

REFORZAR EL LIDERAZGO EN EL EJÉRCITO ECUATORIANO: CONVERSACIONES DE LIDERAZGO CON MIEMBROS DE LA UNIDAD ANTI-TERRORISTA DE FUERZAS ESPECIALES, GRUPO DE INTELIGENCIA Y CON MIEMBROS DE LA ESCUELA DE MISIONES DE PAZ

Sandra Dennis

Royal Roads University, Victoria, British Columbia, CANADA

Autor de correspondencia: sandradennisconsulting@gmail.com

Recibido 13 de mayo de 2018 / Aceptado 19 de mayo de 2018

RESUMEN

Militares de todo el mundo están estudiando liderazgo y consideran que este entrenamiento les está dando una ventaja tanto dentro como fuera del campo de batalla. El propósito de este estudio fue identificar las maneras y medios que los soldados recomiendan para aprender más sobre tópicos a ser incluidos en entrenamiento de liderazgo para personal militar del Ejército Ecuatoriano. Se recolectaron datos empíricos de personal de la unidad de Fuerzas Especiales Antiterrorista y de unidades de Inteligencia del Ejército Ecuatoriano y de la Escuela de Mantenimiento de la Paz, la misma que cuenta con personal de las tres ramas de las Fuerzas Armadas del Ecuador: Ejército, Marina y Fuerza Aérea. Además, actividades de investigación en los formatos de Matriz de Entrevista y Café del mundo fueron conducidas con la unidad de Fuerzas Especiales Antiterrorista. Se identificaron los resultados de las investigaciones. Ocho recomendaciones surgieron de estos hallazgos que pueden ayudar a los militares ecuatorianos a tomar medidas para implementar el entrenamiento de liderazgo fundamental.

Palabras clave: Liderazgo, modelos, valores, roles

ABSTRACT

Militaries around the world are studying leadership and consider this training is giving them an advantage both on and off the battlefield. The intent of the present study was to identify ways and means that current personnel recommend for learning more about topics to be included in leadership training for military personnel in Ecuador. Empirical data was collected from men in the Anti-terrorism Special Forces and Intelligence Units of the Ecuadorian Army and from the Peacekeeping School which has military personnel from all three arms of the military, army, navy and air force. In addition, action research in the form of an Interview Matrix Activity and World Café were conducted with the Anti-terrorism Special Forces Unit. Research results were identified. Eight recommendations emerged from these findings that may assist the Ecuadorian military in taking steps to implement foundational leadership training.

Key words: Leadership, models, values, roles

INTRODUCCIÓN

El estudio presente se basó en un comienzo de un diálogo en torno al liderazgo con el personal de una Unidad de Fuerzas Especiales, *Grupo Especial De Operaciones (GEO)*, de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas. Así, el estudio se desarrolló con una semana de sesiones de

talleres sobre temas de liderazgo con el personal militar dentro de la unidad. Muchos de estos temas no están incluidos en el presente currículo en ningún nivel dentro del ejército ecuatoriano. Una oportunidad para discutir los temas adicionales con el personal puede llevar a su inclusión en un currículo actualizado. La intención era que el personal pensara en el concepto de liderazgo dentro de las fuerzas armadas e identificar maneras personales e institucionales de aumentar la capacidad de liderazgo.

Esta investigación es de particular importancia porque, hasta la fecha, no han habido ningunos estudios sobre el liderazgo en el ejército ecuatoriano. Muchos ejércitos del mundo están enseñando liderazgo dentro de sus organizaciones. Según el General Carlos Obando, las naciones desarrolladas tienen la obligación global de apoyar a las naciones en desarrollo y esta obligación se extiende a los militares (comunicación personal, 23 de septiembre de 2016). En 2012, “el Gobierno de Canadá declaró que el compromiso en las Américas es una prioridad de política exterior,... con el Departamento de la Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas Canadienses teniendo un papel importante que desempeñar” (ND/CAF, 2014).

Los resultados de este estudio son importantes para la Unidad de Fuerzas Especiales que intenta actualizar los estudios que se ofrecen en la institución para satisfacer las necesidades de una nueva generación:

Las misiones y funciones de las fuerzas armadas han cambiado para satisfacer las demandas de asuntos cada vez más complejos que enfrentan los militares, de los desafíos del avance rápido de la globalización y la tecnología. Los militares requieren de ideas innovadoras y una actualización a su definición de liderazgo para mejorar su desempeño en el escenario mundial (Comunicación personal, Tte. Cnel. Varela 09 de mayo de 2016).

La información del presente estudio tendrá importancia práctica para moldear la enseñanza de liderazgo dentro del GEO y quizás en el resto del ejército (Tabla 1).

Tabla 1: Productos del estudio

PRODUCTOS	ESPECIFICACIONES
Creación de ocho afiches de liderazgo	Exhibir en áreas públicas del GEO
Proveer cuatro sesiones de talleres	Generar pensamiento y conversación Incluir una Matriz de Entrevista Realizados en el GEO
Realización de una encuesta	Recolectar las opiniones personales de los soldados sobre el liderazgo
Llevar a cabo un Café del Mundo	Crear un atmósfera que conduzca a pensar y dialogar acerca del liderazgo militar
Realización de una encuesta de salida	Estimar el interés en futuros talleres Obtener comentarios y recomendaciones

ANTECEDENTES

La revisión de estudios existentes permitió averiguar el papel de la enseñanza de liderazgo en el contexto de los militares en una nación en desarrollo y se limitó a la literatura escrita por oficiales militares canadienses o estadounidenses. La revisión de literatura está organizada en términos de las tres áreas que se enumeran en la Tabla 2. Primero, se revisan valores de liderazgo militar para ayudar a definir las características que la enseñanza busca desarrollar. Segundo, tres modelos de liderazgo que tienen potencial de desarrollo dentro del ejército ecuatoriano se describen y se evalúan. Tercero, se revisa la evolución del papel de los soldados en el siglo XXI que condujeron a cambios en la educación de los militares en América del Norte.

Tabla 2: Áreas de revisión de estudios realizados

ÁREA	SUBTEMA
Valores para el Liderazgo Militar	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Valores que compiten • Valores variantes en la cadena de mando
Modelos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo basado en valores • Liderazgo basado en intención • Liderazgo situacional
Expansión de Roles de Soldados	<ul style="list-style-type: none"> • Soldado como guerrero • Soldado como diplomático • Soldado como académico • Inteligencia Cultural

VALORES PARA EL LIDERAZGO MILITAR

La Constitución del Ecuador (2008), sección tres, artículo 159 establece “obediencia de órdenes de sus superiores no exonera a los que las cumplen de ser responsable de estas”. Aunque los ejércitos sean instituciones de jerarquías fuertes, aquí el documento fundacional, la constitución del país, establece que toda persona tiene responsabilidad directa por las acciones de cada uno, incluso en tiempos de conflicto.

El Departamento de la Defensa Nacional [DND], (2003) declara que “el étos militar abarca los valores, creencias y expectativas que reflejan los valores canadienses fundamentales, los imperativos del profesionalismo militar y los requisitos de las operaciones”. Las constituciones de ambos países dan al lector un fuerte sentido de los valores de los ciudadanos que se reflejan en las acciones de los militares en su país y en el escenario mundial, en entornos de guerra y de mantenimiento de la paz. El DND (2005) reconoce que habrá momentos donde surgirán tensiones debido a la necesidad de encontrar formas de abordar las cuestiones donde dos o más valores no pueden ser respetados igualmente. Esto se observa más evidentemente en tiempos de combate, cuándo el logro de la misión y mantener las tropas fuera de peligro no son posibles ambos. Aunque existen riesgos en la toma de decisiones, el tomar decisiones responsable es el ámbito de todos los líderes. El DND (2007) afirma que “desarrollar y fortalecer habilidades tales como resolución de problemas, pensamiento crítico y toma moral de decisiones ayudará a líderes a determinar el balance adecuado en cualquier situación dada.” (p.23). Por lo tanto es necesario el estudio de liderazgo militar que incorpore una forma más alta de pensar que lleve a la resolución de los complejos problemas mundiales de hoy.

Waddell III habla del cambio en los valores de los militares al ellos subir la cadena de mando (1994). Waddell indica que mientras trabajan en el nivel operacional los valores de los militares son los de la profesión y avanzan hacia valores institucionales cuándo los militares suben de rango. En consecuencia, dentro de cualquier unidad militar habrá valores comunes y divergentes. Una implicación para el currículo de liderazgo y desarrollo de los militares es que cambios en el liderazgo deben abordarse al subir la cadena de mando los soldados y para diferentes operaciones militares.

MODELOS DE LIDERAZGO

Liderazgo autoritario fue inicialmente el estilo predominante en la mayoría de las fuerzas armadas alrededor del mundo pero las investigaciones emergentes referentes a la subordinación señalan hacia alternativas positivas para estas instituciones jerárquicas.

Modelo de liderazgo basado en valores. Los valores nos indican lo que una organización considera ético para guiar las actividades y qué características encuentra ventajosas en sus miembros. El DND (2007) afirma que “el liderazgo militar debe estar basado en los valores. Esto es particularmente importante en un entorno de seguridad caracterizado por la complejidad, ambigüedad, volatilidad, incertidumbre y peligro”(p.3). Líderes militares deben ser capaces de cumplir con sus misiones asignadas y al mismo tiempo proteger sus tropas a lo máximo de su capacidad, anticipando y aclimatándose a los cambios y simultáneamente representando los valores militares.

Modelo de liderazgo basado en la intención. Marquette (2012) muestra que los líderes pueden ser desarrollados en todos los niveles. El personal puede asumir responsabilidad y contribuir a los objetivos de la organización para que el éxito de una organización descansa en hombros de todos. La filosofía de liderazgo de Marquette, basado en intención, concluye que los líderes deben crear entornos donde todos contribuyen y se sienten valorados - donde cada persona es un líder.

Modelo de liderazgo situacional. Waddell (1994) cree que no hay ninguna teoría del liderazgo que sea totalmente correcta para todos los contextos. Waddell desarrolló el modelo de liderazgo situacional que propone el uso de diferentes modelos de liderazgo dependiendo de la madurez de los subordinados. Los líderes deben delegar tareas y “otorgar poder a subordinados para cumplir la misión” (p.7). Mientras más arriba en el escalafón esté un líder, más maduros o de mayor experiencia serán sus subordinados y más trabajo podrá delegarse. De tal forma es apropiado cambiar los estilos de liderazgo. Líderes, al subir de rango, necesitan tener más visión y planificación a largo plazo, al hacer estrategias de implementación de ideas “grandes”. Complejidad cognitiva, por consecuencia, debe aumentar para que las habilidades del líder coincida con las necesidades de la organización. Al mismo tiempo, la necesidad de mantener la comunicación se vuelve cada vez más importante. Waddell piensa que los líderes más eficaces son aquellos que mantienen los más altos niveles de comunicación con sus tropas.

EXPANSIÓN DE ROLES DE SOLDADOS

El documento de Liderazgo Militar (AR, 2007) está de acuerdo con el de Clermont (2015) en explorar la nueva forma de pensar que ejércitos requieren para el futuro. Clermont exhorta a las fuerzas armadas canadienses a “proseguir el proceso de transformación” que “demuestra la necesidad de la institución de desarrollarse más... más habilidades cognitivas, intelectuales y de comunicación... para reflejar la naturaleza de (las misiones actuales)” (p.25). Clement [Sic] sigue la literatura que ha documentado el papel cambiante de los soldados en todo el mundo y el papel subsiguiente para más conocimientos trascendentales, especialmente “comunicación y habilidades cognitivas” (p.34). El reconoce que estas habilidades toman tiempo para desarrollarlas, lo cual indica la necesidad de tener capacitación para el liderazgo en todos los niveles de la carrera de un soldado.

Spencer y Balasevicius (2009), expresan que desde una perspectiva militar, inteligencia cultural (CQ) “se refiere a las capacidades cognitivas, motivacionales y de conducta para

entender y responder con eficacia a las creencias, valores, actitudes y conducta de los individuos y grupos” (p.41). La rapidez de la mundialización: debido a los cambios financieros, económicos, tecnológicos, políticos, ecológicos y sociológicos ha causado un mayor choque de culturas alrededor del mundo. Los ejércitos necesitan ampliar sus conocimientos sobre otras culturas y aumentar sus conocimientos teóricos y habilidades prácticas interculturales. Clark (2008) reconoce la lentitud de la adquisición de la inteligencia cultural e indica que un ciclo de aprendizaje continuo debe iniciarse temprano y abarcar toda la carrera de un militar.

El consenso es que el papel de los militares está cambiando rápidamente e incluye características adicionales que deben ser desarrolladas bajo el paraguas de liderazgo.

METODOLOGÍA

Participantes del Proyecto Los participantes de este estudio fueron personal militar del GEO y Unidades de Inteligencia del Ejército Ecuatoriano y la Escuela de Mantenimiento de la Paz que cuenta con personal de las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea. Consentimiento informado se obtuvo para toda recolección de datos.

Aumentar Conciencia del Liderazgo

La primera actividad fue diseñada para crear discusión. El investigador desarrolló y mostró afiches que contenían una imagen de una acción militar y una sola palabra relacionada con liderazgo. Un ejemplo se proporciona en la figura 1.



Figura 1. Afiche de Muestra

Talleres

Cuatro talleres de liderazgo diseñados para proporcionar al personal militar con información y oportunidades para la discusión fueron dados a aproximadamente 30 hombres por sesión.

Recolección de Datos

Los datos para el presente estudio se recolectaron en cuatro etapas.

1. La primera recolección de datos consistió en administrar una encuesta anónima a 50 del personal.
2. La segunda obtención de datos se completó utilizando la Matriz de Entrevista con la intención de discutir el liderazgo militar. Como se muestra en la figura 1, se presentaron cuatro preguntas. Habían tres Matrices de Entrevista cada una con cuatro soldados

que fueron organizados en pares. Después de seis rondas, los hombres de cada grupo que abordaron la misma pregunta amalgamaron sus conclusiones, y luego fueron presentadas a todo el grupo.



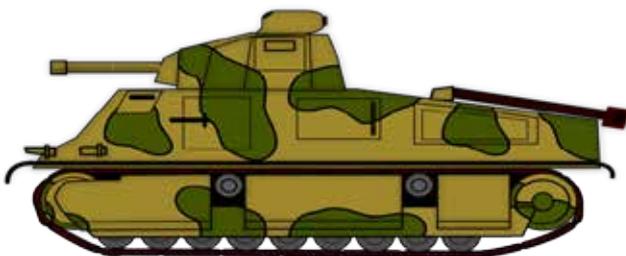
¿Que usted cree que es lo más difícil para un lider?



¿Quién ha modelado un fuerte liderazgo en su vida, tanto dentro como fuera del ejercito?



¿Cómo puede mejorar sus habilidades de liderazgo?



¿Cómo usted mide el éxito de un lider?

Figura 2. Preguntas de la Matriz de Entrevista

3. El Café del Mundo se llevó a cabo durante la tercera etapa de recolección de datos. La intención era crear un clima propicio para pensar y dialogar acerca de el liderazgo militar. Hubieron cuatro mesas con cuatro soldados y un representante de mesa en cada una. Cada mesa abordó las tres siguientes cuestiones:



El GEO es un grupo de élite. Que hace del GEO un equipo con fuerte liderazgo?



¿Difiere el liderazgo en el ejército de alguna manera del liderazgo en la vida civil?

¿Si es así, cómo?



¿Cómo puede el ejército ayudarle a convertirse en un líder más fuerte?

Al final de tres rondas de veinte minutos la información fue recolectada y los representantes de mesa dieron un panorama de las ideas provenientes de la mesa.

4. Por último, se realizó una Encuesta de Salida.

El uso de una variedad de procedimientos de recopilación de datos permitió la triangulación de los datos, contribuyendo así a una perspectiva amplia.

ANÁLISIS

Las respuestas de las dos encuestas fueron analizadas usando fórmulas estándar. Las preguntas que incluyen “Otros, por favor enumere”, las sugerencias fueron documentadas. Las respuestas durante la Matriz de Entrevista y el Café del Mundo fueron cifradas por los líderes del grupo usando las instrucciones proporcionadas por el investigador. El investigador agrupó los comentarios para formar temas, y estos se utilizaron para desarrollar las recomendaciones finales.

RESULTADOS

Encuesta

Resultados de la encuesta se presentan en la Tabla 3 y Tabla 4. El número total de encuestados fue 50. Como se muestra en la Tabla 3, los soldados identificaron el liderazgo como una habilidad esencial; para el presente y en el futuro. Un poco más de tres cuartas partes de los encuestados indicaron que fomentar relaciones con líderes militares impulsaría aún más su desarrollo como líderes militares. Las siguientes tres maneras para desarrollar líderes fueron: proporcionando más recursos (libros, sitios web), más entrenamiento y más oportunidades trabajo.

Tabla 3: Resumen de Respuestas de la Encuesta: Preguntas 1 al 6 y 8 al 9

Pregunta	Sí		No		Indeciso	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
¿Ves las responsabilidades de liderazgo dentro del ejército cada vez mayor en los próximos 5 – 10 años?	28	56.0	11	22.0	11	22.0
¿El hecho de trabajar con los militares motivará para aprender y desarrollar sus habilidades de liderazgo?	47	94.0	2	4.0	1	2.0
¿El hecho de trabajar en el ejército proporcionan oportunidades para demostrar habilidades de liderazgo?	46	92.0	4	8.0		
¿En el trabajo, Cómo se inicia el liderazgo?	49	98.0	1	2.0		
¿De qué manera podría el fomentan el liderazgo militar?						
más oportunidades de formación	16	32.0				
más oportunidades de trabajo	8	16.0				
fomentar las relaciones con otras personas en posiciones de liderazgo	39	78.0				
proporcionando más recursos de liderazgo (libros, páginas web, etc.)	21	42.0				
otra, por favor escribe	9	18.0				
¿Qué temas de liderazgo le gustaría explorar?	28	56.0				
teorías y estilos de liderazgo características de liderazgo	18	36.0				
pensamiento crítico poder personal y posicional manejo de conflictos gestión del tiempo inteligencia cultural conciencia de las cuestiones indígenas	18	36.0				
igualdad de género e-liderazgo destreza en lenguaje ingles otra, por favor escribe	9	18.0				
de conflictos gestión del tiempo inteligencia cultural conciencia de las cuestiones indígenas	29	58.0				
igualdad de género e-liderazgo destreza en lenguaje ingles otra, por favor escribe	8	16.0				
de conflictos gestión del tiempo inteligencia cultural conciencia de las cuestiones indígenas	18	36.0				
igualdad de género e-liderazgo destreza en lenguaje ingles otra, por favor escribe	5	10.0				
de conflictos gestión del tiempo inteligencia cultural conciencia de las cuestiones indígenas	22	44.0				
igualdad de género e-liderazgo destreza en lenguaje ingles otra, por favor escribe	4	8.0				
de conflictos gestión del tiempo inteligencia cultural conciencia de las cuestiones indígenas	17	34.0				
8. ¿Dónde cree que el liderazgo debe ser enseñado en						
ejército de Ecuador?						
alta escuela militar	17	34.0				
escuela militar	29	58.0				
escuela superior de Guerra	8	16.0				
academia militar	14	28.0				
entrenamiento de unidades individuales del comando	15	30.0				
entrenamiento de unidades individuales del comando	37	74.0				

La sexta pregunta pide a los encuestados seleccionar uno o más de los 11 temas de liderazgo que cada encuestado le gustaría explorar. La octava pregunta de la encuesta pregunta a cada entrevistado en qué tipo de unidad creen que liderazgo debería enseñarse. Los dos lugares más populares fueron las unidades individuales de cada encuestado y en la Escuela de Cadetes. Todos excepto dos de los encuestados indican que les gustaría saber más acerca de los programas de tutoría militar norteamericana.

La séptima pregunta pide a los encuestados enumerar 10 valores para los líderes en el ejército Ecuatoriano, de (1) más importante a menos importante (10). Se enumeran los valores del más importante al menos importante en la Tabla 4, junto con el promedio de importancia. Aunque se les pidió a los encuestados de ordenar los valores, no se debe interpretar que los valores que están más abajo en la lista no son importantes. Bien puede ser que todos los valores

sean necesarios y que la lista ordenada proporciona una indicación del orden en que deben ser tratados en el nuevo currículo.

Tabla 4: Resumen de Respuestas de la Encuesta: Pregunta 7

Valor	Importancia Promedio
<i>¿Qué valores son más importantes para los líderes de los militares ecuatorianos?</i>	
Honestidad	2.4
Comprimiso	3.5
Respetuosidad	4.9
Confianza	5.2
Decisión	5.5
Inteligencia	5.6
Valor	5.9
Flexibilidad	6.7
Inventiva	7.8
Entusiasmo	8.8

Matriz de Entrevista

Los temas derivados de las respuestas de los 12 soldados que participaron en la Matriz de Encuesta están enumerados en la Tabla 5.

Tabla 5: Temas Derivados de las Respuestas durante la Matriz de Entrevista

<i>¿Cuál es la parte más difícil de ser un líder?</i>	<i>¿Cómo se mide el éxito de un líder?</i>
Soldados Carecen de Confianza en el Líder	Características Personales de un Líder Exitoso
Características Indeseables del Líder	Características Militares de un Líder Exitoso
<i>¿Quién ha modelado un liderazgo fuerte en su vida tanto dentro como fuera del ejército?</i>	<i>¿Cómo puede mejorar sus habilidades de liderazgo?</i>
Modelo de Liderazgo fuera del Ejército	Aprendizaje Militar Personal para Mejorar el Liderazgo
Modelo de Liderazgo dentro del Ejército	Influencia de Soldados para Mejorar el Liderazgo

Café del Mundo

Los temas derivados de las respuestas de los 16 soldados que participaron en el Café del Mundo se enumeran en la Tabla 6.

Tabla 6: Temas Derivados de las Respuestas durante el Café del Mundo

<i>GEO es un grupo élite. ¿Qué hace GEO un equipo de fuerte liderazgo?</i>	<i>¿Cómo podría el ejército ayudarlo a convertirse en un líder más fuerte?</i>
Valores a los que se Adhieren los Líderes	Acciones Individuales para llegar a ser un Líder Fuerte
Participación de los Líderes	Líderes Fuertes desarrollan Equipos de Liderazgo Fuerte
Singularidad del GEO	Un Líder Fuerte se Preocupa por sus Oficiales y No-oficiales
	Selección de Líderes

¿ El liderazgo en el ejército se diferencia en cualquier forma del liderazgo en la vida civil? Si es así, ¿Cómo?	
Características Diferentes entre el Ejército y la Vida Civil	Respeto Difiere entre la Vida Militar y la Civil
Disciplina y Riesgo Difieren entre la Vida Militar y la Civil	

Encuesta de Salida

Los resultados de la encuesta de salida se presentan en la Tabla 7. El número total de los encuestados fue sólo de 18 por lo que debe tenerse precaución en el uso de los resultados.

Tabla 7: Resumen del la Encuesta de Salida

Artículo	f	%
<i>¿Qué sesiones asistió? Por favor marque todos los que apliquen.</i>		
Lunes Liderazgo basado en valores	7	38.8
Martes Resolución de conflictos	11	61.1
Miércoles Matriz de entrevista/ Instrucción mesa de invitados	9	50.0
Jueves Café Mundial	13	72.2
Viernes Liderazgo fundamental/ Actividades de finalización	17	94.4
<i>Por favor, marque la frase que mejor describe cuánto de la presentación usted entendió.</i>		
He entendido todos los puntos de presentación	14	77.8
Entendí la mayoría de los puntos, pero no entendí algunos detalles	4	22.2
Entendí la mitad de la presentación	0	0
No entendía la información presentado	0	0
<i>¿Qué le gusto de las presentaciones? Por favor marque todas las afirmaciones que se aplican.</i>		
He aprendido mucho a lo largo de semana sobre el liderazgo	10	55.6
He aprendido mucho a lo largo de la semana sobre me liderazgo personal	6	33.3
La información me ha hecho pensar más sobre mi liderazgo personal	14	77.8
Me sentí cómodo compartiendo mis opiniones con el grupo	14	77.8
El formato de las sesiones fue agradable	12	66.7
<i>¿Qué cambiaría para mejorar las presentaciones? Por favor marque todos los que apliquen.</i>		
Grupos más pequeños	0	0
Mejores servicios de traducción	1	6.6
El aumento de la confidencialidad de las opiniones	3	16.6
Más tiempo para la discusión	14	77.8
Diferentes temas	7	38.9

Como se muestra en la Tabla 7, los 18 soldados que completaron la encuesta de salida habían asistido a diferentes números de talleres pues esto dependía de sus horarios de trabajo para la semana. La pregunta 2 pidió a los hombres que dijeran que tan bien entendieron las presentaciones, dado que el presentador hablaba en inglés con un interprete al español. Todos los encuestados indicaron un alto grado de comprensión. La pregunta 3 preguntó qué fue lo que

disfrutaron de las sesiones y les pidieron que marcaran todas las respuestas con que están de acuerdo. Un poco más de tres cuartos, 78%, indicó que la información los hacía pensar más acerca de su liderazgo personal y el mismo porcentaje indicó que se sentían cómodos compartiendo sus opiniones con el grupo. La pregunta final fue: “¿qué cambiaría para mejorar las sesiones de los encuestados?”. Otra vez, 78% indicó que les gustaría más tiempo para la discusión.

IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito del presente proyecto fue mejorar el liderazgo dentro de una Unidad de Fuerzas Especiales, GEO. Las recomendaciones, basadas en una síntesis de la revisión de literatura y los resultados, se enumeran en la Tabla 8. Se requiere análisis adicional para evaluar el estado de preparación para cambios de la organización.

Tabla 8: Recomendaciones

RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO	
1.	Establecer un proyecto piloto de Centro de Liderazgo dentro del GEO
2.	Repetir el presente estudio con la misma y otras unidades
3.	Crear una base de datos de recursos
4.	Comenzar reuniones formales con niveles más altos en el Ejército Ecuatoriano
5.	Colaborar con otros ejércitos internacionales
6.	Explorar internacionalmente oportunidades para la formación de personal clave
7.	Montar talleres con expertos ecuatorianos e internacionales
8.	Explorar el modelo de mentoría de liderazgo

CONCLUSIONES

Durante la semana en GEO, la participación entusiasta, animadas conversaciones, preguntas interesantes y lenguaje corporal positivo indican un alto nivel de interés y compromiso con el liderazgo fundamental. Hubieron una gran cantidad de ideas generadas para apoyar el desarrollo de un currículo de liderazgo dentro del ejército. Aceptación de nuevas oportunidades de aprendizaje fue acogida abiertamente.

Esta es la primera investigación en liderazgo dentro del ejército ecuatoriano, por lo cual existen muchas avenidas para estudios futuros. Replicar la investigación en otras unidades podría ser realizada fácilmente y los resultados ser comparados con los de este estudio. Los métodos de investigación son fácilmente transferibles a otras unidades y otros grupos del ejército ecuatoriano. Estos valiosos datos podrán ser utilizados para implementar con éxito un currículo de liderazgo a través de las instituciones educativas del ejército ecuatoriano.

REFERENCIAS

- Clark, J., Major, (2008). Desarrollar una capacidad de inteligencia cultural. Monterey, CA: Naval Escuela de Post Grado.
- Clermont, F. (2015). El arte de ser soldado-diplomático: De un papel implícito a un explícito función. *Canadian Military Journal*, 15, (2), 25-35.
- Comisión Canadiense de Derechos Humanos. (1997). Comisión Canadiense de Derechos Informe 1997. En: https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/content/pdf/annual_reports/ar97.pdf

- Corrothers, E. (2009). Diga no a “Sí Hombres”: Seguimiento en el ejército moderno. Maxwell Air Base de la Fuerza, AL, Comando Aéreo y Colegio de Personal.
- Cuaderno de Líderes Marinos. (2011). ESTADOS UNIDOS
- Davis, K. (2009). Inteligencia cultural y liderazgo: una introducción para las fuerzas canadienses Líderes (Karen D. Davis, Ed.). Kingston, Ontario: Prensa de la Academia Canadiense de Defensa.
- Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas de Canadá (2014). Las Fuerzas Armadas Canadiense Participación en las Américas. En: <http://www.forces.gc.ca/en/news/article.page?doc=the-canadian-armed-forces-engagementin-Las-americas/hie8w7s>
- Departamento de Defensa Nacional. (2007). Operaciones terrestres 2021 – Dispersión Adaptativa Operaciones: el concepto de empleo de fuerza para el ejército canadiense de mañana (el mayor Andre B. Godefroy, Ed.). Kingston, Ontario: Prensa de la Academia Canadiense de Defensa.
- Departamento de Justicia. Constitución de Canadá, Actos constitucionales 1967 – 1982. En: <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/Const/index.html>.
- Ecuador Constitución de 2008. Consitutu.project.org. En: <http://Pdba.georgetown.edu/Constitutions/Ecuador/english08.htm>
- Goldberg, I., Febraro, A.R., y Dean, W.H. (2015). El equipo de la defensa: Militares y civiles Asociación en las Fuerzas Armadas de Canadá y el Departamento de Defensa Nacional. Kingston, Ontario: Departamento de Defensa Nacional de Canadá. Academia Canadiense de Defensa Prensa.
- Hofstede, G. (1984). Consecuencias de la cultura: Diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo (2ª ed.). Beverly Hills CA: Publicaciones de SAGE.
- Instituto de Liderazgo de las Fuerzas Canadienses. (2003). Deber con honor: la profesión de las armas en Canadá. Kingston, Ontario: Departamento de Defensa Nacional. Academia Canadiense de Defensa Prensa.
- Instituto de Liderazgo de las Fuerzas Canadienses. (2005). Liderazgo en las Fuerzas Canadienses: Fundamentos Conceptuales. Jefe de la Defensa. Kingston, Ontario: Prensa de la Academia Canadiense de Defensa.
- Instituto de Liderazgo de las Fuerzas Canadienses. (2006). El marco de desarrollo profesional: Generando efectividad en el liderazgo de las fuerzas canadienses. Departamento de Defensa Kingston, Ontario: Prensa de la Academia Canadiense de Defensa.
- Instituto de Liderazgo de las Fuerzas Canadienses. (2007). Liderazgo en las Fuerzas Armadas de Canadá: Liderando a la gente. (2007). Departamento Canadiense de Defensa Nacional. Kingston, Ontario: Prensa de la Academia Canadiense de Defensa.
- Marquet, D. & Covey, S. (2013). ¡Vuelve la nave! Una historia real de convertir a los seguidores en Líderes. Nueva York: Penguin Publishing Group.
- Mathews, J. J. (2008). Seguidores ejemplares: Colin L. Powell. En Laver, H.S., & Mathews, J.J. (Eds.), El arte del mando: El liderazgo militar de George Washington a Colin Powell (páginas 231 - 264). Lexington, KY, prensa de la universidad de Kentucky.
- Meilinger, P.S. (2008). Las diez reglas del buen seguimiento. En Lester, R.I. (Ed.), AU-24: Conceptos para el liderazgo de la fuerza aérea (5 ed.) (Pp.105-107). Base de la Fuerza Aérea Maxwell, AL: Aire Prensa Universitaria.
- Potter III, E.H., & Rosenbach, W.E. (2009). Seguidores como socios: Listo cuando llegue el momento. En Taylor, R.L. y otros (Eds.), Liderazgo militar: En búsqueda de la excelencia (pp. 85 - 96). Boulder, CO: Prensa de Westview.
- Publicaciones de la Warfighting del cuerpo de marina. (2011). Cuaderno de Líderes Marinos. En <https://www.mcu.usmc.mil/sites/leadership/MCLD%20Resources/Marine%20Líderes20Notebook.pdf>
- Reglamento del Ejército. (2007). Liderazgo del Ejército. Washington, DC.: Sede Departamento de Ejército.
- Spencer, E. & Balasevicius, T. (2009). Crucible del éxito: la inteligencia cultural y la Espacio de batalla moderno. Canadian Military Journal, 9, (3), 40-48.
- Waddell, Col. Donald E. III. (1994). Un modelo de liderazgo situacional para líderes militares. Aerospace Power Journal, otoño de 1994.