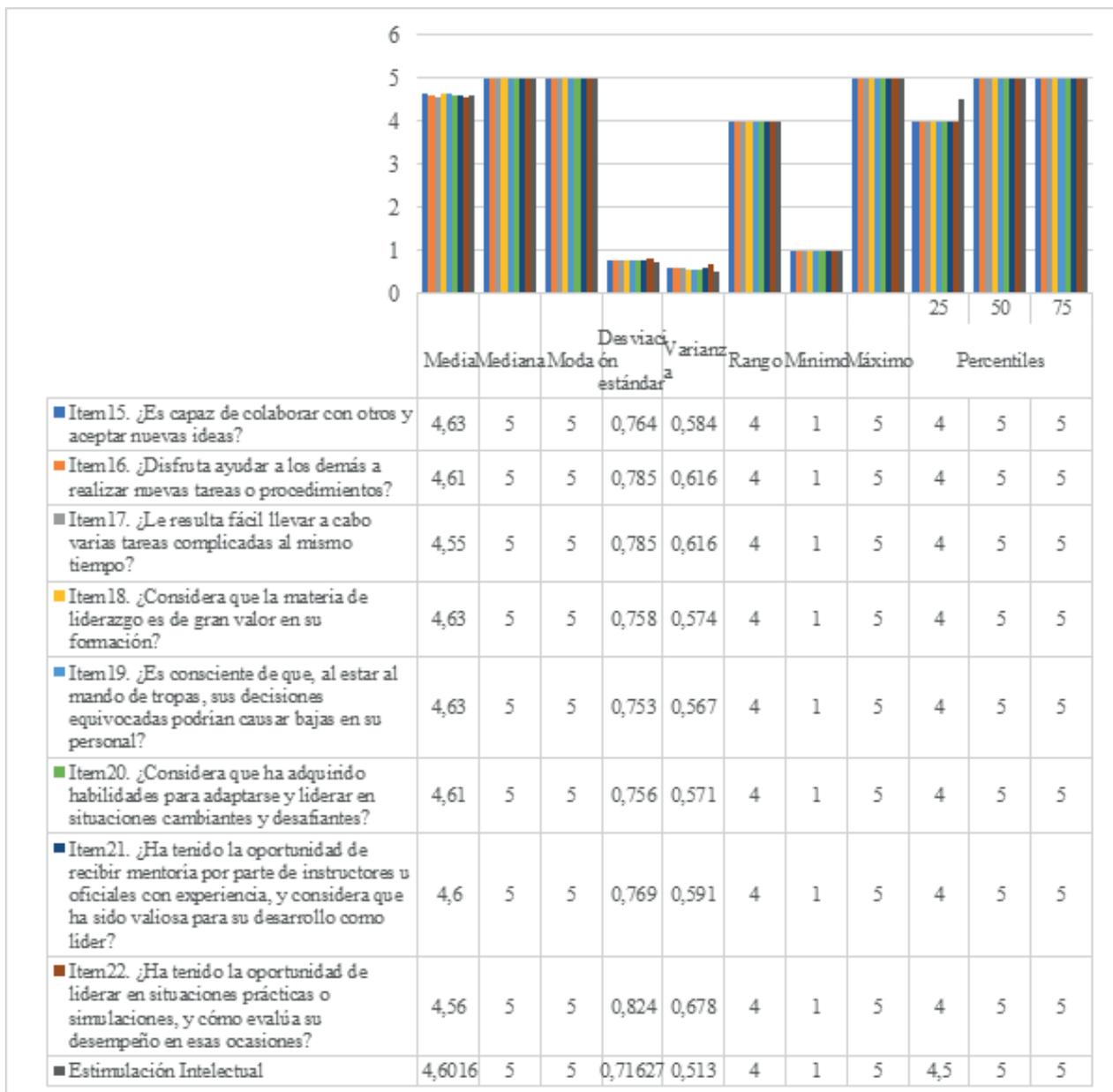


En lo que corresponde a la dimensión de estimulación intelectual, la dispersión de los datos en esta dimensión, medida por la desviación estándar (0.71627), indica que las respuestas tienden a agruparse alrededor de la media, lo que refuerza la tendencia general hacia el acuerdo en los aspectos evaluados.

Los percentiles también respaldan esta tendencia, con valores como el 75° (5.00) indicando un alto grado de acuerdo en los aspectos de Estimulación Intelectual evaluados en la encuesta.

En resumen, los resultados en la dimensión de Estimulación Intelectual reflejan una percepción positiva por parte de los cadetes en su capacidad para colaborar, aceptar nuevas ideas y liderar en situaciones que requieren adaptación a desafíos cambiantes. Estos hallazgos pueden servir de guía para futuras iniciativas de formación y desarrollo de habilidades de liderazgo en la institución (ver Figura 4).

Figura 4: Dimensión estimulación intelectual N=224



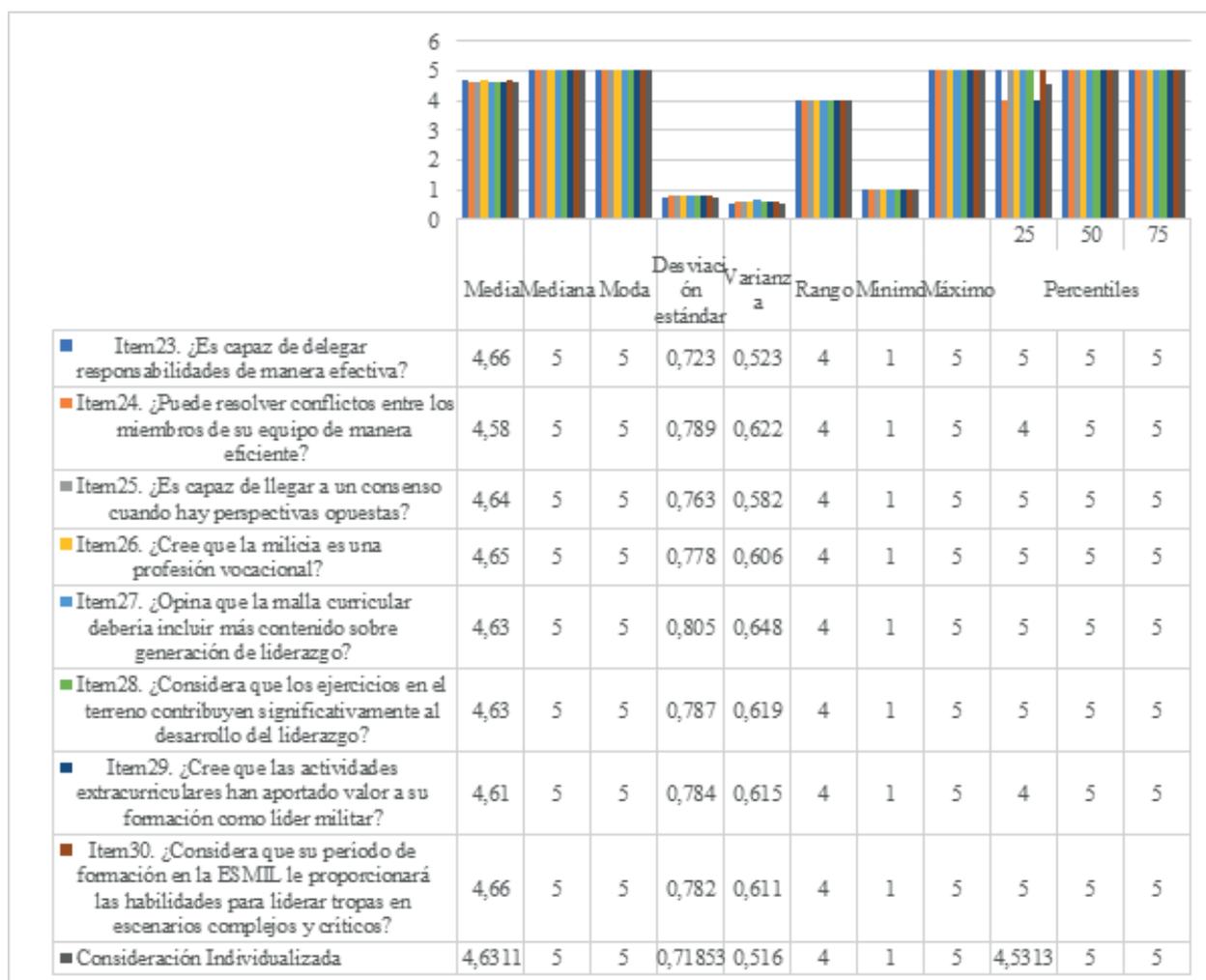
En lo que corresponde a la dimensión de consideración individualizada los resultados de esta dimensión indican una percepción general positiva. En promedio, los cadetes muestran una tendencia hacia el acuerdo en su capacidad para delegar responsabilidades de manera efectiva y para resolver conflictos entre los miembros del equipo de manera eficiente (Media = 4.6311). Además, la mediana (5.00) y la moda (5.00) sugieren que la mayoría de las respuestas se inclinan hacia “Totalmente de acuerdo”.

La dispersión de los datos en esta dimensión, medida por la desviación estándar (0.71853), indica que las respuestas tienden a agruparse cerca de la media, lo que respalda la tendencia general hacia el acuerdo en los aspectos evaluados.

Los percentiles también confirman esta tendencia, con valores como el 75° (5.0000) que indican una fuerte concordancia en la percepción de los cadetes en relación con la Consideración Individualizada.

En resumen, los resultados en la dimensión de consideración individualizada reflejan una percepción positiva por parte de los cadetes en su capacidad para liderar de manera considerada y para resolver conflictos de manera eficiente. Estos hallazgos pueden ser útiles para orientar futuras estrategias de formación y desarrollo de habilidades de liderazgo en la institución (ver Figura 5).

Figura 5: Dimensión consideración individualizada N=224



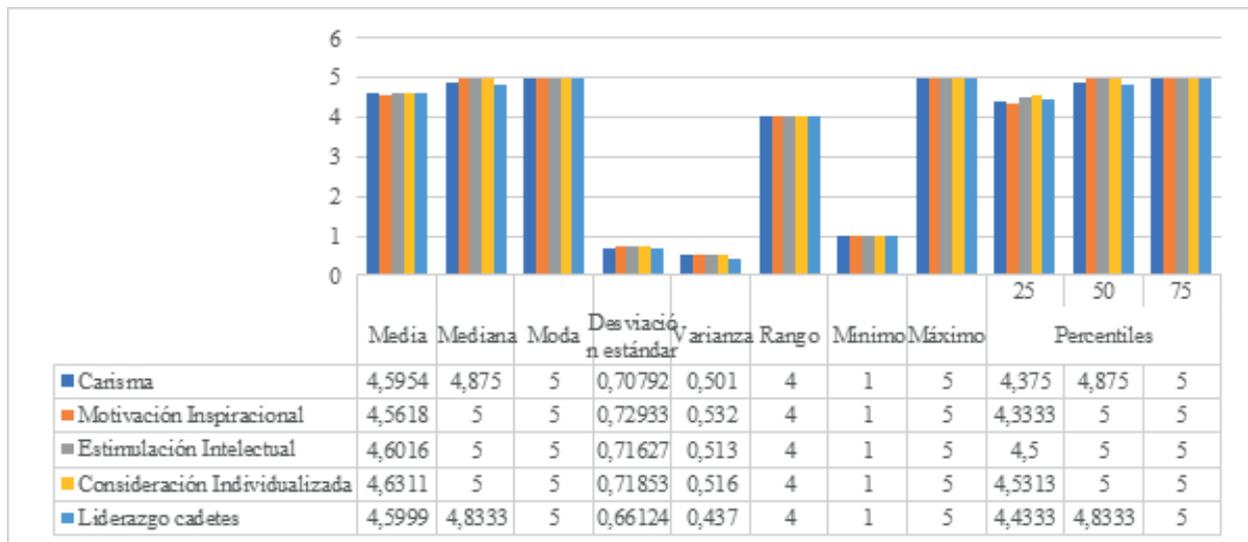
En todas las dimensiones evaluadas y en la variable general de liderazgo, se observa una tendencia general hacia el acuerdo en las respuestas proporcionadas por los cadetes. Las medianas se mantienen consistentemente altas (5.00), indicando un fuerte nivel de acuerdo en las percepciones de liderazgo en todas las áreas.

La dispersión de los datos, medida por la desviación estándar, varía ligeramente entre las dimensiones, siendo la variable general de liderazgo la que presenta la menor dispersión. Esto sugiere que las respuestas en todas las dimensiones tienden a agruparse más cerca de la media.

En resumen, los cadetes perciben positivamente su capacidad en todas las dimensiones del liderazgo evaluadas, así como en la variable general de liderazgo. Estos resultados indican que los cadetes se sienten confiados en sus habilidades de liderazgo y en la formación que están recibiendo en la ESMIL. Es importante

tener en cuenta estos hallazgos al diseñar estrategias de desarrollo y formación de liderazgo en la institución (Figura 6).

Figura 6: Comparación entre las dimensiones y la variable de liderazgo N=224



Las opiniones vertidas por los cadetes de la ESMIL en relación a la mejora y fortalecimiento del liderazgo en la institución reflejan una gama diversa de ideas y perspectivas. A continuación, se presentan algunas de las recomendaciones destacadas por los propios cadetes:

En primer lugar, varios cadetes enfatizan la importancia de otorgar mayor responsabilidad a sus compañeros en formación. Destacan la necesidad de permitir que cadetes de menor antigüedad asuman roles de liderazgo, tanto en el terreno como en las actividades cotidianas, proporcionándoles la oportunidad de ganar experiencia valiosa en situaciones de mando.

En segundo lugar, se sugiere incrementar la realización de ejercicios prácticos, tanto en el terreno como en la vida real. Los cadetes abogan por una mayor cantidad de ejercicios aplicativos que permitan poner en práctica las habilidades de liderazgo y la toma de decisiones, considerando que la experiencia práctica es esencial para el desarrollo de líderes efectivos.

La formación militar y la enseñanza de la doctrina emergen como un punto fundamental para los cadetes. Se hace hincapié en la necesidad de focalizar más las actividades y ejercicios en la formación militar y menos en cuestiones administrativas, con el objetivo de consolidar una base sólida de conocimiento y habilidades militares.

La asignación de oportunidades de mando también es una recomendación recurrente. Los cadetes sugieren que estas oportunidades no deben restringirse únicamente a los cadetes más antiguos o a los brigadieres, sino que deberían ser accesibles para todos. Además, se propone una rotación de las semanas de mando entre diferentes compañías para brindar una experiencia más equitativa.

La capacitación continua en liderazgo es otra sugerencia relevante. Los cadetes abogan por la realización de cursos, talleres, conferencias y actividades de integración que fomenten el desarrollo de habilidades de liderazgo. También se propone la creación de clubes de discusión y charlas sobre líderes del mundo para ampliar la perspectiva de los cadetes.

En términos de participación y toma de decisiones, los cadetes sugieren que se tome en consideración su opinión en asuntos relacionados con el liderazgo y la institución en general. Esta inclusión se ve como un medio para generar un sentido de pertenencia y responsabilidad entre los cadetes.

Los valores y la convicción también son destacados. Los cadetes recomiendan enfocarse en promover valores como el compañerismo, la humildad y el patriotismo, y sugieren que los líderes deben ejemplificar estos valores a través de sus acciones y decisiones.

Asimismo, se propone incrementar la experiencia en unidades militares para brindar a los cadetes una perspectiva más amplia y práctica de la profesión militar. La idea es que esta experiencia contribuya a un mejor entendimiento del campo y de las dinámicas en las que eventualmente se desenvolverán.

Se sugiere otorgar mayor libertad y confianza a los cadetes, permitiéndoles tomar decisiones y ejercer su liderazgo de manera efectiva. Este enfoque se considera esencial para fomentar el desarrollo y la confianza en las habilidades de liderazgo.

Por último, algunas recomendaciones apuntan a la incorporación de la psicología educativa para mejorar la comprensión del personal y la comunicación efectiva, así como al desarrollo de habilidades de comunicación más asertivas en la institución.

En conjunto, estas recomendaciones proporcionan una visión diversa y rica de cómo los cadetes perciben la mejora y fortalecimiento del liderazgo en la ESMIL. Estas ideas pueden servir como guía para desarrollar estrategias y programas de formación de liderazgo, tomando en consideración las necesidades y perspectivas de los propios cadetes, con el objetivo de cultivar líderes militares excepcionales.

3.3. Estrategias para mejorar el liderazgo en los cadetes de la ESMIL

A partir de las valiosas recomendaciones compartidas por los cadetes de la ESMIL, se pueden identificar una serie de estrategias clave que tienen el potencial de enriquecer y fortalecer el desarrollo de líderes militares de excelencia en este contexto. Estas estrategias han sido concebidas para abordar de manera directa las necesidades y aspiraciones expresadas por los cadetes, al tiempo que se promueve un ambiente de aprendizaje y desarrollo de liderazgo más efectivo y enriquecedor.

Inicialmente, es importante implementar una delegación de responsabilidades a todos los niveles de antigüedad, permitiendo que cada cadete asuma roles de liderazgo en diversas situaciones. Esto podría lograrse incrementando ejercicios prácticos en el terreno y simulaciones que brinden a los cadetes la oportunidad de tomar decisiones y guiar a sus compañeros, independientemente de su posición jerárquica.

La participación activa y el fomento de la comunicación son esenciales en la toma de decisiones relacionadas con el liderazgo, así como establecer un espacio regular de retroalimentación y diálogo entre cadetes e instructores asegurará una comunicación fluida y un ambiente donde se escuchan todas las voces.

La formación en valores y ética debe ocupar un lugar central en la formación de líderes. Introducir módulos que aborden aspectos como el compañerismo, la humildad, la ética y el patriotismo, permitirá que los futuros líderes reflejen estos valores en sus acciones y decisiones cotidianas (Moliner González, 2019).

La incorporación de charlas motivacionales a cargo de líderes destacados, tanto dentro como fuera del ámbito militar, ofrecerá a los cadetes ejemplos concretos de liderazgo efectivo y les permitirá aprender de las experiencias de otros.

La mentoría es una relación entre dos personas, en la cual una con mayor experiencia y conocimientos enseña y modela a otra que anhela progresar personal y profesionalmente (García de Paredes, 2022), es así que la mentoría y el asesoramiento personalizado pueden ser herramientas valiosas en el desarrollo de líderes. Establecer programas de mentoría donde los cadetes más experimentados guíen a los menos experimentados, permitirá un intercambio de conocimientos y experiencias.

En términos de habilidades de comunicación y comprensión psicológica, se sugiere integrar módulos de capacitación para mejorar estas capacidades esenciales en el liderazgo.

Además, la inclusión de ejercicios de liderazgo basados en situaciones del mundo real proporcionará a los cadetes la oportunidad de aplicar sus habilidades en contextos prácticos y desafiantes.

Finalmente, promover una cultura de desarrollo continuo, con oportunidades y actualización en liderazgo a lo largo de su carrera, asegurará que los líderes militares estén preparados para enfrentar los desafíos en constante evolución del ámbito militar.

En resumen, estas estrategias, fundamentadas en las recomendaciones de los cadetes, buscan fortalecer y enriquecer el proceso de formación de líderes militares en la ESMIL. Al implementar estas estrategias de manera integral, la institución puede asegurar la preparación efectiva y ética de los cadetes para enfrentar los desafíos y responsabilidades del liderazgo militar con confianza y excelencia (Moliner González, 2019).

3.4. Discusión

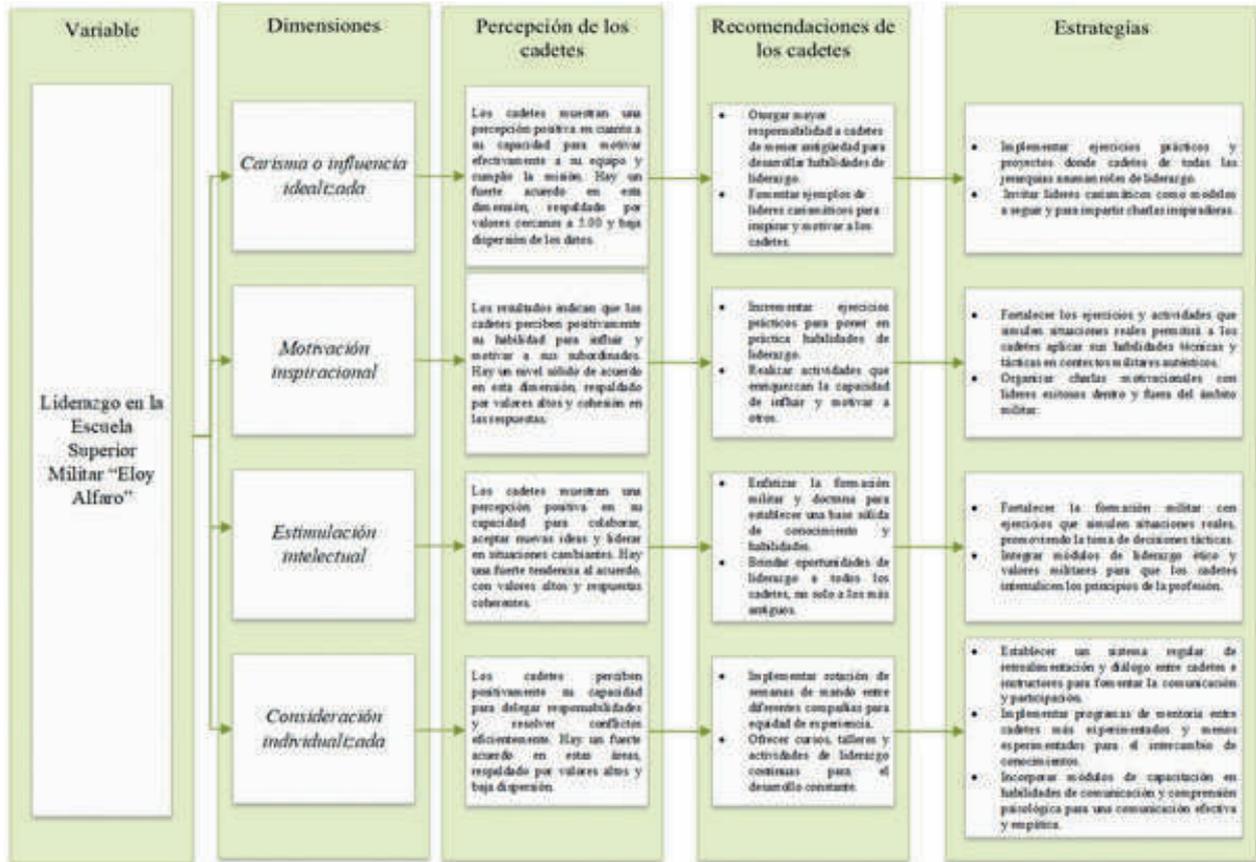
En la presente investigación, se abordó la percepción del liderazgo en la formación de los futuros oficiales de la ESMIL. Los resultados obtenidos revelan una percepción mayoritariamente positiva en todas las dimensiones evaluadas: carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estos hallazgos indican que los cadetes sienten confianza en sus habilidades de liderazgo y en la formación que reciben en la institución.

Es destacable que los cadetes expresan la importancia de otorgar responsabilidad a sus compañeros en formación, permitiendo a los más jóvenes asumir roles de liderazgo para adquirir experiencia valiosa en situaciones de mando. También se enfatiza la necesidad de ejercicios prácticos en el terreno, así como un enfoque más centrado en la formación militar y menos en aspectos administrativos. Además, los cadetes recomiendan la capacitación continua en liderazgo, la rotación equitativa de oportunidades de mando.

La diversidad de recomendaciones resalta la importancia de una formación integral y holística que abarque desde habilidades prácticas en el terreno hasta la promoción de valores y la mejora de la comunicación. Estas sugerencias deberían ser consideradas en la planificación de futuras estrategias de formación y desarrollo de liderazgo en la ESMIL.

Las estrategias propuestas tienen el potencial de mejorar la formación de líderes militares de excelencia y fortalecer el liderazgo ético y efectivo en el ámbito militar. Estos hallazgos pueden ser de utilidad para otras instituciones militares y académicas interesadas en promover una formación de liderazgo sólida y adaptada a las necesidades del siglo XXI (Figura 7).

Figura 7: Matriz de Análisis de Liderazgo en la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”



IV. Conclusiones y Trabajo Futuro

En este estudio se exploró la percepción del liderazgo en la formación de los futuros oficiales en la ESMIL. Los resultados obtenidos por los autores en la presente investigación muestran que los cadetes poseen una percepción positiva y confiada en sus habilidades de liderazgo y en la formación que están recibiendo en la institución.

Las dimensiones evaluadas, que incluyen carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, reflejan una tendencia general hacia el acuerdo en las respuestas proporcionadas por los cadetes. Estos resultados sugieren que la formación en liderazgo en la institución está impactando de manera positiva en la percepción y desarrollo de habilidades de liderazgo de los futuros oficiales.

Las recomendaciones compartidas por los cadetes en relación con la mejora y fortalecimiento del liderazgo en la institución son de gran relevancia. Los cadetes enfatizan la necesidad de brindar oportunidades de liderazgo a todos los niveles de antigüedad, incrementar ejercicios prácticos en el terreno, y promover valores personales e institucionales.

En resumen, los resultados y recomendaciones obtenidos en esta investigación pueden ser utilizados como guía para desarrollar estrategias y programas de formación de liderazgo que se ajusten a las necesidades y

aspiraciones de los cadetes en la ESMIL. El enfoque en una formación integral, la inclusión de la perspectiva de los cadetes y la promoción de valores militares sólidos son aspectos cruciales para cultivar líderes militares excepcionales en el futuro.

Finalmente, la formación es la clave para desarrollar líderes militares excepcionales, los programas de formación militar ayudan a los futuros líderes a incrementar habilidades como la toma de decisiones efectivas, el pensamiento crítico y la adaptación a situaciones cambiantes, es por eso que sin una sólida y férrea formación, los líderes militares no podrán enfrentar los desafíos en escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos de la actualidad.

Referencias

- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. New Jersey: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. doi: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Blom, G. (2016). Un cambio de cultura basado en la confianza: Cómo repensar el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército en la época del Mando tipo Misión. *MILITARY REVIEW*. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20160630_art009S-PA.pdf
- Calderón Arregui, D. A. (2021). Estrategias de dirección para mejorar la calidad educativa en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE durante la pandemia: un enfoque en el liderazgo, la cultura organizacional, la competencia digital y la satisfacción del alumno. [Universidad Camilo José Cela]. doi: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24978.12481/1>
- Calderón Arregui, D. A. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara”. *Killkana Social*, 7(1), 53–68. doi: <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v7i1.1057>
- Calderón Arregui, D. A., Godoy, M., & Marrero Fernández, A. (2023). Validación de una escala de clima organizacional en una institución de educación superior militar: Implicaciones para la investigación y la práctica. *CHAKIÑAN REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES*. doi: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.6582>
- Calderón Arregui, D. A., & Godoy Mena, M. J. (2023). Ley de Educación Superior de Argentina, Ecuador y España en relación a las tendencias actuales. *Debate Universitario*, 13(22), 54–70. doi: <https://doi.org/10.59471/debate202347>
- Calderón Arregui, D., Godoy, M., & Marrero Fernández, A. (2023). Validación de una escala de estilos de liderazgo en una institución de educación superior militar: Implicaciones para la investigación y la práctica. Congreso Internacional de Ciencias Jurídicas, Políticas, Sociales y Humanas “Innovación y Diálogo Para La Nueva Era.” doi: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20934.86086/2>

- Carrillo Cremades, F. (2019). Liderazgo en las futuras operaciones de las Fuerzas Armadas. In *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional CESEDEN. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2020/DT05_Liderazgo.pdf
- Castro Solano, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. Paidós. https://www.researchgate.net/publication/333555324_Teoria_y_evaluacion_del_liderazgo
- Castro Solano, A., Nader, M., & Casullo, M. M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología*, 22(1), 63–88. doi: <https://doi.org/10.18800/psico.200401.004>
- Comando de Educación y Dóctrina Militar de la Fuerza Terrestre. (2020). *Manual fundamental de referencia del Ejército LIDERAZGO*.
- Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro.” (2023). Misión. ESMIL. <https://www.esmil.mil.ec/mision/>
- Fournier Guimbao, J. (2019). Competencias del líder militar futuro y nuevos instrumentos formativos para mejorarlas. In *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional CESEDEN. http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2020/DT05_Liderazgo.pdf
- García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., & Moriano, J. A. (2016). El liderazgo transformacional y la potencia grupal en unidades militares pequeñas: el papel mediador de la identificación y cohesión grupales. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 145–152. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.002>
- García-Guiu, C., & Pastor Álvarez, A. (2022). Liderazgo militar con «ñ»: aproximaciones científicas psicosociales en España. *Documento Marco IEEE* 02/2022, 1–23. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2022/DIEEEM02_2022_CARGAR_Liderazgo.pdf
- García de Paredes, C. (2022). Introducción de la mentoría como factor multiplicador del liderazgo femenino en las FFAA españolas: lecciones aprendidas del modelo estadounidense y opinión de las militares españolas sobre un posible programa voluntario. *Revista Del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 19, 119–136. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8763452>
- Gaudencio, P. (2007). *Conviértase en un verdadero líder*. Panamericana Editorial.
- Molero Alonso, F., & Moriano León, J. A. (2019). La perspectiva psicosocial del liderazgo en las Fuerzas Armadas. In *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional CESEDEN. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2020/DT05_Liderazgo.pdf
- Molero, F., Moriano, J. A., & Shaver, P. R. (2013). The Influence of Leadership Style on Subordinates' Attachment to the Leader. *The Spanish Journal of Psychology*, 16, E62. doi: <https://doi.org/10.1017/sjp.2013.67>
- Moliner González, J. A. (2019). Ética y liderazgo en el entorno 2035. In *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional CESEDEN. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2020/DT05_Liderazgo.pdf
- Moriano, J. A., Molero, F., & Levy-Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ. In *Psicothema* (pp. 336–341).

- Pastor-Álvarez, A., Molero-Alonso, F., & Moriano-León, J. (2021). Influencia del liderazgo auténtico en el estado emocional de militares desplegados en operaciones en el exterior: estudio de la moral como variable mediadora. *Sanidad Militar*, 77(2), 73–80. doi: <https://doi.org/10.4321/s1887-85712021000200002>
- Pastor Álvarez, A., Molero Alonso, F., & Moriano León, J. A. (2020). Validation of the Morale Questionnaire for Military Operational Theaters [Validación del cuestionario de moral para zonas de Operaciones Militares]. *Acción Psicológica*, 16(2), 31–42. doi: <https://doi.org/10.5944/ap.16.2.24265>
- Soto Rodríguez, J. A. (2019). Las nuevas tecnologías disruptivas y su influencia en el liderazgo militar. In *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional CESEDEN. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2020/DT05_Liderazgo.pdf