

Anexo 1

REPÚBLICA DEL ECUADOR



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

**Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional en
Planificación y Prospectiva Multisectorial**

ARTÍCULO CIENTÍFICO

**Liderazgo transformador en el Ejército Ecuatoriano: Factor clave
para enfrentar las amenazas emergentes al 2033.**

Autor: Pablo E. Villagómez M.

Director: Dra. María Fernanda Noboa G.

Quito, D.M. diciembre de 2021

Anexo 2

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO**

Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional en Planificación y
Prospectiva Multisectorial

ARTÍCULO CIENTÍFICO

**Liderazgo transformador en el Ejército Ecuatoriano: Factor clave para
enfrentar las amenazas emergentes al 2033.**

Autor: Pablo E. Villagómez M.

Director: Dra. María Fernanda Noboa G.

Quito, D.M. diciembre de 2021

Anexo 3

ACTA DE GRADO



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

No.197 - 2022.

ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy 14 de febrero de 2022, **PABLO ESTEBAN VILLAGOMEZ MAQUILON**, portador del número de cédula: 1714969407, **EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA MULTISECTORIAL (2020-2021)**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Artículo Científico, con el tema **"LIDERAZGO TRANSFORMADOR EN EL EJÉRCITO ECUATORIANO: FACTOR CLAVE PARA ENFRENTAR LAS AMENAZAS EMERGENTES AL 2033"**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA MULTISECTORIAL**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

| | |
|------------------------------|-------------|
| Promedio Académico: | 8.72 |
| Artículo Científico: | 9.20 |
| Defensa Artículo Científico: | 9.50 |
| Nota Final Promedio: | 9.03 |

En consecuencia, **PABLO ESTEBAN VILLAGOMEZ MAQUILON**, se ha hecho acreedor al título mencionado.

Para constancia firman:


Mgs. Hernán Moreano
PRESIDENTE Y-MIEMBRO


Dr. Patricio Rivas
MIEMBRO


Abg. Juan Maldonado.
DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL

Anexo 4

AUTORÍA

Yo, Pablo Esteban Villagómez Maquilón, máster, con CC 1714969407, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de el/la autor/a del trabajo de titulación. Asimismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.



Firmado electrónicamente por:
**PABLO ESTEBAN
VILLAGOMEZ
MAQUILON**

Firma

C.I. 1714969407

Anexo 5

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

"Yo Pablo Esteban Villagómez Maquilón cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad"

Ciudad, mes, año

Quito, diciembre, 2021

FIRMA DEL CURSANTE



Firmado electrónicamente por:
**PABLO ESTEBAN
VILLAGOMEZ
MAQUILON**

NOMBRE DEL CURSANTE

PABLO ESTEBAN VILLAGÓMEZ MAQUILÓN

CI 1714969407

DEDICATORIA

Como todo en mi vida, mi esfuerzo, dedicación y empeño lo dedico a Dios, a mis amados padres, líderes y ejemplos de mi vida, a mis hermanas, mujeres cariñosas, a mi esposa, mujer amada, para mi Romina y Juan Pablo, para quienes espero ser siempre su líder transformador. Sin duda, a los soldados de mi patria, entre ellos siempre en mi mente el recuerdo permanente de los 22 paracaidistas del Vuelo a la Eternidad, finalmente a mi Ejército vencedor al que me honro en pertenecer.

AGRADECIMIENTO

En estas líneas agradezco el apoyo incondicional de Sussy mi esposa, amigos y camaradas que comparten un mismo ideal, proyectar el Ecuador al futuro. Durante el desarrollo de la maestría a mis compañeros/as de cohorte y durante el proceso de investigación y redacción de este documento, a la Dra. María Fernando Noboa G., tutora de esta investigación, quien me orientó por el camino correcto. Al Instituto de Altos Estudio Nacionales, a mis profesores de maestría hombres y mujeres de bien. Finalmente, durante el camino, el gusto de conocer a David Calvache, joven con un profundo sentido de responsabilidad y trabajo.

Resumen

La globalización, la crisis del estado westfaliano y la finalización de la Guerra Fría anclados a una cuarta revolución industrial nos obligan a actuar en un contexto diferente en donde que las fronteras territoriales se difuminan y el escenario que le compete actuar al Ejército Ecuatoriano se torna cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. Bajo este argumento, para la conducción estratégica de las operaciones militares con el propósito de enfrentar las amenazas emergentes que este escenario obliga, es un factor clave analizar y explicar la importancia estratégica de establecer un modelo de liderazgo transformacional en el Ejército Ecuatoriano que le permita proyectarse al 2033.

Palabras clave

Globalización, amenazas, liderazgo transformacional, ejército, modelo, seguridad, defensa.

Abstract

Globalization, the crisis of the Westphalian state and the end of the Cold War anchored to a fourth industrial revolution forces us to act in a different context where territorial borders are blurred and the scenario where the Ecuadorian Army will act turns each time more volatile, uncertain, complex and ambiguous. Under this argument, for the strategic management of military operations in order to face the emerging threats that this scenario forces, it is a key factor to analyze and explain the strategic importance of establishing a transformational leadership model in the Ecuadorian Army that allows it to project itself to 2033.

Keywords

Globalization, threats, transformational leadership, army, model, security, defense.

1. Introducción

La historia del Ejército ecuatoriano está relacionada con los acontecimientos del 10 de agosto de 1809, aquellas campañas por la independencia dieron la pauta de lo que debe ser una organización y estructura coherente y similar a lo que hoy es el Ejército. El capitán Juan Salinas fue nombrado como el primer comandante del Ejército ecuatoriano, fue el 9 de agosto de 1809 cuando ascendió al grado de coronel y tuvo bajo su mando a la Falange de Quito, liderando acciones militares en contra de la corona española.

Ecuador nace como república en 1830, pero es el 11 de septiembre en Riobamba, en la redacción de la primera Carta Magna de la naciente república que se establece la identidad del Ejército y formalmente se describe en el Art. 35, inciso 4: “Disponer de una milicia nacional para la seguridad interior, y del Ejército para la defensa del país...” además, en su Art. 51 detalla que: “El destino de la fuerza armada es defender la independencia de la Patria, sostener sus leyes y mantener el orden público. Los individuos del Ejército y Armada están sujetos en sus juicios a sus peculiares ordenanzas”(Ejército, 2021).

Sin lugar a dudas, el Ejército Ecuatoriano es y será una institución protagonista de la democracia y soberanía del país; muestra de aquello se evidenció en el conflicto armado de 1941, considerando que en ese momento el adversario estuvo mejor armado y equipado. Luego, en el año de 1981 se produjo otro conflicto con el vecino país del sur, la misma que fue repelida por el Ejército ecuatoriano lo que marcó aquellas páginas de la historia con tinta indeleble de los hechos ocurridos en: Paquisha, Mayaycu y Machinaza.

Sin embargo, fue en el año de 1995 cuando las Fuerzas Armadas y particularmente el Ejército a través del trabajo heroico, estratégico, eficiente y decidido por parte de los mandos del momento, quienes con visión estratégica prepararon al Ejército para responder a las amenazas que íbamos a enfrentar, coherentes y acordes a las necesidades y expectativas de la población ecuatoriana.

Pensar en las amenazas del futuro, tales como los diversos ecosistemas de criminalidad, el narcotráfico internacional, los ciberdelitos, los delitos contra la naturaleza, entre otros, son una amenaza latente no solo para el Estado ecuatoriano, sino para la región y el mundo, así como la participación de los líderes del Ejército ecuatoriano para enfrentarlas, lejos de una mirada ortodoxa, exige una reflexión teórica seria y analíticas contemporáneas frente a las realidades

cambiantes dentro de un mundo globalizado que, sin duda, Ecuador tiene que enfrentar y del cual es parte.

Es imprescindible enunciar en este estudio, cómo se difumina el concepto común del “poder territorial de los Estados” (Noboa González, 2019, p. 221), esto en tanto que la seguridad y la defensa nacional es una competencia, deber y responsabilidad de los Estados y por ende de los distintos gobiernos en relación a las capacidades, objetivos y misiones por medio de sus fuerzas del orden, particularmente desde sus Fuerzas Armadas. También, Paul Virilio llamó la “dromología”¹, ese espacio desplazado por la velocidad a la que suceden las transformaciones históricas, por la evolución de las nuevas tecnologías las mismas que son parte de nuestro entorno y hábitos cotidiano en términos de Pierre Bourdieu.

Entonces, cabe señalar que, particularmente el Ejército Ecuatoriano, tiene una consideración social e institucional, pues el empleo correcto de las Fuerzas Armadas lejos de tendencias ideológicas y políticas, permite el cabal cumplimiento de las misiones constitucionales, tales como: protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos, así como la defensa de la soberanía e integridad territorial tal como lo señala la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 158. Esto además es el punto de partida y a su vez el paraguas normativo para el alistamiento de las Fuerzas Armadas en los nuevos desafíos del mundo moderno.

Para generar el conocimiento deseado, esta investigación, será realizada desde un enfoque mixto.

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).” (Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, 2010)

En el nivel cualitativo este comprenderá un análisis de fuentes primarias, revisión de textos académicos y el análisis del discurso. En esta misma línea, tiene un enfoque cuantitativo a partir

1. Es la aceleración con que se están sucediendo las transformaciones históricas y, de qué manera están afectando al hombre las nuevas tecnologías, el nuevo concepto de tiempo, virtualidad, ciberespacio, o los nuevos modos de comunicación.

del manejo de encuestas semiestructuradas donde se sistematizaron los datos e información numérica que aportaron a la indagación y a los hallazgos sobre esta problemática de investigación.

En este sentido, cabe manifestar que el desarrollo de este artículo tiene como finalidad analizar y explicar la importancia estratégica de establecer un modelo de liderazgo transformacional en el Ejército ecuatoriano que le permita proyectarse al 2033, este análisis me permitirá plantear el modelo de liderazgo al que lo he denominado “*ANTISANA*”, como factor clave para enfrentar las amenazas emergentes en el futuro próximo considerando este año o temporalidad, ya que los procesos de transformación a futuro requieren un pensamiento de largo plazo, un mínimo de 10 años a partir de los estándares propios de los procesos prospectivos. Pero además considerándose como aporte al proceso de transformación al 2033 que desarrolla la Fuerza Terrestre dentro de su línea de transformación en cultura organizacional.

Estas acciones enfocadas en institucionalizar un liderazgo transformador permitirán enfrentar las distintas amenazas emergentes para la defensa nacional coherentes con las necesidades de la sociedad ecuatoriana. Para enfrentar este desafío se ha considerado trabajar sobre tres apartados.

El primero, se centra en analizar el debate teórico de lo que implica y significan las amenazas emergentes; para ello, se consideró los postulados de algunos autores y expertos en la materia a fin de tener una polifonía de argumentos, posturas y criterios que fundamenten y pongan en debate el problema de investigación entre ellos haremos referencia a personajes como: Klaus Schwab, fundador del foro económico mundial, Zygmunt Bauman, académico quien desarrollo el concepto de modernidad líquida y Mary Kaldor, académica británica experta en temas de seguridad, paz y guerra.

Es importante analizar los criterios del Grad. (r) del Ejército Ecuatoriano Oswaldo Jarrín exministro de Defensa, Grab. (r) Luis Hernández, actual ministro de Defensa como también de oficiales y voluntarios en servicio activo y pasivo del país, como, por ejemplo, Gral. Henry Delgado, director de la Escuela Superior Militar “ELOY ALFARO” y del Suboficial Mayor de la Fuerza Terrestre José Escobar, asesor personal del comandante general del Ejército.

Ellos desde distintos enfoques y líneas de pensamiento, realizan apreciaciones de lo que son las amenazas en términos de seguridad y defensa nacional, como también del liderazgo que debe ejercerse para alcanzar un nivel estratégico, considerando que es el que debe ejercer el militar en la cúspide de la carrera militar.

De igual manera, se tomó en cuenta lo enunciado por la Política de Defensa Nacional del 2018 y que se encuentra vigente. Es así que a partir de esta política pública tenemos el concepto actualizado de cuáles son las amenazas para el Estado ecuatoriano y consecuentemente para las Fuerzas Armadas del Ecuador.

El segundo apartado responde, al análisis del contexto considerando desde el ambiente VICA: volátil, incierta, compleja y ambigua² (Jacobsen, 2017), en base al problema de estudio planteado desde el ámbito del liderazgo y el modelo de liderazgo que emplea el Ejército actualmente para la ejecución y desarrollo de sus distintas misiones, sobre todo, las que tienen relación directa con el combate a las amenazas para el Estado.

Para el presente estudio, se tomará en cuenta los postulados del experto en estudios de futuro Sohail Inayatullah, para que a través de este análisis y visión prospectiva se plantee el liderazgo transformador planteado por Bernard Bass (1985). Ellos abordan y desarrollan los conceptos en relación al liderazgo y a su vez proponen alternativas, variables y modelos de liderazgo como procesos transformadores e integrales de acción. De igual manera, se consideró la Doctrina Equinoccio del Ejército ecuatoriano en donde se refleja el modelo de liderazgo actual de la institución militar y sobre este punto se proyectaron actualizaciones, mejoras y consideraciones hacia el 2033.

Finalmente, en la tercera parte, se presenta la propuesta de modelo empleando herramientas de la prospectiva donde se muestran las consideraciones actualizadas del modelo de liderazgo, lo que permitirá al soldado ecuatoriano enfrentar las amenazas emergentes. En ello, hay que considerar el entorno actual a nivel mundial y regional, además de las múltiples misiones en que particularmente el Ejército participa y obliga a que la institución evolucione de manera permanente para responder a las necesidades de la sociedad a la que representa.

En un mundo en constante transformación, el Ejército Ecuatoriano es parte de ese debate que insta a analizar el tipo de profesional militar que se requiere para enfrentar los desafíos en defensa

² En los años noventa para describir los asuntos mundiales en un mundo pos Unión Soviética, la Escuela de Guerra del Ejército Norteamericano describe un nuevo orden mundial a partir de las siglas V.I.C.A. (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Sin embargo, luego estas siglas se convirtieron en un lenguaje común en el ámbito de la estrategia, en especial para gobiernos y organizaciones. En este tipo de mundo las “viejas” o tradicionales formas de establecer estrategias para enfrentar el mundo V.I.C.A pierden vigencia y obligan a determinar nuevas estrategias para hacerlo frente.

nacional, sus soldados están obligados a evolucionar al mismo ritmo de los acontecimientos en el ámbito de la seguridad y defensa más allá de las fronteras, pero también en temas domésticos.

El talento humano de la institución es un factor crítico en la política de defensa, es el elemento fundamental para que la Fuerza Terrestre pueda operar en todo tipo de escenarios, siendo capaz de integrarse en estructuras internacionales, nacionales e interagenciales asegurando a la sociedad ecuatoriana, controlando el territorio nacional y precautelando los recursos con los que cuenta el Ecuador.

El proceso de transformación que desarrolla la Fuerza Terrestre no puede ser únicamente un tema a nivel estratégico, al contrario, esta transformación institucional necesita del aporte de todos los actores de la sociedad ecuatoriana y para los miembros de la institución corresponde una obligación moral aportar desde todos los niveles y en los ámbitos que lo puedan hacer fortaleciendo los pilares que sostienen a la institución para que esta se pueda proyectar a futuro.

Entonces, esta alternativa está expresada a partir de la elaboración de una matriz prospectiva que está integrada por la información obtenida a lo largo de los apartados uno y dos que facilitaron una serie de hallazgos en tanto que se pretende institucionalizar un modelo de liderazgo transformacional, con miras al combate de las amenazas emergentes por parte del Ejército hacia el 2033.

2. Amenazas emergentes: aproximaciones teóricas

La palabra amenaza nos refiere a un sinnúmero de conceptos, pensamientos e ideas preconcebidas a lo largo de las sociedades y como parte de las individualidades dentro de los tejidos sociales. En esta línea, partimos que, según la Real Academia Española (RAE), una amenaza es: “dar a entender con actos o palabras que se quiere hacer algún mal a alguien; presentarse como inminente para alguien o algo” (Española, 2014).

Además, hay que considerar varios aspectos históricos y teóricos respecto al panorama de lo que explica que las amenazas tienen causas y efectos en la dinámica del mundo moderno dentro del panorama de la seguridad y la defensa nacional. Ante ello, Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, señala que la cuarta revolución industrial, cambiará las relaciones entre el Estado y la seguridad internacional de manera radical y profunda, siendo esto último muy poco

discutido en la sociedad, por los sectores ajenos a los gobiernos y los sectores encargados de la defensa (Klaus Schwab, 2016).

Así también la hiperconectividad mundial cada vez más inequitativa, la desigualdad social en aumento fragmentará la sociedad dando paso a un malestar y descontento social que darán lugar a un extremismo violento (Klaus Schwab, 2016). Esta revolución industrial definitivamente va a cambiar la forma de las amenazas, que además influirá en los cambios de poder de agentes estatales a los no estatales, entre lo doméstico y lo internacional, entre la guerra y la paz.

El aumento de actores no estatales armados hace que este horizonte geopolítico sea cada vez más complejo, en tiempos líquidos, “las amenazas de hoy no son pues las del ayer” (Durán, 2014). Para Zygmunt Bauman, una dinámica líquida, no permite definir un rumbo único, pues todo está sujeto a variaciones en su forma, a mutaciones y difuminaciones que no se detienen, al contrario, estas avanzan muchas veces sin control; es así que, las reflexiones y prácticas dentro de la seguridad y defensa no son ajenas a estos cambios, se torna imprescindible, necesario y exigente establecer acciones comunes para poder colaborar en torno a estos desafíos de seguridad y defensa que nos impone un mundo globalizado.

A finales del siglo XX, Mary Kaldor manifestaba que los tomadores de decisiones políticas pretendían solucionar los conflictos actuales con ideas sobre guerras pasadas, donde que los actores fundamentales eran Estados con fuerzas armadas uniformadas y donde que la solución era la batalla, de allí que surgió el concepto de “nuevas guerras” (Cruz, 2017).

Ella junto a otros autores consideraban a la globalización, la crisis del estado westfaliano y la finalización de la Guerra Fría como desencadenantes de las "nuevas guerras". Los actores de los conflictos tradicionales eran diferentes a aquellos actores contemporáneos, pues sus objetivos, eran tradicionalmente geopolíticos e ideológicos, ahora son por identidad, los métodos de empleo también difieren, sobre todo hacia quien está orientada la violencia, a eso hay que sumar que sus formas de financiamiento ahora incluyen varios aspectos (Nieto & Cenit, 2015) los cuales están relacionados con delitos conexos.

Aterrizando en el Estado ecuatoriano, este conceptúa a las amenazas como “situaciones de las que se tiene la certeza que pueden causar daño. Además, establece que una amenaza es causada por un actor, considerando la presencia de tres factores: motivación, capacidad e intención” (Nacional, 2019).

Según el general de división en servicio pasivo y exministro de Defensa del Ecuador, Oswaldo Jarrín Román, afirma que:

“Nosotros tenemos amenazas que son híbridas, mutantes y difusas. Son híbridas porque simplemente al mismo tiempo que son insurgentes, son narcotraficantes y son terroristas, híbrida, realizaba conversaciones para el proceso de paz con Colombia en nuestro territorio, una amenaza híbrida, porque mientras aquí realizaban conversaciones, no venían a conversar por ser narcotraficantes, querían la paz, un movimiento insurgente que querían la paz y era el mismo camino que lo hizo las FARC en su territorio. Pero, mientras aquí conversaba como insurgente el mismo día, en el mismo momento, estaba organizando actos de terrorismo y al mismo tiempo estaba realizando estudios del narcotráfico con sus redes, híbrido y mutante porque cambian. Nosotros tenemos un poco, de un grupo Sinisterra.....”(Jarrín, 2019).

Luego el general de brigada Luis Hernández en su discurso para asumir el cargo de ministro de Defensa del Ecuador manifestó que: “Ahora las amenazas están adentro, porque no (se) puede caminar tranquilo por la amenaza de la delincuencia y la inseguridad del narcotráfico. Por eso necesitamos todos arrimar el hombro y las Fuerzas Armadas no pueden estar de lado” (Rosero, 2021).

Así también y desde la Política de Defensa Nacional 2018, política pública vigente en la actualidad, considera el concepto que describe las Naciones Unidas, donde se destaca que las amenazas emergentes son “...cualquier suceso o proceso que cause muertes en gran escala o una reducción masiva en las oportunidades de vida y que socave el papel del Estado como unidad básica del sistema internacional constituye una amenaza a la seguridad internacional” (Nacional, 2018, p. 46).

De esta definición, Naciones Unidas desprende que para los próximos años las amenazas que afectarán al mundo contemporáneo serán:

“Las amenazas económicas y sociales, como la pobreza, las enfermedades infecciosas y la degradación ambiental, los conflictos entre Estados, los conflictos internos, como la guerra civil, el genocidio y otras atrocidades en gran escala, las armas nucleares, radiológicas, químicas y biológicas, el terrorismo, la delincuencia organizada transnacional” (Unidas, 2004, p.27).

En este Libro Blanco y desde una definición más local, se expresa que las amenazas son “...los fenómenos, elementos o condiciones de naturaleza antrópica, caracterizada por su capacidad, motivación e intencionalidad de atentar contra los intereses vitales o estratégicos del Estado” (Nacional, 2018, p.50), es así que este documento destaca las siguientes: grupos armados irregulares, el crimen organizado, flujos migratorios irregulares, los ciberataques, actividades de extracción de recursos naturales de forma ilegal, ruptura del orden constitucional, la corrupción, entre otros.

Las misiones en las que participa el Ejército ecuatoriano como parte de las Fuerzas Armadas se derivan de su Constitución, el art. 162 que dispone la participación de Fuerzas Armadas en actividades de apoyo al desarrollo, en lo económico (en el ámbito de la defensa) y en lo social (con su contingente) contribuirá al desarrollo nacional. El artículo 164, determina los eventos bajo los cuáles el presidente de la República decreta la movilización de Fuerzas Armadas, específicamente en tres ejes, estos son: defensa, seguridad pública y gestión de riesgos y en el artículo 276 se dispone la contribución del Estado a la paz mundial, por lo que la participación de Fuerzas Armadas es permanente, empleando contingentes en operaciones de mantenimiento de la paz (CRE, 2008).

En todo este marco argumental señalado, la definición de amenaza no puede ser única, cerrada y estática; de hecho, la percepción de defensa de una nación puede llevarla a realizar adquisiciones para reforzar su capacidad defensiva, pero esa capacidad adquirida puede ser percibida como amenaza por otro país (Saint-Pierre, 2016).

El atentado a las torres gemelas el 11 de septiembre del 2001, en temas de seguridad y defensa evidenció dos situaciones particulares, la primera, que vivimos en un mundo globalizado para lo positivo y lo negativo, y la otra, que la capacidad de respuesta de las instituciones actuales no está en condiciones de hacerlo a las situaciones propias de la globalización. Kimon Valaskakis, sostiene que la globalización dio paso a dos factores, a un factor de producción y paralelamente a este, creció un factor de destrucción. Lo particular de estos factores es que no están anclados a un país, sino que son de carácter mundial. La producción se generó a raíz de la proliferación de multinacionales que impulsaron el capital financiero del mundo, generando trabajo y fuentes de empleo e impulsando la tecnología. A la par junto con este factor, se agudizaron factores negativos como la subversión, el terrorismo y el crimen organizado. Este fenómeno de la globalización es paradójico: a la vez que generaba riqueza y progreso, por otro lado, producía efectos dañinos, difuminando los límites territoriales de los países y dando paso a redes que se entrelazan entre sí en todo el planeta. De allí que una amenaza latente en la actualidad es sin duda la velocidad de la geografía en la dinámica del sistema mundo y la sociedad red, la misma que tiene como características el uso de las tecnologías de la información, el procesamiento de la big data y la información que habita en la deep web. (Mojica, 2005).

Alvin Toffler en su libro “*Las Guerras del Futuro*”, ya habla acerca de los conflictos futuros y hace referencia al deterioro ambiental, la emigración, el narcotráfico, violación de derechos humanos, a la propiedad intelectual, a la venta de armas y al terrorismo. De igual manera Samuel Huntington, también se refiere al conflicto de las civilizaciones que habitan en el planeta por sus diferentes intereses que muchas veces no han podido superar, propias de su pasado. ¿Acaso los acontecimientos en Afganistán suscitados durante los últimos meses no es un ejemplo de lo antes señalado? Estos acontecimientos no han quedado en Medio Oriente al contrario han sido de afectación para el mundo entero.

Como se ha reflexionado, la definición de amenaza responde a los contextos y coyunturas modernas, las mismas que deben ser abordadas y ejecutadas desde un enfoque integral, inter y transdisciplinario con la finalidad de enfrentar y dar solución a los distintos riesgos latentes y futuros para la seguridad del Estado ecuatoriano.

Desde un plano estatal, la percepción de amenaza mucho dependerá de la historia, de la ubicación geopolítica, de su entorno territorial, de sus perspectivas internacionales, de sus vulnerabilidades y sus potencialidades económicas y sociales, a las que hay que sumar la estructura de su defensa como también de su capacidad para defenderse.

En este contexto, la necesidad por los recursos esenciales, la escasez de los mismos y la tendencia por parte de las naciones a disputar los derechos de propiedad sobre los recursos utilizados, a la par un aumento de la población mundial y la ausencia de avances tecnológicos que impidan el uso de materias primas para la demanda de la industria serán motivos de conflictos futuros (Michael, 2016). Muchos de estos recursos están ubicados en la zona tórrida del planeta y la forma de operar será a través de redes, como características de las actividades humanas en el futuro.

3. Con miras a un liderazgo transformador

Es ineludible considerar las diversas posibilidades de futuro, mediante los diversos escenarios a lo que el Ejército Ecuatoriano deberá enfrentarse en un mundo altamente turbulento, cambiante, complejo, azaroso, discontinuo cuyas características han definido la configuración de amenazas emergentes y la mutación de amenazas consideradas como tradicionales que hoy no se presentan en solitario sino en formatos ecosistémicos. Por ello se caracterizan por ostentar dinámicas

altamente cambiantes y azarosas a partir de las cuales los límites entre lo interno y lo externo aparecen cada vez más difusas, lo que exige no solo desafiar la mirada del liderazgo, sino evaluar anticipativamente cuál es su punto de posición actual, y cuál es el punto de posicionamiento estratégico que se requiere, no solo en coyuntura sino para la sostenibilidad en el tiempo con condiciones de adaptación y flexibilidad; de ahí se deriva la necesidad de un permanente ejercicio de liderazgo innovador, factor estratégico para la conducción militar..

Una de las líneas de transformación que está cumpliendo la Fuerza Terrestre en el año 2019 tiene que ver con la cultura organizacional a partir de la cual se entrelazan algunas variables tales como: el clima organizacional, el clima laboral, las habilidades directivas y el liderazgo. Precisamente, es en esta última variable de apoyo en la que se centra esta investigación.

La Real Academia de la Lengua define al líder como, la “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”. También señala que es la, “persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase”(RAE, 2014).

Es pertinente señalar que como parte del desarrollo del proceso de transformación que lleva a cabo la Fuerza Terrestre se ha construido la Doctrina Equinoccio. Esta orientación rectora articula un sinnúmero de documentos entre los cuales consta el Manual Fundamental de Referencia del Ejército, MFRE 11.00, Liderazgo. En este manual se define al liderazgo como “la capacidad para influir en las personas mediante la provisión de un propósito, dirección y motivación para cumplir un objetivo y mejorar la organización”. (Terrestre, 2020, p. 01)

Si revisamos esta definición en uno de los ejércitos del hemisferio, encontramos que el Ejército Americano conceptúa al liderazgo militar, como un arte en continuo desarrollo. Establece que este no es inherente de las personas, este depende de rasgos que pueden ser desarrollados mediante el aprendizaje de principios y técnicas. Este arte puede ser adquirido, desarrollado, practicado en diferentes grados por cualquier soldado debidamente motivado, quien debe reunir la habilidad mental y física, junto con una moral íntegra. “El fin último del liderazgo militar es el cumplimiento cabal de la misión, para el efecto se debe tener una eficiente, competente y bien disciplinada organización con alta moral y espíritu de cuerpo” (Leadership, 1961, p.2).

Para facilitar una mejor comprensión mediante una tabla (Tabla 1) se describen los estilos de liderazgo con el fin de entender mejor las características de los diferentes estilos de liderazgo, para

ello es necesario conocer las principales características de los estilos de liderazgo que se pueden practicar en el Ejército Ecuatoriano.

TABLA 1
CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

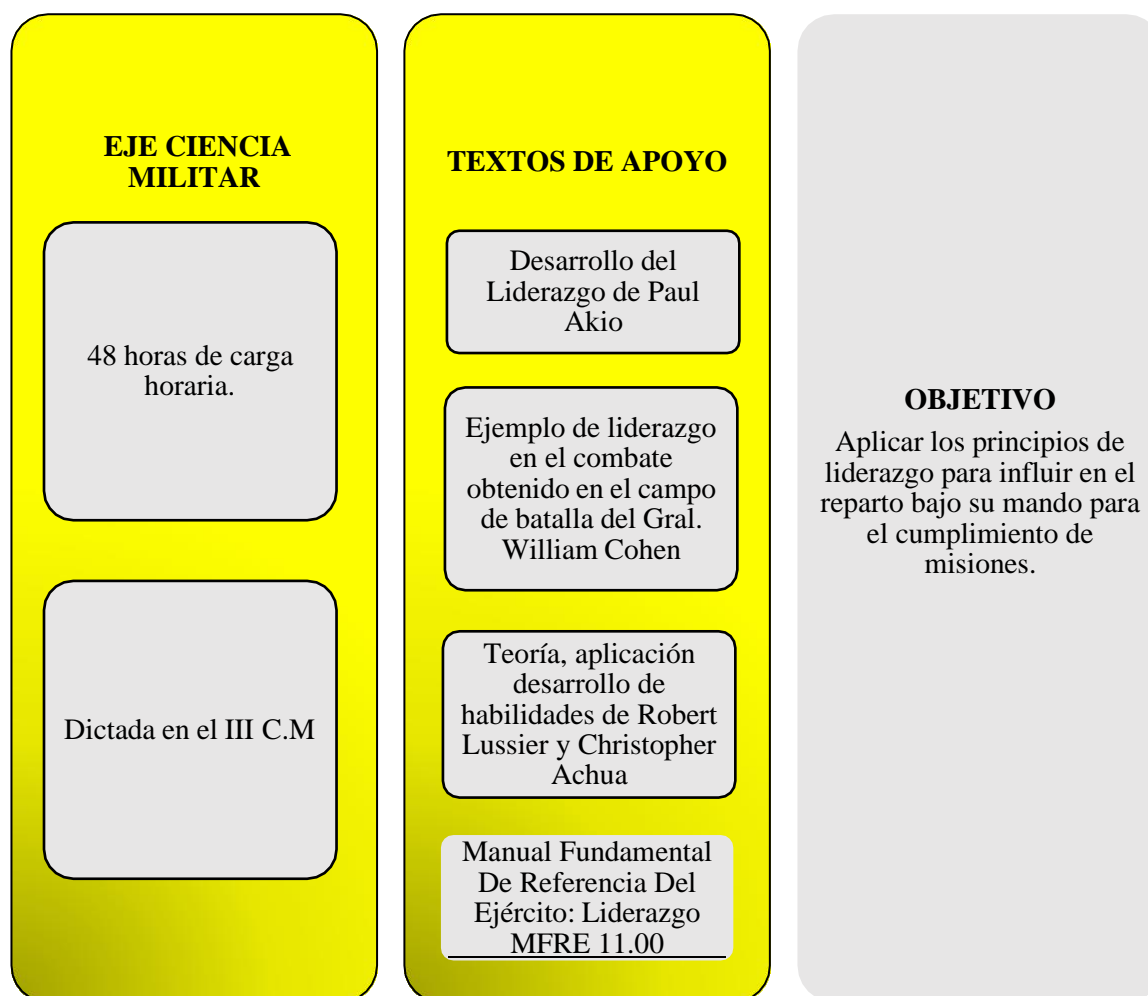
| Estilos de liderazgo | Características |
|--------------------------------|---|
| Autocrático | Aprovecha las ventajas del control absoluto de una sola figura sobre todos los seguidores. Aquí, la probabilidad de que las ideas y sugerencias de los mismos sean tomadas en cuenta es muy limitada. |
| Carismático | Se combina el encanto y magnetismo, donde que el líder carismático desarrolla un ambiente de motivación que se fundamenta en un compromiso emocional de tal manera que otras personas apoyen su punto de vista y este se lo promueva con pasión. |
| Participativo o Democrático | Si bien el líder democrático toma la última decisión, durante el proceso constructivo todos los colaboradores están invitados a participar. |
| Laissez faire | Permite a los miembros del equipo de trabajo manejarse por su propia cuenta. Estos líderes evitan tomar decisiones e involucrarse en asuntos importantes. El nombre se refiere a la expresión francesa “Laissez-faire”, que significa “déjalo ser”. |
| Burocrático | El líder burocrático apoya su autoridad cumpliendo lo que dicen los libros o manuales. Su tarea principal es asegurarse de que todo lo que hagan sus colaboradores sea preciso. |
| Transaccional | El líder transaccional busca lograr la obediencia de su equipo mediante recompensas. Generalmente no participa, al menos que no se esté llegando a la meta. |
| Transformacional | Este estilo de liderazgo busca transformar el estado de las cosas con las aspiraciones y motivaciones de los seguidores pues motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan. |

Fuente: Elaboración propia, 2021

El Ejército Ecuatoriano y el liderazgo de hoy

En un recorrido por conocer cómo se enseña liderazgo de manera teórica, ubicamos como hallazgo que, en la actualidad, en las Escuelas de Formación para oficiales y tropa, se dictan las cátedras de liderazgo. Es así que en la Escuela Superior Militar “ELOY ALFARO” se pretende cumplir este objetivo como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 1
DESCRIPCIÓN DE LA ENSEÑANZA DE LIDERAZGO EN LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR “ELOY ALFARO”

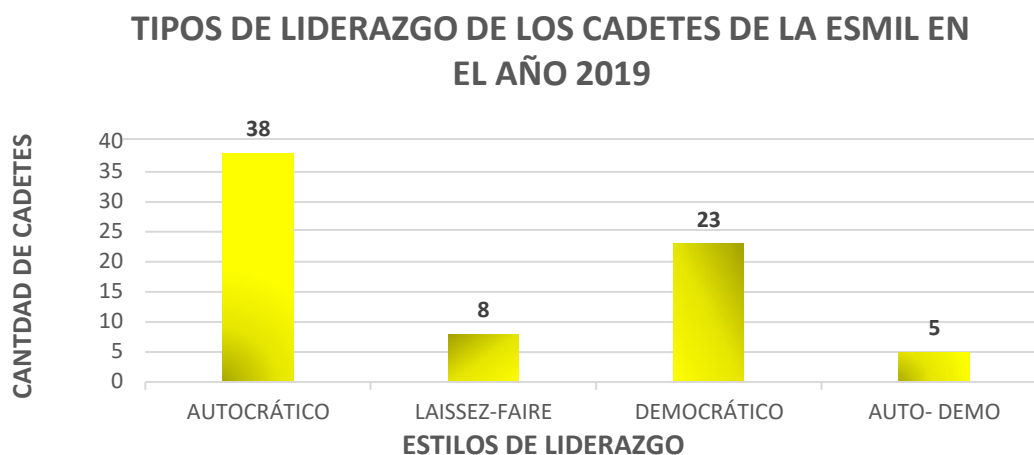


Fuente: Elaboración propia a partir del Plan General de Enseñanza de ESMIL 2020.

En este Plan General de Enseñanza el Departamento de Investigación Psicopedagógica de la ESMIL tiene como una de sus actividades, el investigar los rasgos de liderazgo de los cadetes de acuerdo a sus cualidades personales y a sus procesos de asimilación durante su estadía en la Escuela. En este sentido, además, el departamento antes mencionado aplica evaluaciones a los cadetes del cuarto año militar para identificar el tipo de liderazgo que ellos ejercen ante sus subordinados para dar la instrucción que les corresponde.

La investigación psicopedagógica arrojó como resultado que los cadetes del cuarto año militar que egresaron en el 2020 ejercieron los siguientes tipos de liderazgo para llevar a cabo la instrucción:

GRÁFICO 2



Fuente: Departamento de Investigación Psicopedagógica de la ESMIL, 2020

Estos datos reflejan los resultados de una población de 105 cadetes. Este grupo está compuesto por 97 hombres y 8 mujeres que tienen un rango etario entre 21-23 años. Así mismo es evidente que el tipo de liderazgo que sobresale es el autocrático el mismo que entre sus características generales se destaca por que el líder centraliza su autoridad, no recibe el aporte del equipo, pues el líder decide y los demás sin cuestionar cumplen las disposiciones emitidas.

En esta línea, el Plan General de Enseñanza de la Academia de Guerra del Ejército, instituto en donde el personal de oficiales realiza los cursos para ascender a los grados de teniente a capitán, de capitán a mayor y de mayor a teniente coronel, se puede notar que en los cursos de ascenso al grado de capitán se dicta la materia de Introducción a la Estrategia y Geopolítica, dentro de sus áreas de

conocimiento está el Liderazgo Militar y entre sus contenidos imprescindibles está el liderazgo ético y de combate.

El diseño curricular para el curso de ascenso al grado de mayor en la misma asignatura, Liderazgo Militar, en los contenidos de aprendizaje consta la concepción y evolución del liderazgo³ a través de la historia donde se analiza los principales líderes en el nivel operacional y/o estratégico; conocimientos críticos y racionales de la sociología en los problemas sociológicos que enfrenta el sistema social militar ecuatoriano y su impacto en el ejercicio del liderazgo militar y liderazgo en situaciones de crisis y manejo del estrés.

Finalmente, el liderazgo que se enseña a los oficiales que van ascender del grado de mayor a teniente coronel consta como asignatura el liderazgo estratégico y entre sus contenidos están: los factores, principios, leyes y cualidades, inteligencia emocional y liderazgo.

En la Escuela de Formación de Soldados de la Fuerza Terrestre “HÉROES DEL CENEPA” (ESFORSE), el Plan General de Enseñanza anual para la carrera de aspirantes a soldados tecnólogos en ciencias militares en el período académico 2021 – 2022, establece que en segundo año de su formación militar van a recibir como asignatura Liderazgo utilizando como documento bibliográfico el Manual de Liderazgo M17-tase8-02 del año 2015, una versión anterior al manual de liderazgo de la Doctrina Equinoccio.

¿Por qué la necesidad de orientarnos hacia un liderazgo transformador?

El MFRE 11.00, Liderazgo, acertadamente también señala la visión del Ejército Ecuatoriano al 2033 y lo expresa de la siguiente manera:

“Ser para el 2033 un Ejército multimisión, organizado, profesional, entrenado, equipado, interoperable, eficaz, disuasivo, con capacidades multipropósito, solidario con la sociedad y comprometido con la institución, promotor de valores y virtudes que mejoren la integración nacional”. (Terrestre, 2020, p. 04)

Es decir, la Doctrina Equinoccio plantea ya el entorno actual y la visión que tenemos como institución. En tal sentido, este dinamismo en el tipo de escenarios propios del siglo XXI demanda un cambio en el paradigma del liderazgo militar ecuatoriano desde un enfoque diferente en un contexto en el que se necesita de creatividad, iniciativa, humanismo, compromiso, desarrollo

personal, conocimiento, valores y principios que no pueden ser negociables ante una sociedad que demanda de su Ejército: seguridad y defensa.

En otras palabras, obliga a ser soldados flexibles capaces de actuar en misiones tanto de guerra convencional como en marcos de conflicto más difusos intraestatales con la suficiente capacidad y conocimiento para entablar relaciones interagenciales acordes con el ámbito civil, político e internacional, con pensamiento crítico para asesorar y tomar las mejores decisiones (Malamud, 2014).

En 1978 James McGregor Burns plantea un liderazgo transformacional, se convierte en una correlación que se práctica entre líderes y seguidores de tal manera que se eleva a los individuos a niveles más altos de motivación y moralidad (Valentín & Rivas, 2006). Posteriormente, Bernard Bass⁴ retomó este estudio en 1985.

Por su parte, Burns identifica dos tipos de liderazgo en los directivos, el transaccional y transformacional; luego, Bass desarrolló la “Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass” donde destaca que los líderes pueden tener comportamientos de los dos tipos de liderazgo, estos son el transformacional y transaccional. El modelo de Burns (1985) determina que en el liderazgo transaccional se realizan intercambios de “costo-beneficio”, entre los líderes y seguidores. Para ellos los seguidores reciben cierto valor por el trabajo desplegado. La idea general es que la dirección del líder compensará las deficiencias cuando el trabajo y el ambiente en que se desenvuelven los seguidores no proveen la motivación, dirección y satisfacciones necesarias (Ignacio Mendoza , Patricia Guadalupe, 2015).

Utilizando como ejemplo las palabras del presidente Kennedy (Martínez, 1995, p.116): “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (Mendoza R, 2006).

Es así que “el liderazgo transformacional, Bass (1985), es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (Ruth & Riaga, 2006, p 120) siendo de conveniencia para todo el colectivo social. De acuerdo a la Real Academia Española “la motivación es un

⁴Doctor en psicología de origen estadounidense en estudios de liderazgo y comportamiento organizacional.

conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (Españolas, 2014).

Bass considera al liderazgo transformacional relacionándola con las necesidades del ser humano, en busca del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Bajo esta premisa, es coherente con la teoría de motivación expuesta por Abraham Maslow, en su obra *A Theory of Human Motivation*. Graficándolo como una pirámide, Maslow considera que el ser humano llegará a la cúspide de su motivación cuando haya resuelto sus necesidades humanas más básicas para que luego puedan cumplir con sus necesidades y objetivos más anhelados (A. Pérez, 2015).

Precisar el presente y bosquejar el futuro de las organizaciones es el reto actual de las organizaciones y el desafío para los nuevos líderes es ir más allá de su propio espacio, promover el diálogo y aceptar la diversidad de criterios y considerar la multiplicidad de variables de un entorno complejo.

Comprender que la incertidumbre se la gestiona con diálogo e interacción, donde que cada uno es protagonista de la realidad que se le permitió construir, desarrollando esa empatía le permitirá generar esa sinergia de intereses, el intercambio de subjetividades, compromisos éticos y el sentido de pertenencia con el grupo y con la institución, construyendo narrativas colectivas que definan los límites del espacio, el rumbo de los participantes y los patrones de relación (Manucci, 2007).

El líder transformacional debe fomentar un cambio de visión dejando de lado los intereses personales y de sus círculos mezquinos en busca del interés colectivo, muchas veces, sin haber satisfecho sus necesidades vitales como por ejemplo seguridad, salud y amor (Mendoza R, 2006). El objetivo de un liderazgo transformacional es lograr una fuerte identificación entre los seguidores con el líder, compartiendo una misma visión sobre el futuro, como lo había manifestado anteriormente, tratando de imponer los intereses por sobre las recompensas. Buscando ampliar y elevar los intereses de los seguidores, forjando conocimientos y aceptación entre los seguidores, los propósitos y la misión que el grupo debe cumplir (Mendozan I. , Guadalupe P., 2015).

Finalmente debo destacar que el liderazgo transformacional se caracteriza porque beneficia y ayuda a todos los miembros de la organización. Además, a través de un modelo de liderazgo transformacional, se puede conseguir un efecto cascada transmitiendo el entusiasmo a todo el equipo, mostrando al futuro como un espacio de desarrollo para la organización y no como amenaza logrando la identificación de todos los miembros con la visión y los objetivos

comunes. Es así que el modelo de Bass ha permitido ser empleado en el mundo empresarial, como también en ámbitos educativos, militares y religiosos (Fundación Hôrreum, 2020).

En tal sentido, este tipo de liderazgo tendrá un impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización (Ruth & Riaga, 2006). Esa eficacia es la que permitirá al Ejército ecuatoriano cumplir su misión constitucional y responder a las demandas de su sociedad frente a los nuevos retos y desafíos que en materia de defensa y seguridad deba asumirlos.

De igual modo, la lógica de transformación permanente dentro del Ejército responde a una combinación sistémica entre los pesos y determinaciones del pasado, las fuerzas siempre dinámicas del presente y los tirones del futuro que exigen una adaptabilidad a los nuevos escenarios de empleo, uno de cuyos factores clave es la transformación permanente alineada con una mirada anticipativa-prospectiva (Inayatullah, 2021).

Las misiones que hoy cumple el Ejército Ecuatoriano no solamente implican el uso de tecnología, sino que además de ello obliga a entender y comprender la cultura de la sociedad y de estar en condiciones de comunicarse con la población en donde se vaya a cumplir la misión. Eso implica que los líderes puedan generar confianza, tengan la capacidad de crear alianzas, de interpretar las intenciones e influir y comprender a las personas y sus motivaciones (Janice H. Laurence, 2011).

En un futuro, el éxito en las misiones que cumpla el Ejército corresponderá a la capacidad que tienen sus líderes por construir y mantener relaciones interagenciales con instituciones del propio Estado, con fuerzas militares multinacionales y con organizaciones no gubernamentales. Se necesitarán de habilidades como empatía, respeto, flexibilidad conceptual y conductual, tolerancia y sociabilidad (Halpin, 2011) apuntaladas siempre en principios, que le permitan vivir en armonía con la sociedad y los valores que le permitan dentro de lo correcto.

En este contexto, Sohail Inayatullah, profesor pakistaní, experto en estudios del futuro, nos dice que las organizaciones o instituciones deben interesarse por el futuro para cambiar el presente. La mayoría de instituciones apenas piensan en el futuro cuando enfrentan situaciones difíciles o cuando pierden oportunidades. Señala que la mayoría de las organizaciones pretenden hacer lo de siempre como si el mundo fuera estable, pero cuando este atraviesa por un cambio ontológico, demográfico, económico y geopolítico, como en la actualidad, es conveniente que busquemos soluciones para enfrentar esta realidad.

Enfatizar en la necesidad de proyectarnos al futuro en calidad de líderes proactivos, aunque hayamos sido condicionados y entrenados para ser reactivos, con capacidad estratégica y preventiva de cuestionarse el paradigma actual de la estrategia de liderazgo a fin de adaptarlo a la época que nos corresponde vivir. La estrategia ha cambiado varias veces de ámbitos, de sentido y de orientación y juega un papel clave en la dirección de las organizaciones. Las crisis ponen a prueba al ser humano y a su capacidad para reorientar, rectificar el rumbo, receptar las críticas, actualizarse y ajustarse a la realidad, considerando nuevas teorías estratégicas para transmitir la visión del líder desde el más alto nivel al resto de la organización (R. A. Pérez, 2014).

Para Inayatullah, a fin de ser proactivos hay que ser productivos y eficientes, inicialmente analizando el entorno en el que nos desenvolvemos, considerar: ¿qué es lo que está cambiando?, luego buscar futuros alternos y levantar escenarios para definir hacia dónde queremos ir, una vez que se han revisado las determinaciones del pasado y se han entendido las dinámicas del presente en cuanto a liderazgo se refiere.

Si como líderes de una organización entendemos mejor cómo se forman los conflictos entonces se podría evitar que estos se instalen o se propaguen, lo que permitirá definir mejor la construcción de instituciones de seguridad y defensa (Raza, 2017). Los modelos clásicos de gestión hacen imposible controlar los sucesos emergentes causados por el entorno actual. La lógica de trazados lineales y específicos que entrelazan a un futuro continuo puede acabar con la organización. Sin embargo, el problema no está en ese entorno complejo, sino que estamos utilizando las herramientas equivocadas para tratar la complejidad de hoy (Manucci, 2007).

Para Marcelo Manucci (2005) “el fin de las certezas es el inicio de la estrategia”, y es que en el entorno 2033 no habrá certezas, sin embargo, es claro que el líder de la organización es el que a través de la comunicación debe proyectar esa nueva visión. Para Inayatullah, las personas se motivan cuando estas pertenecen a una institución ordenada, organizada, que tiene una misión, que proyecta una visión y tiene un propósito.

Una organización bosqueja el futuro que pretende cuando estudia los espacios en los que actúa a través de la búsqueda, el diseño de modelos y la acción. Cuando esta participa pone a prueba esos esquemas, sus modelos y aprende de sus modelos de acción y toma correctivos en aquellos. A partir de allí se crean narraciones corporativas que permite a los actores sociales identificarse con la organización, generando compromiso ético, responsabilidad social, en armonía con sus

intereses y expectativas personales, definiendo los límites y forma de actuar de sus participantes (Manucci, 2005). En un contexto y época diferente específicamente en 1995, durante el conflicto del Cenepa el objetivo político de: “Ni un paso atrás” pronunciado por el expresidente de la República de aquel entonces, se convirtió en el objetivo estratégico-militar y en la motivación de todo un pueblo y de sus soldados en el frente de combate.

Un análisis prospectivo para plantear el modelo de liderazgo “ANTISANA ”

“Si quieres un año de prosperidad, cultiva granos; si quieres diez años de prosperidad, cultiva árboles; pero si quieres cien años de prosperidad, cultiva gente”
Proverbio chino

En 1970 aparece la prospectiva a fin de elaborar pronósticos y de esta forma evitar la imprecisión de la futurología y el reduccionismo de la previsión, del determinismo de estas dos disciplinas la prospectiva propone la de una serie de futuros-posibles o futuribles. La prospectiva permitía preparar planes, programas y proyectos de manera alternativa brindando flexibilidad a la posibilidad de tomar decisiones apoyándose en escenarios (Beinstein, 2019).

De acuerdo a Mojica “..... el papel de la prospectiva es tomar las decisiones más acertadas en el presente para construir el futuro. Pero no a ciegas. Y para no tomar decisiones a ciegas, es necesario analizar los posibles futuros, escoger uno de ellos y comenzar a construirlo desde ahora.” (Mojica, 2005, p.27). El mundo es cambiante y los problemas seguirán porque son parte de la naturaleza humana. Benedetti reflexionaba y decía que “cuando creíamos tener todas las respuestas, de pronto cambiaron todas las preguntas”. Pues en ese contexto las amenazas a la que el Estado ecuatoriano tenía que enfrentar y para las cuáles el Ejército Ecuatoriano se había entrenado táctica, operativa y estratégicamente han cambiado y seguirán cambiando y evolucionando. Sin embargo, la sociedad espera una respuesta eficaz y eficiente como en 1995.

Según la Real Academia Española, modelo es un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”(Españolas, 2014), en las ciencias sociales a diferencia de las ciencias exactas se plantean modelos para que puedan orientar y simplificar realidades complejas a tal punto que estas

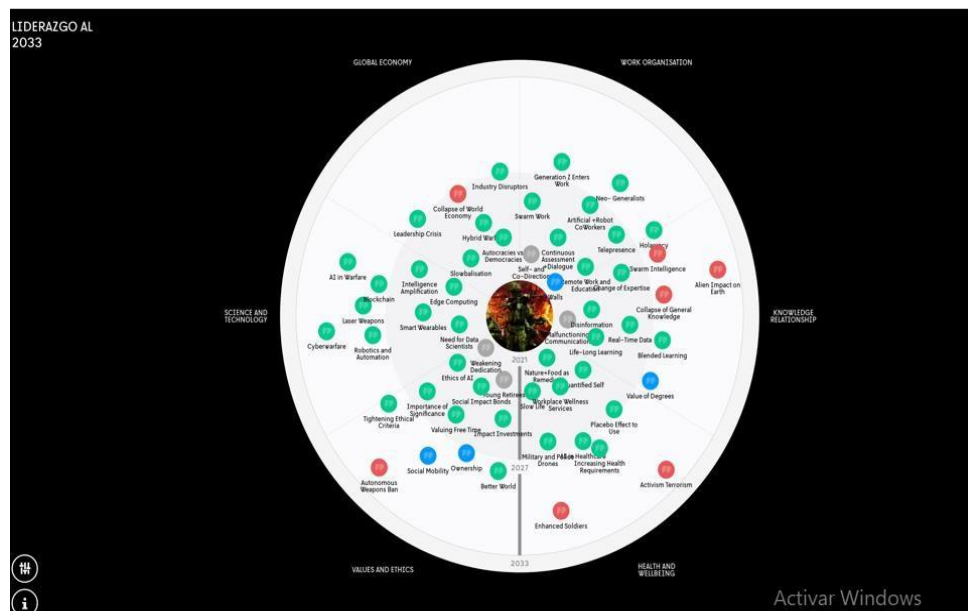
sean fáciles de entender y comprender, para que puedan orientar el proceder del ser humano. Un modelo de liderazgo debe tener cuatro condiciones fundamentales, este debe ser: práctico, integral, global y plástico (A. C. Fernández, 2010).

A fin de generarlo, este debe partir de la observación, de un análisis del entorno y de la identificación de nuevas tendencias. Las tendencias son las que generarán la voluntad de impulsar la innovación y la adaptación al cambio dentro de una organización (Fernández-Aceytuno, 2009).

En este proceso de observación y análisis del entorno, además de lo señalado anteriormente, con ayuda de la plataforma www.go2.futuresplatform.com creé un “radar” (GRÁFICO 3) orientado al liderazgo y todo lo que esto influye. Es así que entre los años 2023 y 2028 la crisis de liderazgo en el mundo se incrementará, describiendo el siguiente escenario:

“La crisis de liderazgo global se está profundizando debido a la correspondencia alarmantemente débil entre el poder y la competencia para manejar los desafíos acelerados que enfrentan las organizaciones. Si los líderes no consideran la diversidad, eliminan el ego y fortalecen la moralidad, las organizaciones pueden experimentar un crecimiento obstaculizado y enfrentar riesgos imprevistos. La economía, los riesgos para la salud a gran escala, la geopolítica, la lucha contra el terrorismo, el cambio climático y la gestión empresarial son ejemplos de áreas en peligro que enfrentan graves problemas de liderazgo” (Platform, 2021).

GRÁFICO 3 LIDERAZGO AL 2033



Fuente: Futures Platform, 2021

En concordancia con este mundo V.I.C.A al que estamos enfrentando, el liderazgo en el futuro del Ejército Ecuatoriano tiene y debe ser analizado con una visión prospectiva, extensa, pero de

fácil comprensión y en armonía con diferentes conceptos, componentes y métodos. Con un modelo de liderazgo adecuado, alcanzaremos que nuestros soldados sean líderes competentes en concordancia con otras cualidades morales y habilidades técnicas, tácticas y administrativas que deben tener.

El modelo de liderazgo al que lo he denominado “ANTISANA”, es una propuesta para el Ejército del Ecuador de tal manera que el soldado ecuatoriano a lo largo de su vida profesional desarrolle habilidades y competencias que nos lleve hacia la excelencia, pero sustentados en la ética. Este modelo reúne las características que expone Carreño Fernández.

Es práctico, pues además de incluir los conceptos ya revisados anteriormente, se considerarán los conceptos de liderazgo por parte de señores generales y voluntarios en servicio activo y pasivo de la Fuerza Terrestre, agregando a esto el perfil de liderazgo de jóvenes aspirantes que ingresan a la institución.

Este modelo es integral ya que envuelve las habilidades y competencias que demanda ser un líder militar, tomando como referencia ese nuevo escenario que debemos enfrentar. Es global porque es de aplicación para todo el personal de la institución, adaptándose a todos los niveles, es decir: al nivel táctico, operativo y estratégico.

Finalmente, es flexible, pues es gráfico y de fácil comprensión, debiendo responder a un conocimiento de manera amplia y a través de un itinerario para ascender de manera vertical se irán descubriendo las habilidades y competencias para llegar a la cumbre de la excelencia, que deben ser propios de todos los soldados. Cabe señalar que de esta última característica tomé el nombre para este modelo, “ANTISANA”. El liderazgo es aquel factor estratégico intangible, difícil de alcanzar, tal como el intentar llegar a la cumbre de la cuarta montaña más alta del Ecuador y para los andinistas la más difícil de escalar, sus glaciares y grietas no permiten establecer una única ruta de escalada. El ascenso a sus 5758 msnm requiere de técnica, conocimientos y experiencia, y en palabras de nuestros soldados andinistas de: perseverancia, coraje y decisión.

Iniciando el recorrido.... La cumbre es el éxito

FOTOGRAFÍA 1 RUTA DE ASCENSO AL “ANTISANA”



Fuente: Reflexiones cerca de la cumbre del “ANTISANA” (Meraz, 2007)

Antes de iniciar nuestro ascenso debemos conocer al equipo humano con el que contamos. El Ejército Ecuatoriano está formado por hombres y mujeres con la “misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial” (CRE, 2008). Para cumplir con esta misión constitucional las Fuerzas Armadas y para efectos de esta investigación el Ejército, como consta en la Ley de Personal de Fuerzas Armadas en su Art. 8 “está conformado por el personal militar en servicio activo es aquel que consta en los escalafones de las Fuerzas Armadas y se clasifica en: a) Oficiales; b) Aspirantes a oficiales; c) Tropa; d) Aspirantes a tropa; y, e) Conscriptos” (Ley de Personal de Fuerzas Armadas, 2016).

Para que un líder pueda liderar necesita de seguidores, en el ámbito militar, los subordinados. La relación entre líderes y subordinados para el 2033 debe ser fundamental, pero es necesario ir cultivando esas competencias desde ya. Las competencias “son características subyacentes del individuo que llevan o dan lugar a un rendimiento superior o eficaz” (Boyatzis, 1982). Para el CF. Joaquín Fournier Guimbao la competencia es “el conjunto de aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades que permiten, capacitan y facultan a un individuo para desempeñar bien su trabajo” (Guimbao, 2019). De allí que el líder militar debe desarrollar competencias para enfrentar nuevas situaciones con generaciones diferentes. En ese sentido, es pertinente analizar

también las generaciones con las que cuenta el Ejército Ecuatoriano en sus filas. Las nuevas tecnologías han generado diversas motivaciones y perspectivas en las generaciones actuales por lo que corresponde a otro tema de estudio analizar también como enfocarse en esas motivaciones para desarrollar competencias para que estén en condiciones de cumplir las misiones en un entorno V.I.C.A.

Es preciso conocer que uno de los requisitos de ingreso a las Fuerzas Armadas es la edad, de acuerdo al Art. 13 del Reglamento a la Ley de Personal de las FF.AA, literal b) haber cumplido la mayoría de edad, para que sea sujeto de todos los derechos y obligaciones que genera la ciudadanía. En el mismo Reglamento, en el Art. 20.1. dice que se considerará para los aspirantes a militares de arma, técnicos y servicios, la edad máxima de veintiocho años, al momento de su graduación (Reglamento a la Ley de Personal de Fuerzas Armadas, 2011).

A partir de la definición de la Real Academia Española, generación es un: “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (Españolas, 2014).

Bajo este concepto tenemos las siguientes generaciones en nuestro Ejército Ecuatoriano y en los siguientes grados:

TABLA 2
CARACTERÍSTICAS DE LAS GENERACIONES

| Generación | Fechas en las que nacieron | Características | Eventos importantes en el Ecuador | Grados en el Ejército Ecuatoriano |
|---------------------|-----------------------------------|--|--|--|
| Baby Boomers | 1946 - 1964 | Ambición Son workaholics, conocen el funcionamiento de su organización, definen los objetivos de sus equipos, potencian a sus subordinados. No toleran el ocio y la mujer se incorpora al mundo laboral | • Dictadura militar. | • General • Coronel • Sargento • Suboficiales |
| | | Obsesión por el éxito. Generación “puente” | • Conflictos Territoriales | • Coronel • Teniente-Coronel |

| | | | | |
|-------------------------------------|-------------|---|--|--|
| Generación “X” | 1964 - 1980 | Son jefes cercanos, colaborativos y tienen la capacidad para ponerse en las condiciones de otra persona. Se orientan hacia la persona y la escucha activa. | (Guerra de 1941). | |
| Generación “Y” o millennials | 1980 - 1993 | <p>Desconfianza en el sistema.</p> <p>Pasaron de la era analógica a la digital, lo que los llevó a cambiar de costumbres y tradiciones.</p> <p>Son personas que reconocen el trabajo de sus subordinados, les dan la importancia que se merecen.</p> <p>A través de celebraciones informales felicitan a la gente de su equipo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Conflictos Territoriales (Guerra de Paquisha, Conflicto del Cenepa) | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor • Capitán • Teniente • Cabo |
| Generación “Z” | 1994 -2010 | <p>Cuestionan la autoridad.</p> <p>Son 100% digitales</p> <p>El polaco Bauman la denominó como una era líquida.</p> <p>Acceso total al internet, se han socializado en un entorno global, lo que les ha hecho autodidactas. Su mundo gira alrededor de las 4 íes, (internet, irreverencia,</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica del 2008. • Gobiernos de corte socialistas con alta influencia ideológica. | <ul style="list-style-type: none"> • Subteniente, • Teniente, soldados, cadetes y aspirantes |

| | | | | |
|--|--------------------|---|--|--|
| | | <p>inmediatez e incertidumbre). Como clientes son exigentes se aproximan al consumo de manera colaborativa, demandan transparencia y relación entre iguales.</p> <p>Como trabajadores toman más en consideración la reputación y principios de las empresas. Buscan trabajar por proyectos, que les permitan tener flexibilidad dejando de lado las estructuras rígidas que interrumpen su creatividad.</p> | | |
| <p>Generación A (ALPHA) o generación T (táctil)</p> | <p>2010 - 2025</p> | <p>Son la primera generación digital ajenos al mundo analógico.</p> <p>Un mundo conectado al internet</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos de corte socialista. • Apple lanza el iPad. • Pandemia COVID-19 • Nuevas amenazas desde diferente tipo de teatro de operaciones. • Crisis migratorias • Pobreza • Ola delictiva en el país. • Proliferación de redes relacionadas | <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes de colegio |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | con el narcotráfico y sus delitos conexos. | |
|--|--|--|---|--|

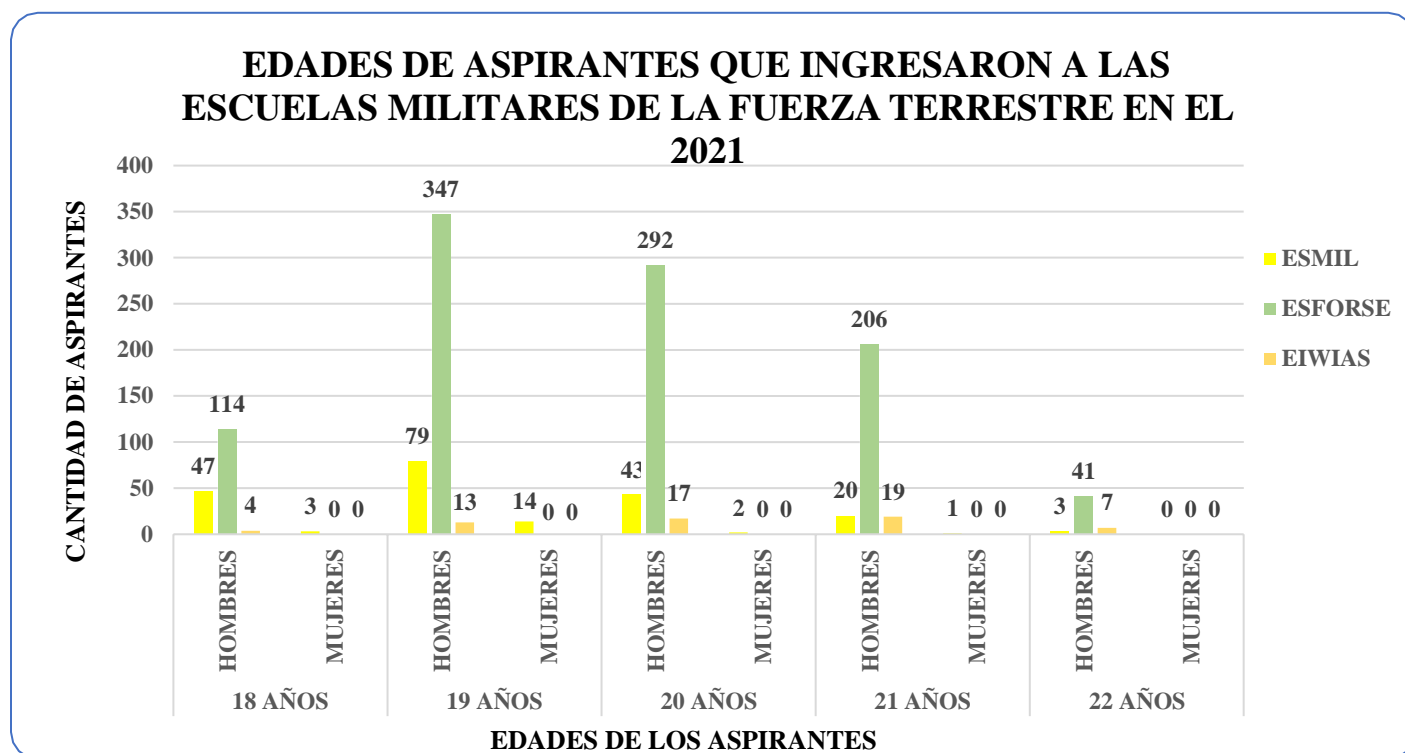
Fuente: Elaboración propia a partir de (Guimbao, 2019), (Ortega, 2018) y (Borrull, 2019), 2021

El Ejército Ecuatoriano del siglo XXI está formado por soldados de diferentes generaciones lo que implica el análisis desde diferentes perspectivas evolutivas. La generación “X” tuvo un concepto de responsabilidad, de esfuerzo, sacrificio, trabajo, estudio, de respeto y obediencia, del significado de la jerarquización, de economía y hasta de relaciones laborales diferente a las que tienen los Millenials o generación “Y”.

Los de la generación “Y” tuvieron el impacto del internet y la misma globalización. Crecieron y se educaron bajo regímenes democráticos, en hogares que tuvieron tecnología, con computadores dentro de casa, con acceso al correo y con una comunicación instantánea. La influencia social que recibieron se caracteriza porque todo sea inmediato, no comparten criterios de jerarquización y autoridad, tienen un enfoque consumista de servicios, bajo costo, sencillez y practicidad. Se caracterizan por tener un elevado grado de libertad e individualismo, sin embargo, solidarios con desconocidos o desprotegidos. A su edad ya muestran experiencia tecnológica pero muchas veces esto les ha dificultado su interacción con el resto de personas y a desarrollar su inteligencia emocional. Es considerada una de las generaciones más diversas y más formadas académicamente.

Al momento, a través del gráfico 4 los jóvenes que ingresan al Ejército Ecuatoriano tienen las siguientes edades de acuerdo al gráfico siguiente:

GRÁFICO 4



Fuente: Dirección General de Talento Humano de la Fuerza Terrestre, 2021

Es decir por el grado que tienen y conociendo la cantidad de aspirantes que ingresan, al Ejército del Ecuador, en este momento tenemos una generación “Z” y a futuro una generación alfa. Ellos crecieron en un contexto definitivamente diferente a otras generaciones, ellos ya fueron parte de una generación digital y de regímenes con una alta influencia populista. A la que es necesario entrenar y motivar de manera diferente razón por la cuál es necesario tener competencias y habilidades diferentes a las actuales.

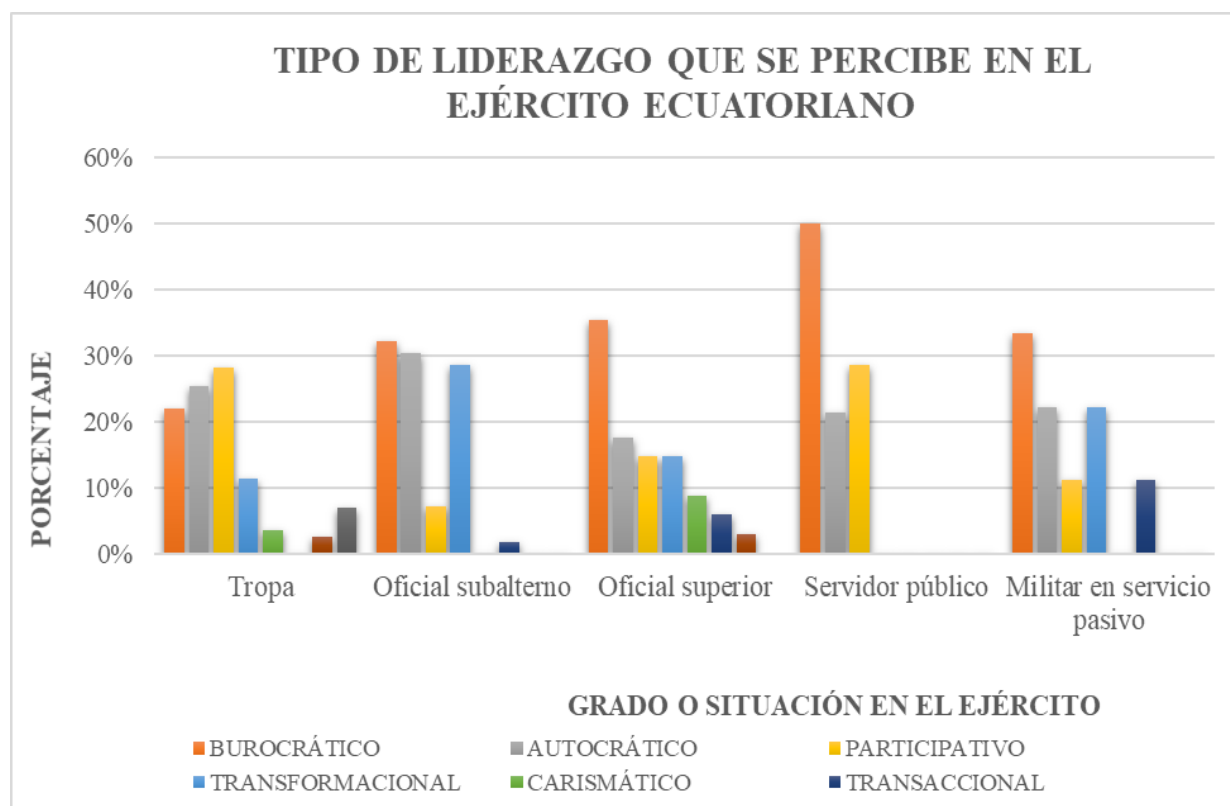
Con esta descripción anteriormente presentada podemos darnos cuenta que como en otras instituciones al 2033 estarán al mando de unidades militares oficiales millenials y de la generación “Z”. Sin embargo, ese no será el problema, sino que estos deben reunir y difundir los mismos valores y principios institucionales, compartir los valores morales que han permitido a Fuerzas Armadas estar en los sitios de liderazgo que siempre han estado.

Una vez que hemos identificado al personal con el que contamos para iniciar la jornada y las características que poseen es necesario realizar un diagnóstico sobre como se percibe actualmente

el liderazgo. A fin de tener argumentos para nuestra planteamiento de modelo, se generó una encuesta, aplicada al personal militar de la Fuerza Terrestre, que labora en el Complejo Ministerial, a través de los medios tecnológicos que nos facilita la modernidad. Esta encuesta estuvo orientada a los actores sociales que son parte de esta institución, es decir, oficiales superiores, oficiales subalternos, tropa, personal en servicio pasivo y a los servidores públicos del Ejército, a una población de aproximadamente 311 oficiales, 801 voluntarios, 30 militares en servicio pasivo y 30 servidores públicos del Ejército Ecuatoriano.

Entre las preguntas de la encuesta se les preguntó: ¿según su percepción, qué tipo de liderazgo se practica en el Ejército Ecuatoriano actualmente?. En el siguiente gráfico 5 se describe el tipo de liderazgo que actualmente se percibe en el Ejército Ecuatoriano.

GRÁFICO 5



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada y tabulado con www.tableau.com, 2021

Ante esta respuesta, la mayoría de encuestados perciben actualmente un liderazgo burocrático, es decir este liderazgo se sustenta en que todo lo que se hace está predefinido en libros o manuales.

Luego del liderazgo burocrático perciben en la institución un liderazgo autocrático donde que el líder tiene un control absoluto sobre los seguidores. En tercer lugar se ubica el liderazgo participativo o democrático, aquel que permite la participación de los subordinados dándoles la oportunidad de conocer sus opiniones. Solo el 14.1% de los encuestados percibe un liderazgo transformacional en la Fuerza, considerando que este liderazgo es el que debería primar ante el contexto que hemos señalado y la visión que se pretende alcanzar en el futuro.

De acuerdo a nuestro Manual de Liderazgo MFRE-11.00 y al Manual del Ejército Americano, FM 22-100, el líder debe: ser, saber y hacer (Figura 1) pero para que se origine el liderazgo y el líder pueda actuar, haciendo alusión a nuestro simil, es quien nos enseñará la ruta correcta a la cumbre, debe presentarse una situación particular, esta situación genera una necesidad que involucra a sus subordinados y a la figura de líder (Figura 2).

Figura 1

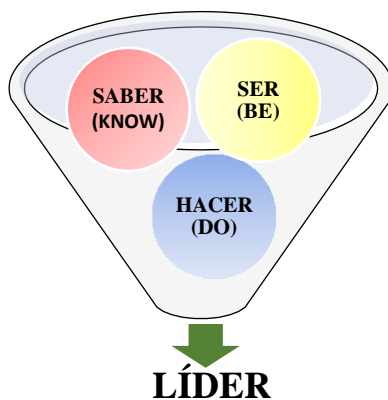
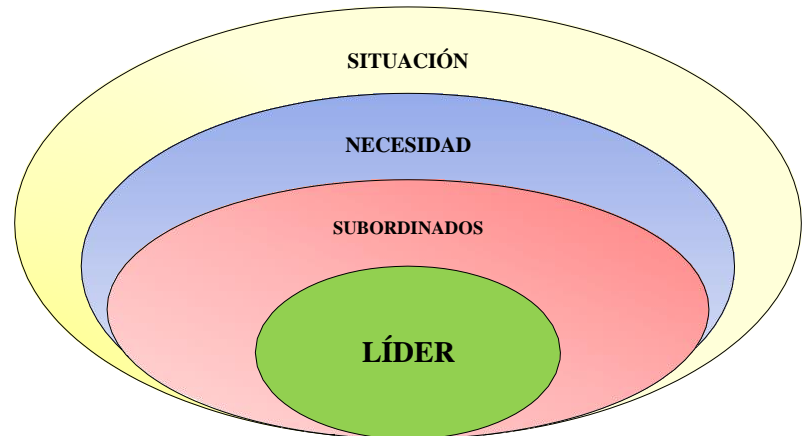


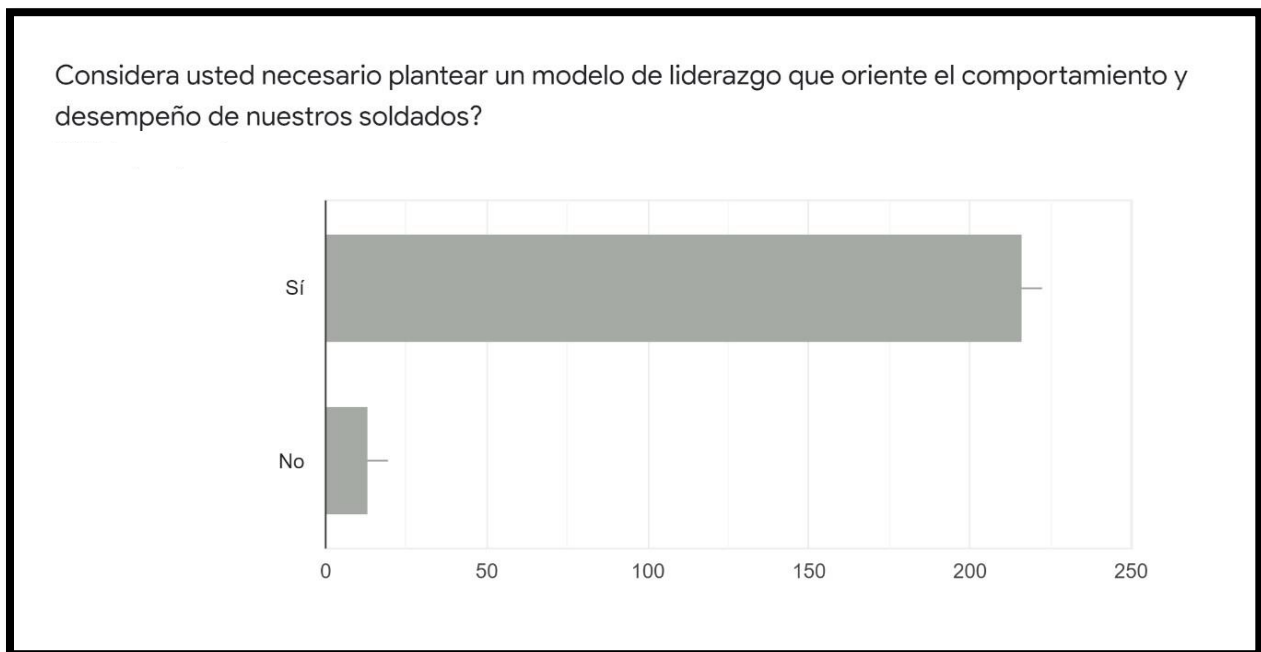
Figura 2



Fuente: Elaboración propia a partir de los manuales MFRE-11.00 y FM 22-100, 2021

En referencia a la encuesta planteada en la muestra de la población y al preguntarles si era necesario un modelo de liderazgo que oriente el proceder de nuestros soldados, más o menos como mostrarles el mapa y en él, la ruta correcta a seguir hasta llegar a la cumbre, el 95% de los encuestados lo consideraron necesario.

GRÁFICO 6
NECESIDAD DE PLANTEARSE UN MODELO DE LIDERAZGO



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada, 2021

A esta muestra de la población se les describió las características que debe tener un liderazgo transformacional como lo planteó Bernard Bass (1985). Los encuestados tenían que contestar que tan influyentes son estas características para el desempeño del militar. Ante ello, en la tabla 3 se identifica claramente los porcentajes de aprobación de la características del liderazgo transformador de Bernard Bass. Demostrando que estas características, aplicadas correctamente en cada uno de los niveles de mando podría traer resultados favorables para la institución.

TABLA 3
APROBACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

| ORD. | CARACTERÍSTICA | PORCENTAJE DE APROBACIÓN |
|-----------|--|--------------------------|
| 01 | La influencia idealizada, es la capacidad que posee un líder para entusiasmar, transmitir confianza y respeto. ¿En qué | 46.1% |

| | | |
|----|--|-------|
| | nivel cree usted que esto influya en el desempeño de un militar? | |
| 02 | La consideración individual es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata a cada miembro del grupo de manera individual, da formación, aconseja. ¿Cómo cree usted que este factor influya en el personal militar? | 39.1% |
| 03 | La estimulación intelectual permite al líder fomentar nuevos enfoques para resolver viejos problemas, pone énfasis en la inteligencia y la racionalidad, en la solución de problemas, motivando a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades de manera diferente. ¿Cómo cree usted que esta habilidad influya en el personal militar? | 46.4% |
| 04 | El líder mediante una motivación inspiracional aumenta el optimismo y el entusiasmo de su gente, crea una visión atractiva para sus seguidores y comunica su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. ¿Cómo cree usted que este factor influya en el Ejército?. | 53.6% |
| 05 | A través de la tolerancia psicológica, el líder cultiva la paciencia para resolver problemas, tolerando los errores de los demás, maneja los momentos duros y resuelve conflictos. ¿Cómo cree usted que este factor influiría en el Ejército?. | 49.8% |

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada, 2021

Entre las preguntas formuladas al personal encuestado, se les pidió colocar en un rango del 01 al 05, las características que ellos consideran como menos y más influyentes para el desempeño militar, siendo el 01 menos influyente y el 05 como más influyente en el desempeño militar; en tal virtud los resultados fueron los siguientes, representados en la tabla 4, de acuerdo a cada uno de los niveles:

TABLA 4
CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR EN CADA NIVEL DE MANDO

| Característica | Nivel Táctico | Nivel Operativo | Nivel Estratégico |
|--------------------------|---------------|-----------------|-------------------|
| Influencia idealizada | 3 | 4 | 1 |
| Consideración individual | 4 | 2 | 2 |
| Estimulación intelectual | 5 | 3 | 3 |

| | | | |
|---------------------------------|---|---|---|
| Motivación inspiracional | 2 | 1 | 5 |
| Tolerancia psicológica | 1 | 5 | 4 |

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada, 2021

Finalmente en la encuesta a través de una pregunta abierta se le consultó a la muestra de la población para que describa, ¿qué tipo de liderazgo se debería ejercer en el Ejército Ecuatoriano a fin de enfrentar las amenazas en el actual escenario geoestratégico de empleo? con ayuda del <https://tagcrowd.com/> obtuvimos este resultado, representado en la fotografía 3, detallada a continuación:

FOTOGRAFÍA 3 PALABRAS FRECUENTES EN LA ENCUESTA REALIZADA



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada y con tagcrowd.com, 2021

En esta fotografía se evidencia la necesidad de un liderazgo transformador para enfrentar una realidad actual muy diferente.

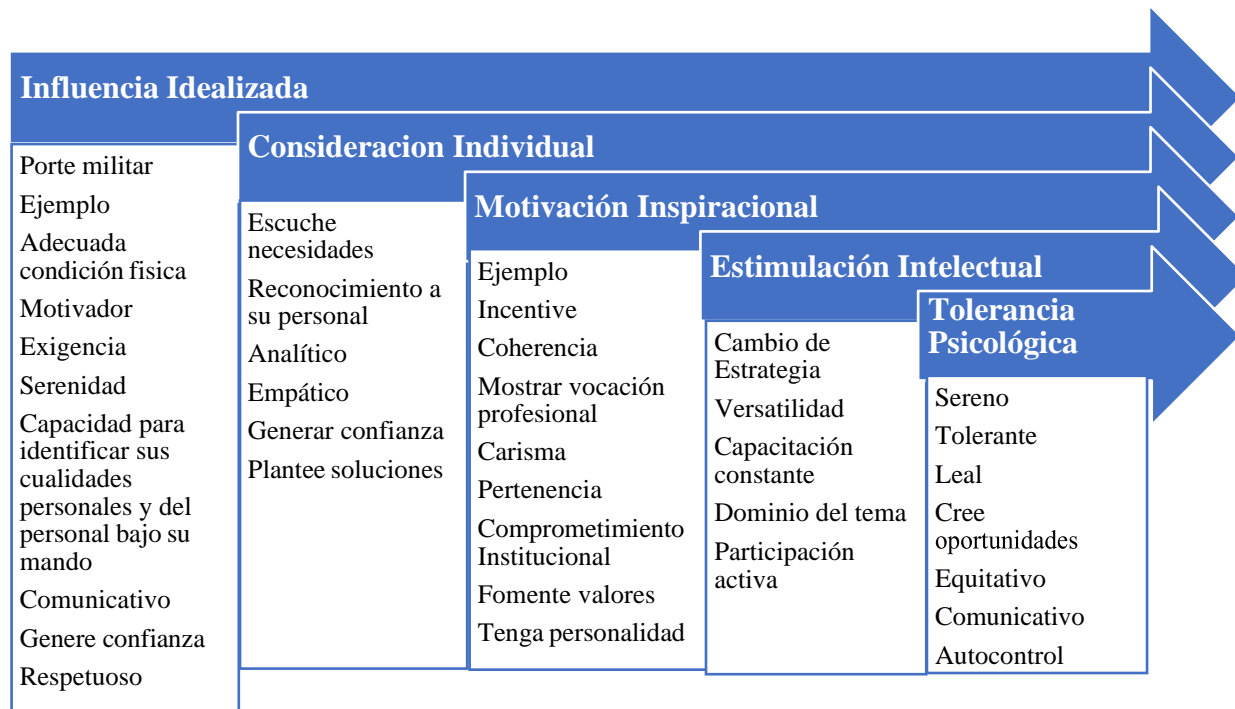
Como señala Paco Moncayo, destacado militar y político ecuatoriano, la perspectiva “utiliza la opinión experta de equipos y redes de personales e instituciones públicas y privadas, de manera

interactiva, participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de largo plazo”(Gallegos, 2014, pp 375-376).

Una forma de recolectar datos es a través del método conocido como grupos de enfoque (focus group). Se lo puede considerar como entrevistas grupales, de entre 3 y 10 personas, en donde sus participantes conversan sobre uno o varios temas todo esto en un ambiente coherente y en armonía con el tema a tratar. (Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, 2010).

En base a estos grupos focales realizado con oficiales subalternos y voluntarios de la institución, se pudo desglosar las características planteadas e identificar a ciertas actitudes, aptitudes, conocimiento y habilidades que define a una competencia, la misma que debe tener un militar de acuerdo al nivel que su grado le corresponda lo que le permitirán a futuro ejercer un mejor liderazgo. A continuación describimos las actitudes, aptitudes, conocimiento y habilidades, dentro de las cinco características del liderazgo transformador de Bass, las mismas que deben ser practicadas por el soldado del Ejército Ecuatoriano de acuerdo a su nivel de mando.

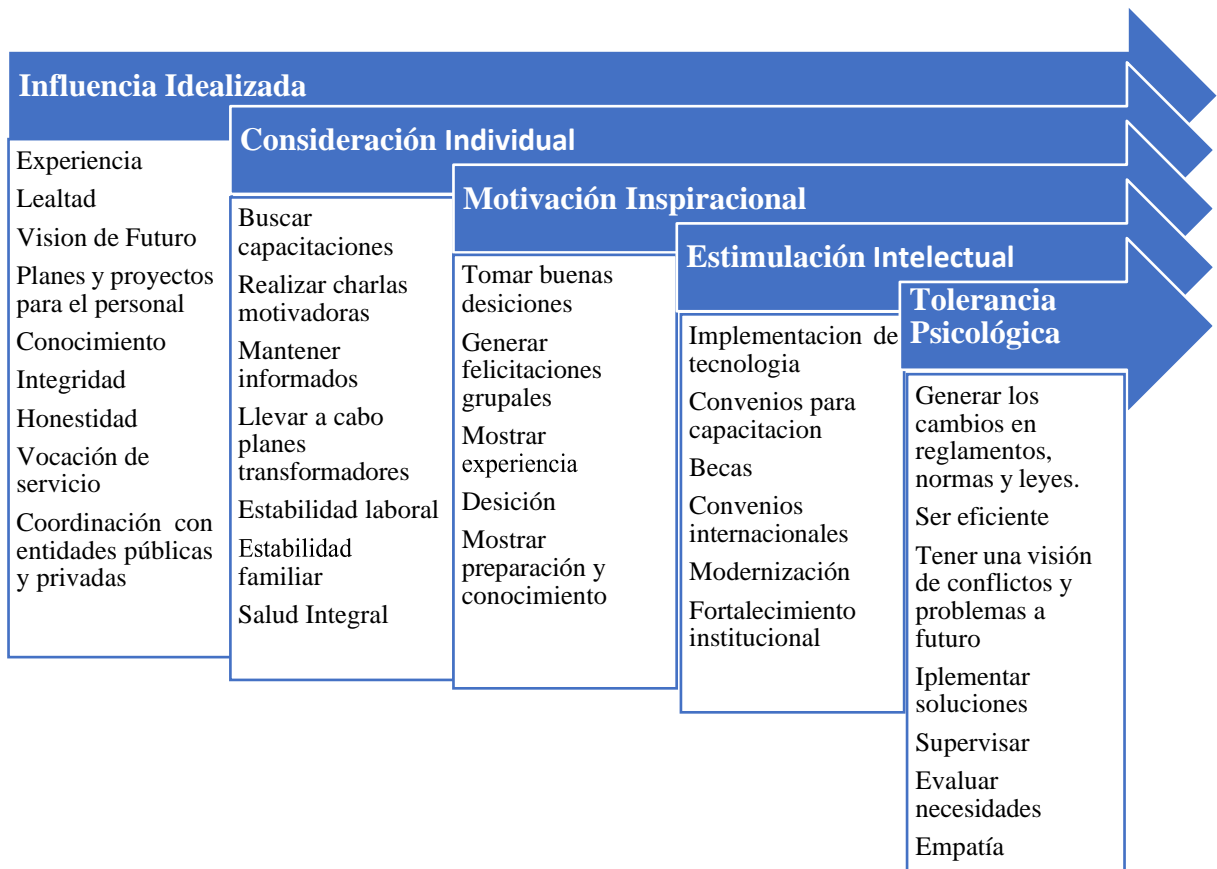
GRÁFICO 7
NIVEL TÁCTICO



Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos focales, 2021

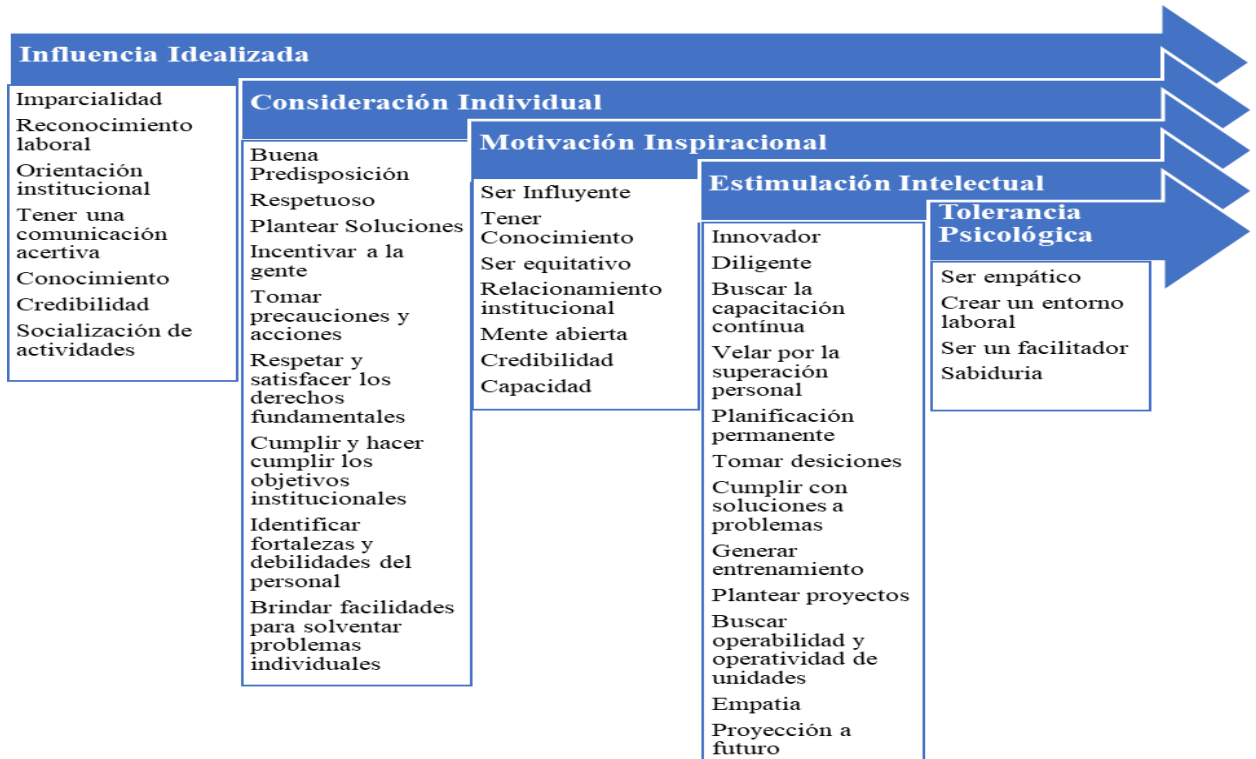
GRÁFICO 8

NIVEL OPERACIONAL



Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos focales, 2021

GRÁFICO 9 NIVEL ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos focales, 2021

FOTOGRAFÍA 2

RUTA DE ASCENSO AL “ANTISANA”



Fuente: Reflexiones cerca de la cumbre del “ANTISANA” (Meraz, 2007)

El modelo de liderazgo al que lo he denominado “ANTISANA” se basa en las características del liderazgo transformador planteadas por Bernard Bass, para ascender de manera vertical a la cumbre del éxito y cumplir las operaciones en un entorno al 2033 cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. A lo largo de este proceso se evidencia un ascenso complicado donde que el soldado debe tener como hoja de ruta las actitudes, aptitudes, conocimiento y habilidades apuntalados con los valores institucionales del Ejército Ecuatoriano. A continuación, algunos criterios compartidos.

Para el Crnl. De EMC. (S.P) Eduardo Vaca, profesor de liderazgo de la Academia de Guerra del Ejército “el liderazgo, es la composición bioestructural de una persona donde a lo largo de la vida profesional se debe desarrollar la parte cognitiva (saber), psicomotora (hacer) y emotiva (ser). El saber y el hacer lo fortalecemos a través de la capacitación profesional, pero el ser, son aquellas competencias personales que implica el desarrollo moral del líder (E. Vaca, comunicación personal, 17 de noviembre del 2021).”

Entonces se torna importante en cada una de las academias militares la práctica de valores fomentando contenidos que promuevan la inteligencia emocional. Para el Crnl. de E.M.C Roberto Jiménez, agregado militar de Ecuador en Canadá, “el conocer las tradiciones de las armas y especialidades fortalecería aún más esa identidad militar contribuyendo a la cultura organizacional de la institución y al liderazgo militar. A futuro, la creación de un centro de liderazgo sería lo ideal en donde se genere doctrina militar para el entrenamiento en cada uno de los niveles, donde se ponga en práctica y se la evalúe” (R. Jiménez, comunicación personal, 11 de noviembre del 2021).

Para el suboficial mayor de la Fuerza, José Escobar, “en todos los niveles se debe inspirar al militar para que este trabaje por motivación y no por obligación y en cada nivel el militar debe gestionar esa motivación para mejorar el desempeño profesional del oficial y la tropa” (J. Escobar comunicación personal, 12 de noviembre del 2021).

Es así que de acuerdo al grado, jerarquía y función debemos identificar el proceder y las actividades a cumplirse en cada uno de los niveles a fin de influenciar en nuestra gente. Hemos visto que en cada nivel los componentes de estas características no pueden ser las mismas, que conforme a la edad y al grado las prioridades deben cambiar acorde con el contexto que enfrentamos, pero con la misma capacidad de generar confianza, voluntad de trabajo, esfuerzo, dedicación y respeto para con los subordinados.

En un futuro cercano y para que las Fuerzas Armadas se mantengan como la institución de mayor confianza y credibilidad en la sociedad ecuatoriana según las últimas encuestas a escala nacional es necesario un liderazgo transformacional de manera creativa y con la participación de diferentes actores sociales constantemente preparados y en permanente evaluación. Las características desglosadas es el resultado participativo donde se recoge lo que en cada nivel el soldado debe plantearse y lo que debe esperar de sus líderes para proyectarse como persona y como se debe proyectar la institución.

4. Reflexiones finales:

Las organizaciones no avanzan cuando su sistema de creencias no les permite ampliar su mirada y este les impide tomar nuevos rumbos acorde con la complejidad del contexto. Sin embargo, cuando las organizaciones deciden emprender y superan la línea de lo cotidiano, encuentran nuevas y mejores posibilidades de cambio a cada paso, apreciando y aprovechando la realidad y progresando con esta intervención.

Tomando en cuenta las nuevas fuentes de inseguridad que ya no son únicamente militares y la mutación que existe de los elementos de seguridad, hacen complejo la planificación en defensa que puede realizar el Estado. Considerando además los escenarios de liquidez e incertidumbre en los que se mueven los diferentes actores, quienes coexisten en ambientes asimétricos tejiendo factores de riesgo, amenaza y oportunidad (Noboa González, 2019).

Para Zygmunt Bauman, la dinámica líquida, no permite definir un rumbo único, pues todo está sujeto a variaciones en su forma, a mutaciones y difuminaciones que no se detienen, al contrario, estas avanzan muchas veces sin control; es así que, las reflexiones y prácticas dentro de la seguridad y defensa no son ajenas a estos cambios, se convierte en una necesidad y exigencia realizar acciones comunes para poder colaborar en torno a estos desafíos de seguridad y defensa (Durán, 2014).

Durante la presidencia de Nicolás Sarkozy entre los años 2007-2012, su Ministerio de Defensa, en el año 2008, aprobó el Libro Blanco de la Defensa y Seguridad (LBDS) definiendo una estrategia de defensa y seguridad nacional que se adapte a la era de la globalización (A. Fernández, 2010), con ese ejemplo, el Ecuador tampoco puede alejarse de esa realidad.

Esta realidad que se identifica y que hemos descrito a lo largo de este documento me permite concluir que la globalización y la revolución industrial han acelerado y continuarán haciendo los cambios económicos y sociales permitiendo que surjan amenazas comunes para muchos países donde su existencia difumina las fronteras. El gran reto de hoy en día es enfrentar aquella velocidad de cambios, reducir la incertidumbre que afecta a las instituciones, la exigencia en la adaptabilidad a esos cambios, así como la permanente y necesaria adaptación a los mismos.

Las redes y amenazas a las que vamos a enfrentar desde ya, tienen su origen en la globalización, las mismas que están ancladas a una cuarta revolución tecnológica que no tiene límites y tampoco fecha de expiración; al contrario, estas tienen la motivación, necesidad y

capacidad, como define el Estado Ecuatoriano a las amenazas, para enfrentarse al mismo Estado y para seguir evolucionando.

Ernesto Samper Pizano denominó “enfermedades globales” al narcotráfico, al lavado de dinero, trata de personas, tráfico de órganos humanos, materiales radioactivos o de armamentos letales. Y es que junto con la globalización apareció la liberalización de mercados, se desregularizó la economía global, el núcleo de la sociedad se transformó, se fomentó la libre circulación de capitales, la criminalidad y nuevas formas de hacer la guerra aparecieron. Las amenazas propias de esta globalización son de tipo transnacional de allí que la respuesta a estas deben ser una seguridad de carácter colectivo y cooperativo, y es que el tipo de conflicto que caracterizó la Guerra Fría no es ni mínimamente parecido a los que afronta en la actualidad la humanidad (Gallegos, 2014).

Este contexto actual exige abrir las cárceles conceptuales y tratar el concepto del modelo de liderazgo que debe practicarse en el Ejército Ecuatoriano en el siglo XXI, pues no puede ser el mismo del pasado. Son los líderes aquellos que deben ir modelando e identificando las potenciales vulnerabilidades de las instituciones para hacer frente con eficiencia y eficacia las nuevas amenazas y factores de riesgo; más aún cuando estos están interviniendo de manera intermística y transnacionalmente a la velocidad que genera la revolución tecnológica hoy en día.

Tal como en su momento el Capt. Alejandro Romo Escobar tuvo esa visión de futuro al realizar en 1956 el primer salto de paracaidismo en los Salitrales de Muey, al suroeste del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, dando paso a la creación de Fuerzas Especiales en el Ejército Ecuatoriano (F. T. del Ecuador, 2006). La capacidad de anticipación que tuvo el Grad. Richeliu Levoyer previo al conflicto de Paquisha 1981, la creatividad e innovación del Gral Paco Moncayo para enfrentar el conflicto del Cenepa en 1995 (Román, 2012).

El contexto, las amenazas y riesgos de hoy, el escenario geoestratégico de empleo, el sistema operativo del campo de batalla, los sistemas de armas, la tecnología, las expectativas, intereses, valores y el comportamiento de las actuales generaciones también han desarrollado y seguirán cambiando continuamente.

Analizar el concepto de liderazgo, estudiarlo y aplicarlo corresponde a un pensamiento estratégico, este que “busca la formulación de escenarios, estrategias y políticas que permitan influir en los procesos de toma de decisiones para definir y construir el futuro de las organizaciones

e instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil” (Francisco Javier Osorio Vera, 2017, p. 14).

Parecería ser que contrario a otras épocas, decir a nuestros subordinados el por qué, el cómo, el qué, el cuándo, dejando de lado cualquier posibilidad de que estos exploten su iniciativa y maximicen su motivación, estaría por demás. Sería cometer un error del pasado y actual, pero tendrá mayores repercusiones en el futuro, por las características personales de las nuevas generaciones altamente influenciadas por el acceso al conocimiento.

Es el momento de delegar en un mundo en constante cambio, en donde no podemos estar físicamente al mismo tiempo en el desarrollo de todas las operaciones que como institución la sociedad nos exige cumplir; por ello, permitir que los subordinados nos sorprendan, reconocer y estimular sus éxitos, concientizarlos de que todo error es una oportunidad para aprender, pero también, deber es, asumir las equivocaciones ya que la responsabilidad es indelegable.

En los actuales momentos resulta imprescindible la retroalimentación permanentemente y de manera inmediata, fortaleciendo al equipo de trabajo, corrigiendo los errores, tratando de mejorar el rendimiento mediante la interacción directa, el reconocimiento y la concientización de la importancia para la sociedad de la misión encomendada al soldado ecuatoriano.

Para generar este pensamiento, nos hemos apoyado en la importancia de la prospectiva, ya que este estudio enfatiza en determinar los posibles rumbos y alternativas en función de lo que ocurra o deje de ocurrir en el entorno, de lo que hagamos o dejemos hacer; en tanto que la planificación una vez identificado y seleccionado el futuro de entre los posibles, tiene como tarea fundamental determinar qué acciones se deben realizar en el tiempo, los recursos necesarios que vamos a necesitar para realizarlos y los resultados que buscamos obtener (Francisco Javier Osorio Vera, 2017).

¿Por qué resulta indispensable hablar sobre el liderazgo militar? En palabras del Teniente Coronel de Infantería Agustín Carreño Fernández, “lo que para la mayoría de las organizaciones es tan solo deseable, para el mundo militar es exigible: una autoridad débil, una motivación pobre, una comunicación deficiente, la falta de prudencia... tienen graves consecuencias, pagándose, tarde o temprano con vidas humanas” (A. Fernández, 2010).

Es así que esta propuesta de liderazgo “ANTISANA” destaca entre sus componentes claves para enfrentar las amenazas emergentes al 2033: la creatividad, la confianza, la capacidad de

transmitir una visión desarrollándola de manera compartida y en colaboración de los demás, siendo capaces de motivar y fomentar un ambiente de trabajo y cultura organizacional donde que la proactividad, iniciativa y autonomía se conviertan en hábitos cotidianos en una sociedad digitalizada por la globalización y la revolución industrial.

A lo largo que avanzamos en la carrera militar nos vamos a topar con grietas profundas que deben ser sorteadas con creatividad e iniciativa. En una era donde que la información abunda, debemos desarrollar el pensamiento crítico y el fortalecimiento de los valores militares como y desde una práctica permanente. Es allí, que para desarrollar este desafío la primera grieta ha sido, la de repensar y redimensionar el concepto de liderazgo para cuestionarse procesos o procedimientos que se están llevando a cabo en la instrucción militar que tal vez pueden resultar poco eficientes o tienden a quedarse anclados en narrativas que poco contribuyen al cambio que demanda la era digital, como, por ejemplo: “siempre se ha hecho así”, o “esto no me corresponde”, o subirse “en la mula del éxito”. Frases utilizadas muchas veces en el léxico militar cotidiano para repetir actividades que en su momento dieron resultados favorables.

Desarrollar la inteligencia emocional, el identificar las fortalezas y debilidades propias y del grupo humano a cargo, donde que la humildad del líder se debe destacar porque la oportunidad del conocimiento está al alcance de todos, razón por la cual se debe permitir dar la importancia que merecen las ideas y criterios de los subordinados.

La inteligencia colectiva, la observación y escucha, la posibilidad que da el tener una mente abierta al cambio, la flexibilidad y la capacidad de ver las situaciones y problemas desde diferentes perspectivas y puntos de vista, de la permanente investigación, de la importancia en aceptar la riqueza de las diferentes ideas, fruto de la interacción y el cuestionamiento constructivo, es lo que permitirá al líder estratégico tomar la mejor opción basado en su experiencia, conocimiento, capacidad y decisión.

La intención de este trabajo, es presentar a fin de que se entienda y comprenda que el liderazgo transformador aplicado en el Ejército Ecuatoriano busca contribuir con esta transformación y evolución que necesita la institución armada haciendo que las ideas fluyan y desemboquen en el mismo lugar de modo que todos los que forman parte de este Ejército se sientan y actúen como agentes de cambio.

El Ejército Ecuatoriano del siglo XXI debe estar preparado, organizado y cumplir sus misiones en un contexto altamente complejo e incierto, con cambios permanentes, en ocasiones imprevisibles o sorprendentes, que pueden tener un impacto global y que se producen rápidamente. Se convierte en una necesidad reorientar el rumbo institucional, apostarle a la iniciativa mucho más a menudo y adaptarse continuamente a estos acontecimientos con la seguridad de alcanzar el éxito en situaciones, misiones y escenarios diversos cambiantes y poco previsibles.

Resulta indispensable precisar en todo nivel un liderazgo transformador, ser parte del nuevo escenario digital, promover una cultura del cambio basado en valores, en la ética y honestidad para alcanzar la excelencia, en el ejemplo a todo nivel de acuerdo a lo que le corresponde a cada uno, en la honradez como norma de conducta indispensable en una sociedad golpeada por la corrupción, pero sobre todo en una sociedad a la que no podemos defraudar porque confía y cree en las FF.AA (Universo, 2021). En el comprometimiento institucional y que desde los más altos niveles jerárquicos se sepa gestionar la diversidad, como característica de motivación inspiracional para el resto de soldados.

Los líderes de hoy deben sembrar liderazgo, mediante hábitos y prácticas de mando que deben irse cumpliendo y perfeccionando en todo nivel para que el militar puedan irse desarrollando, pues indistintamente de la generación que llegue al mando los líderes del futuro se deben mantener firmes y dignos para no sucumbir ante las redes que se están configurando o ante las pretensiones de fuerzas políticas de realizar transformaciones ideológicas, como se lo hizo en Cuba, Nicaragua o Venezuela (Arauz, 2019) con la finalidad de ser parte de sus proyectos políticos. En todo grado el liderazgo es un motor de cambio, a través del ejemplo y las buenas costumbres, llevando a cabo una comunicación asertiva se debe convencer e influenciar desde al soldado menos antiguo, pasando por generales y almirantes y de ser necesario llegar al nivel político (Guimbao, 2019).

Un mundo líquido implica la conciencia del cambio, esta realidad demanda de toda organización la flexibilidad y la rápida adaptación al nuevo contexto, el Ejército no está exento de esto, para el efecto cuestionarnos y proponer modelos creativos no está por demás, siempre y cuando estos sean parte de los valores y principios institucionales como, por ejemplo, la jerarquía y disciplina, pilares fundamentales en una institución armada.

El liderazgo, acompañado de un estilo de mando coherente, positivo y abierto al cambio y al trabajo colaborativo, donde que las nuevas tecnologías y las múltiples posibilidades que ofrecen las aplicaciones en red pueden ser de utilidad para contribuir, siempre y cuando estas sean correctamente utilizadas y controladas, facilitaran el liderazgo y la innovación en organizaciones complejas con soldados distribuidos a lo largo y ancho de todo el territorio nacional.

Finalmente, la excelencia y la calidad, son necesarias, deseables y alcanzables para el Ejército Ecuatoriano del siglo XXI, institución en permanente transformación y en constante búsqueda de la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus misiones. Desde la operacionalización de esta propuesta de modelo de liderazgo, el militar del Ejército ecuatoriano tiene la posibilidad de estimular y dirigir por el buen camino la innovación y la continua transformación que el Ejército necesita y que la sociedad ecuatoriana demanda.

BIBLIOGRAFÍA:

- Arauz, A. (2019). *Límites y desafíos históricos del progresismo en América Latina : la experiencia del Ecuador The Historic Limits and Challenges of Progressivism in Latin America : The Experience of Ecuador Limites e desafios históricos do progressismo na América Latina : 6*, 79–93. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/ppela.24487988e.2019.12.71058>
- Beinstein, J. (2019). *Manual de Prospectiva* (Emiliano C. Griego Alelí Jait Pablo Nuño Amoedo Inés Parker Holmberg Dolores Yañez Cristián Pourtalé (ed.); Issue 6). pronaptec@mincyt.gob.ar
- Borrull, A. S. (2019). *Qué es la generación Alfa, la primera que será 100% digital*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48284329>
- Cruz, G. (2017). *Introducción al Pensamiento Geopolítico* (D. A. Aguirre (ed.); 2017th ed.). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/13762>
- Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, D. M. del P. B. L. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES (ed.); QUINTA EDI). Jesús Mares Chacón.
- Durán, J. (2014). Tiempos Líquidos. Configuraciones De La Temporalidad Actual En La Obra De Zygmunt Bauman. *APOSTA, Revista de Ciencias Sociales*, 60(Sociales).
- Constitucion de la República del Ecuador 2008. Asamblea Nacional. Registro oficial 449. www.lexis.com.ec
- Ecuador, F. T. del. (2006). *Libro de Oro del Paracaidismo 1956-2006* (C. rnl. E. I. B. C. r A (ed.); 2006th ed.). <https://cehist.mil.ec/images/2019/libros1/6.pdf>
- Ejército, D. de C. S. del. (n.d.). *RESEÑA HISTÓRICA DEL EJÉRCITO ECUATORIANO*. 2021. Retrieved August 19, 2021, from <https://ejercitoecuadoriano.mil.ec/institucion/fftt/resena-historica>
- Españolas, A. de A. de la L. E. (2014). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/>
- Fernández-Aceytuno, J. (2009). *Gestión en tiempos de crisis* (Ediciones Deusto (ed.); 2009th ed.).
- Fernández, A. (2010, May). Liderazgo sin intangibles: Un camino hacia el error. *Ejército de Tierra Español*, 829, 132. https://ejercito.defensa.gob.es/en/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2010/Revista_Ejercito_829.pdf

- Fernández, A. C. (2010). *Un modelo de liderazgo para el Ejército: El K2*. 40–45.
- Francisco Javier Osorio Vera, G. G. (2017). *Métodos Prospectivos Manual para el Estudio y la Construcción del Futuro* (S. A. de C. V. Ediciones Culturales Paidós (ed.); 2017th ed.).
- Fundación Hôrreum. (2020). *Liderazgo transformacional: un modelo que triunfa*.
<https://www.fundacionhorreum.org/liderazgo-transformacional-mas-beneficios/>
- Gallegos, P. M. (2014). *Poder y Conflicto* (E. CONEJO (ed.); 2014th ed.).
- Guimbao, J. F. (2019). *Competencias del líder militar futuro y nuevos instrumentos formativos para mejorarlas* (Issue Ccdc).
- Halpin, S. M. (2011). *Historical Influences on the Changing Nature of Leadership Within the Military Environment*. 479–488. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600138>
- Ignacio Mendoza , Patricia Guadalupe, N. H. (, October). Estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México. 2015.
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.08.pdf>
- Jacobsen, B. (2017). *The VUCA World Order Use Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity to Your Advantage*.
- Janice H. Laurence. (2011). Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture. *Military Psychology*, 489–501. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600143>
- Jarrín, O. (2019). CONFERENCIA DESAFÍOS DE LA SEGURIDAD HEMISFÉRICA. *CONFERENCIA DESAFÍOS DE LA SEGURIDAD HEMISFÉRICA*, 13.
- Klaus Schwab. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial* (Penguin Random House Grupo Editorial (ed.); noviembre). DEBATE. <https://www.casadellibro.com/libro-la-cuarta-revolucion-industrial/9788499926940/4073100>
- Leadership, M. (1961). *FM 22-100 MILITARY*.
- Ley de personal de Fuerzas Armadas* (2016). Asamblea Nacional. Registro Oficial. Suplemento 660. www.lexis.com.ec
- Malamud, M. (2014). *El nuevo “militar flexible.”*
- Manucci, M. (2005). Narraciones corporativas . Comunicación , estrategia y futuro en las organizaciones Por Marcelo Manucci. *Razón y Palabra*, 43, 7.
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520626019.pdf>
- Manucci, M. (2007a). *Comunicación, incertidumbre y liderazgo*. 97–115.

file:///C:/Users/DELL/Downloads/775-Texto del artículo-2522-1-10-20161011.pdf

Manucci, M. (2007b). *Mapas para la complejidad Liderazgo , incertidumbre y estrategia*. 6(12), 8–19.

Meraz, M. F. (2007). *Reflexiones cerca de la cumbre del Antisana*. http://montanismo.org/2007/reflexiones_cerca_de_la_cumbre_del_antisana/4/

Michael, G. (2016). *Book Review : Resource Wars : The New Landscape of Global Conflict . Michael T . Klare . New York : Owl Books , 2001 Book Review : Resource Wars : The New Landscape of Global Conflict . Michael T (Issue March 2003)*. <https://doi.org/10.1023/A>

Mojica, F. J. (2005). La perspectiva tecnológica en el mundo, en América Latina y en los países del Convenio Andrés Bello. In *La construcción del futuro* (2005th ed., pp. 151–163). Universidad Externado de Colombia.

Nacional, M. de D. (2018). *POLÍTICA DE LA DEFENSA NACIONAL DEL ECUADOR “LIBRO BLANCO”* (S. Guerra Torres (ed.); 2018th ed.). Instituto Geográfico Militar.

Nacional, M. de D. (2019). *POLITICA DE DEFENSA, SEGURIDAD Y DESARROLLO PARA LA FRONTERA NORTE* (2019th ed., Vol. 1). IGM.

Nieto, V. M. B., & Cenit, M. D. (2015). Las “nuevas guerras”: Una propuesta metodológica para su análisis. *Revista UNISCI*, 2015(38), 9–33.

Noboa González, M. F. (2019). Inteligencia estratégica en tiempos líquidos: una reflexión en clave crítica. *Escuela Superior de Guerra*, 28, 217–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.25062/1900-8325.201>

Ortega, I. (2018). *Generación Z: Un salto desde los Millennials*. CEICID. <https://ceicid.es/generacion-z-un-salto-desde-los-miliennials/>

Pérez, A. (2015). *La controvertida Pirámide de Maslow*. Project Managment. <https://www.ceolevel.com/la-controvertida-piramide-de-maslow>

Pérez, R. A. (2014). *Dr. Rafael ALBERTO PÉREZ*. 5, 9–31. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.03>.

Platform, F. (2021). *Leadership crisis*. <https://go2.futuresplatform.com/>

Raza, S. (2017). *Amenazas globales, consecuencias locales Retos para la inteligencia estratégica actual* (D. A. Aguirre (ed.); 2017th ed.). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Reglamento a la Ley de Personal de Fuerzas Armadas (2011). Registro Oficial 597. Decreto

Ejecutivo 1720.

Román, G. J. G. (2012). *Historia Militar del Ecuador parte II*.

Rosero, A. (2021, October 18). Luis Hernández, Nuevo ministro de Defensa. *El Comercio*.
<https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/luis-hermandez-ministro-defensa-lasso.html>

Ruth, M., & Riaga, C. O. (2006, June). El Liderazgo Transformacional , Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Universidad Militar Nueva Granada*, 118–134. economía.neogranadina@umng.edu.c

Saint-pierre, H. L. (2016). *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa (Vol. 1, No. 1, 2016)*. 1(1), 55–61.

Terrestre, C. de E. y D. M. (2020). *Manual Fundamental de Referencia del Ejército LIDERAZGO MFRE 11.00* (Primera).

Unidas, N. (2004). *Asamblea General* (Vol. 60234).
https://www2.ohchr.org/spanish/bodies/hrcouncil/docs/gaA.59.565_Sp.pdf

Universo, D. El. (2021, July 28). Contraloría del Estado está en último lugar en encuesta de confianza en instituciones públicas. *El Universo*.
<https://www.eluniverso.com/noticias/politica/contraloria-del-estado-esta-en-ultimo-lugar-en-encuesta-de-confianza-en-instituciones-publicas-nota/>

Valentín, N., & Rivas, L. (2006). Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios : el caso de una escuela de negocios. *Revistas Científicas de La Universidad de Guadalajara*, 21–43.