



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN INNOVACIÓN Y  
LIDERAZGO EDUCATIVO**

**TEMA:**

---

**EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN MILITAR DEL CADETE DE LA  
ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA  
BARBATO "ESMA"**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Educación.  
Mención Innovación y Liderazgo Educativo.

**Autor (a):**

Rodríguez Tapia Marlon Hermel

**Tutor (a):**

MSc Tipán Renjifo Diego  
Marcelo

**QUITO – ECUADOR**

**2021**

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Marlon Hermel Rodríguez Tapia, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN MILITAR DEL CADETE DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA BARBATTO ESMA” como requisito para optar al grado de Magíster en Educación, mención Innovación y Liderazgo Educativo y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 02 días del mes de diciembre de 2021, firmo conforme:

Autor: Marlon Hermel Rodríguez Tapia

Firma: .....

Número de cédula: 172160378-3

Dirección: Pichincha, Quito, Carcelén, Carcelén Industrial.

Correo Electrónico: marodri162010@hotmail.com

Teléfono:0992758969

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN MILITAR DEL CADETE DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA BARBATTO ESMA” presentado por Marlon Hermel Rodríguez Tapia, para optar por el Título de Magíster en Educación, mención Innovación y Liderazgo Educativo.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 03 de diciembre de 2021

---

Lcdo. Tipán Renjifo Diego Marcelo M. Sc.

C.I: 1710216043

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Educación, mención Innovación y Liderazgo Educativo, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 03 de diciembre de 2021

---

Marlon Hermel Rodríguez Tapia  
C.I 172160378-3

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN MILITAR DEL CADETE DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA BARBATTO ESMA”, previo a la obtención del Título de Magíster en Educación, mención Innovación y Liderazgo Educativo, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 03 de diciembre de 2021

---

MSc. ÁNGEL RAMÍREZ ERAS  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

MSc. JACQUELINE ALTAMIRANO VACA  
VOCAL

---

MSc. DIEGO TIPAN RENJIFO  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A mis padres Hermel y Narciza, por el esfuerzo que han puesto día a día para que yo pueda formarme profesionalmente en cada uno de mis niveles de estudio.

A mis Hermanas Gabriela y Fernanda por ser un ejemplo a seguir y una inspiración para mí, por estar apoyándome tanto en los momentos buenos como en los difíciles, porque de ellas también es cada uno de mis logros.

Marlon Hermel Rodríguez Tapia

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por concederme día a día el valor de superarme como persona y alcanzar cada una de las etapas en mi vida personal como profesional.

A la Universidad Tecnológica INDOAMÉRICA y sus autoridades, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y de esta manera contribuir al desarrollo del país.

Al MSc. Tipán Renjifo Diego Marcelo, tutor de este proyecto de investigación, quien aportó con sus conocimientos y valioso tiempo para el desarrollo del mismo.

Marlon Hermel Rodríguez Tapia.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |       |
|--|-------|
| PORTADA.....   | i     |
| AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,<br>REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA<br>DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ..... | ii    |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....  | iii   |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....   | iv    |
| APROBACIÓN TRIBUNAL .....  | v     |
| DEDICATORIA .....  | vi    |
| AGRADECIMIENTO .....   | vii   |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....   | viii  |
| ÍNDICE DE CUADROS.....   | xvi   |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....   | xviii |
| RESUMEN EJECUTIVO .....  | xx    |
| ABSTRACT.....  | xxi   |
| INTRODUCCIÓN .....   | 1     |
| Importancia y actualidad.....  | 1     |
| Planteamiento del problema.....  | 10    |
| Destinatarios del proyecto.....  | 12    |
| Objetivos .....  | 13    |
| General.....   | 13    |



Específicos .....13

## **CAPÍTULO I**

MARCO TEÓRICO .....14

Antecedentes de la investigación (estado del arte) .....14

Desarrollo del Objeto y Campo de Estudio.....19

Constelación Variable Independiente .....20

Constelación Variable Dependiente .....21

Desarrollo de la Categoría Fundamental de la Variable Independiente.....22

RELACIONES INTERPERSONALES .....22

Definición.....22

Importancia .....22

Características .....22

Actuar a la altura.....22

Actitud de servicio y contribución.....23

Una comunicación honesta .....23

El ser amable.....23

Paciencia .....23

Lealtad .....23

Tener un propósito común .....23

Saber divertirse .....23

LIDERAZGO .....24

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Definición.....                   | 24 |
| Características Principales ..... | 24 |
| Inspirar al grupo.....            | 24 |
| Ser Neutral .....                 | 24 |
| Ser Inicativo.....                | 25 |
| Ser Guía .....                    | 25 |
| Ser Solidario .....               | 25 |
| Importancia del Liderazgo .....   | 25 |
| Metas.....                        | 26 |
| Habilidades del liderazgo .....   | 26 |
| Comunicación .....                | 27 |
| Principios Fundamentales .....    | 27 |
| Dar ejemplo .....                 | 27 |
| Entusiasmo.....                   | 27 |
| Organización.....                 | 28 |
| Delegar.....                      | 28 |
| Responsabilidad.....              | 28 |
| Estilos de Liderazgo.....         | 28 |
| Estilo visionario .....           | 28 |
| Estilo coach.....                 | 28 |
| Estilo democrático .....          | 29 |

|   |           |
|---|-----------|
| Estilo coercitivo .....   | 29        |
| Estilo afiliativo.....  | 29        |
| Estilo timonel.....   | 29        |
| Teorías del Liderazgo.....  | 30        |
| Teoría del Comportamiento.....  | 30        |
| Teoría Situacional .....  | 30        |
| Teoría de las Relaciones .....  | 30        |
| Teoría Participativa.....   | 30        |
| Teoría del Gran Hombre .....  | 31        |
| Líder Militar .....   | 31        |
| Definición .....  | 31        |
| Visión.....   | 31        |
| Desarrollo de la Categoría Fundamental de la Variable Dependientes..... | 32        |
| <b>MODELO EDUCATIVO DE FUERZAS ARMADAS .....</b>                        | <b>32</b> |
| Definición.....   | 32        |
| Diseño Curricular .....   | 32        |
| Misión .....  | 32        |
| Corrientes del Pensamiento del Modelo Educativo .....                   | 32        |
| Conductismo .....   | 33        |
| Constructivismo .....   | 33        |
| Interaccionismo Simbólico .....   | 33        |

|  |    |
|--|----|
| Estructura Organizacional.....                           | 33 |
| Ente Rector .....  | 33 |
| Subsistema de Educación Militar de la Fuerza Aérea ..... | 34 |
| FORMACIÓN MILITAR .....                                  | 34 |
| Definición.....  | 34 |
| Ejes de Formación.....                                   | 34 |
| Ciencia Militar .....                                    | 34 |
| Cultura Física.....                                      | 34 |
| Cultura Militar .....                                    | 35 |
| Cultura Humanística .....                                | 35 |
| Ciencia y Tecnología .....                               | 35 |
| Valores Militares .....                                  | 35 |
| Lealtad .....  | 35 |
| Disciplina.....  | 36 |
| Honor .....  | 36 |
| Honestidad .....   | 36 |
| Recursos Didácticos .....                                | 36 |
| Manual de Elaboración de Documentación Militar .....     | 36 |
| Prácticas Pre Profesionales .....                        | 36 |
| Evaluaciones .....                                       | 37 |
| Derechos Humanos .....                                   | 37 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Definición .....      | 37 |
| Características ..... | 37 |

## **CAPÍTULO II**

|  |    |
|--|----|
| DISEÑO METODOLÓGICO .....                                      | 38 |
| Enfoque y diseño de la investigación.....                      | 38 |
| Modalidad de la Investigación .....                            | 38 |
| Tipos de investigación.....                                    | 39 |
| Investigación de Campo .....                                   | 39 |
| Investigación Bibliográfica y Documental .....                 | 39 |
| Nivel de Investigación.....                                    | 39 |
| Descripción de la muestra y contexto de la investigación ..... | 40 |
| Población .....  | 40 |
| Muestra .....  | 41 |
| Operacionalización de Variables.....                           | 43 |
| Proceso de recolección de datos.....                           | 48 |
| Técnica e instrumentos.....                                    | 48 |
| Validez y Confiabilidad .....                                  | 48 |
| Validez de los instrumentos .....                              | 49 |
| Análisis de resultados.....                                    | 49 |

## **CAPÍTULO III**

|                |    |
|----------------|----|
| PROPUESTA..... | 63 |
|----------------|----|

|   |    |
|---|----|
| Título .....  | 63 |
| Datos Informativos .....  | 63 |
| Objetivos .....   | 63 |
| Objetivo General .....  | 63 |
| Objetivos específicos .....   | 63 |
| Estructura de la propuesta .....  | 64 |
| Análisis.....   | 64 |
| Diseño .....  | 65 |
| Contenidos .....  | 66 |
| Desarrollo.....   | 69 |
| Sección de Presentación .....   | 71 |
| Sección: Unidad I “Liderazgo” .....   | 71 |
| Sección: Unidad II “Importancia, habilidades y principios del<br>liderazgo” ..... | 72 |
| Sección: Unidad III “Estilos, Teorías y Líder Militar” .....                      | 73 |
| Sección: Unidad IV “Formación Militar” .....                                      | 74 |
| Sección: Unidad V “Respuestas y evaluación final” .....                           | 75 |
| Implementación.....   | 76 |
| Evaluación.....   | 76 |
| Análisis e interpretación de resultados.....                                      | 77 |
| Validación de la propuesta por pares especialistas .....                          | 79 |

|   |    |
|---|----|
| Validación práctica de la propuesta ..... | 79 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....       | 81 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                        | 83 |
| ANEXOS .....                              | 88 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1. Población.....  | 40 |
| Cuadro 2. Muestreo.....   | 41 |
| Cuadro 3. Operacionalización de variable independiente.....   | 43 |
| Cuadro 4. Operacionalización de variable dependiente.....   | 45 |
| Cuadro 5. Género.....   | 50 |
| Cuadro 6. ¿La responsabilidad es uno de los principios del liderazgo que debe ser impartido a los cadetes?.....             | 51 |
| Cuadro 7. ¿Para enseñar los principios del liderazgo, considera usted a la Organización como un precepto fundamental?.....  | 52 |
| Cuadro 8. ¿Considera que la honestidad es fundamental para la formación militar del cadete?.....                            | 53 |
| Cuadro 9. ¿La cultura militar es el eje más importante en la formación militar del cadete?.....                             | 54 |
| Cuadro 10. ¿Considera usted que se debe hacer mayor énfasis en la ciencia militar durante la formación de los cadetes?..... | 55 |
| Cuadro 11. ¿Considera usted importante la implementación de un taller para difundir el Manual de Liderazgo?.....            | 56 |
| Cuadro 12. ¿Considera usted que la responsabilidad es un principio fundamental del liderazgo?.....                          | 57 |
| Cuadro 13. ¿Considera usted a la organización como un principio fundamental del liderazgo?.....                             | 58 |
| Cuadro 14. ¿Cree usted que la honestidad es fundamental para su formación militar?.....                                     | 59 |
| Cuadro 15. ¿Considera usted a la cultura militar como el eje más importante en su formación?.....                           | 60 |
| Cuadro 16. ¿La neutralidad es una característica principal del liderazgo?.....  | 61 |
| Cuadro 17. ¿Cree usted indispensable su participación en un taller para difundir el Manual de Liderazgo?.....               | 62 |
| Cuadro 18. Contenidos de la unidad temática.....  | 66 |
| Cuadro 19. Rúbrica para foros.....  | 67 |



|   |    |
|---|----|
| Cuadro 20. Rúbrica para mapas mentales .....  | 68 |
| Cuadro 21. Formulario para las encuestas (inicial y final), luego de aplicar la propuesta ..... | 76 |
| Cuadro 22. Encuesta Inicial .....   | 77 |
| Cuadro 23. Encuesta Final .....   | 78 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Árbol de Problemas.....  | 11 |
| Gráfico 2.Red de Inclusiones Conceptuales.....  | 19 |
| Gráfico 3. Constelación variable independiente .....  | 20 |
| Gráfico 4. Constelación variable dependiente .....  | 21 |
| Gráfico 5. Género.....  | 50 |
| Gráfico 6. ¿La responsabilidad es uno de los principios del liderazgo que debe ser impartido a las cadetes? .....             | 51 |
| Gráfico 7. ¿Para enseñar los principios de liderazgo, considera usted a la Organización como un precepto fundamental?.....    | 52 |
| Gráfico 8. ¿Considera que la honestidad es fundamental para la formación militar del cadete?.....                             | 53 |
| Gráfico 9. ¿La cultura militar es el eje más importante en la formación militar del cadete?.....                              | 54 |
| Gráfico 10. ¿Considera usted que se debe hacer mayor énfasis en la ciencia militar durante la formación de los cadetes? ..... | 55 |
| Gráfico 11. ¿Considera usted importante la implementación de un taller para difundir el Manual de Liderazgo? .....            | 56 |
| Gráfico 12. ¿Considera usted que la responsabilidad es un principio fundamental del liderazgo? .....                          | 57 |
| Gráfico 13. ¿Considera usted a la organización como un principio fundamental del liderazgo? .....                             | 58 |
| Gráfico 14. ¿Cree usted que la honestidad es fundamental para su formación militar? .....                                     | 59 |
| Gráfico 15. ¿Considera usted a la cultura militar como el eje más importante en su formación?.....                            | 60 |
| Gráfico 16. ¿La neutralidad es una característica principal del liderazgo?.....   | 61 |
| Gráfico 17. ¿Cree usted indispensable su participación en un taller para difundir el Manual de Liderazgo?.....                | 62 |
| Gráfico 18. Pantalla de ingreso a la plataforma CANVAS.....   | 70 |
| Gráfico 19. Pantalla vista general al ingresar al Taller .....  | 70 |

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 20. Pantalla de Presentación del Taller .....                             | 71 |
| Gráfico 21. Unidad I “Liderazgo” .....  | 72 |
| Gráfico 22. Unidad II “Importancia, habilidades y principios del liderazgo” ..... | 73 |
| Gráfico 23. Unidad III “Estilos, Teorías y Líder Militar” .....                   | 74 |
| Gráfico 24. Unidad IV “Formación Militar” .....                                   | 75 |
| Gráfico 25. Unidad V “Preguntas y Evaluación Final” .....                         | 75 |
| Gráfico 26. Encuesta Inicial .....  | 77 |
| Gráfico 27. Encuesta Final .....  | 78 |

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN INNOVACIÓN Y**  
**LIDERAZGO EDUCATIVO**

**TEMA:** “EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN MILITAR DEL CADETE DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA BARBATO ESMA”.

**AUTOR:** Marlon Hermel Rodríguez Tapia.

**TUTOR:** MSc. Tipán Renjifo Diego Marcelo.

**RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto de investigación realizado tuvo como objetivo analizar el liderazgo en la formación militar del cadete de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto “ESMA”, para lo cual la investigación se orientó inicialmente a identificar las causas de la problemática planteada que es la insuficiencia de liderazgo en la formación militar del cadete de la ESMA. Una vez identificadas las causas del problema planteado y con la finalidad de alcanzar el objetivo de este proyecto, se desarrolló un Manual de Liderazgo, el mismo que fue difundido a los cadetes e instructores a través de la ejecución de un taller denominado “Taller Manual de Liderazgo en la formación militar de los cadetes de la ESMA”, actividad que en sus contenidos abarca tareas académicas y prácticas desarrolladas mediante foros, chats, encuestas, videos y clases virtuales, que permitan a los cadetes aprender sobre el liderazgo durante su formación militar. Para ello la metodología que se utilizó fue una investigación de enfoque mixto, y tipo de campo, debido a que la recolección de datos e información obtenida por medio de encuestas realizadas a instructores y cadetes de la ESMA fueron de carácter cualitativos y cuantitativos; información que permitió conocer la realidad y necesidad tanto de alumnos (cadetes) y docentes (instructores). Finalmente, como conclusión trascendental el proyecto de investigación permitió evaluar el liderazgo en la formación militar mediante la implementación del taller “Manual de Liderazgo” para medir y mejorar los conocimientos sobre liderazgo en el cadete de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto “ESMA”.

**DESCRIPTORES:** Formación militar, educación superior, liderazgo, liderazgo militar.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”  
DIRECCIÓN DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN INNOVACIÓN Y  
LIDERAZGO EDUCATIVO**

**THEME:** “THE LEADERSHIP IN THE CADET MILITARY TRAINING IN “COSME RENNELLA BARBATO” (MAHS) MILITARY AVIATION HIGH SCHOOL”.

**AUTHOR:** Marlon Hermel Rodríguez Tapia.

**TUTOR:** MSc. Tipán Renjifo Diego Marcelo.

**ABSTRACT**

The research project carried out aimed to analyze the leadership in the cadet military training in “Cosme Rennella Barbatto” (MAHS) Military Aviation High School, for which the investigation was initially oriented to identify the causes of the problem raised, which is the insufficient leadership in the military training of the ESMA cadet. Once the causes of the problem posed had been identified and in order to achieve the objective of this project, a Leadership Manual was developed, which was disseminated to cadets and instructors through the execution of a "Leadership Manual in the military training of ESMA cadets Workshop", an activity that in its contents includes academic and practical tasks developed through forums, chats, surveys, videos and virtual classes, which allow cadets to learn about leadership during their military training. For this, the methodology that was used was research with a mixed approach, and type of field, because the collection of data and information obtained through surveys carried out to instructors and cadets of the MAHS were qualitative and quantitative; information that allowed to know the reality and need of both students (cadets) and teachers (instructors). Finally, as a transcendental conclusion, the research project made possible to evaluate leadership in military training through the implementation of the "Leadership Manual" workshop to measure and improve the knowledge about leadership in the cadet in “Cosme Rennella Barbatto Military Aviation High School” (MAHS)

**KEYWORDS:** Military training, higher education, leadership, military leadership

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación de la maestría en Educación mención innovación y liderazgo educativo, se encuentra desarrollado dentro de la línea de investigación, liderazgo, sub línea, gestión; el influjo de carácter académico que sustenta el proyecto propuesto es el liderazgo educativo; en virtud de que el contexto de estudio se enfoca en analizar el liderazgo, con sus diferentes características en la formación militar del cadete de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto “ESMA”.

### **Importancia y actualidad**

Delbón (2016), manifiesta:

En el ámbito mundial, las academias o institutos de formación militar son considerados por lo general como formadores de líderes, lo que conlleva a una evidente importancia del estudio del liderazgo. La preparación de un oficial militar es constante y paulatina durante toda su carrera, especialmente en tres aspectos: comando, mando y conducción el aspecto principal en la formación de los futuros líderes es buscar que alcancen la capacidad de ejercer el mando, debido a que es en el comienzo de la carrera donde conciben los cimientos para labrar la personalidad militar y en donde se incorporan los procedimientos y principios de mando que los acompañarán durante su permanencia en la institución armada. Es así que el estudio del liderazgo en la formación militar, permitirán establecer si las competencias obtenidas mediante el proceso de educación o formación, les concedan a los estudiantes las capacidades y habilidades necesarias para desenvolverse en escenarios donde prevalezca el liderazgo y la toma de decisiones para la resolución de problemas del medio en el que se encuentran.

Así también, es importante manifestar que según Yekey (2017) los líderes militares se diferencian de los líderes de otros tipos de instituciones u organizaciones debido a que estos son designados para asumir sus cargos y no surgen de manera natural. En la actualidad dentro de formación militar se exige que sus miembros estén capacitados y obtengan las competencias necesarias,

destacándose el liderazgo, el mismo que es fundamental desarrollarlo desde su periodo de formación en los institutos o academias de formación militar.

Por lo tanto, según la Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación (2005) durante la formación militar, el liderazgo ayuda a desarrollar dos funciones muy definidas: ser un experto en la tarea (conocimiento de la misión a cumplir) y conducción de personal, fundamentalmente para conservar la unión en situaciones que demanden elevado estrés. En relación a lo anterior vincular el liderazgo a la formación militar no constituye únicamente una aptitud ligada a la inteligencia y a la personalidad, sino la clave para que los estudiantes de los institutos de formación militar puedan alcanzar el éxito educativo al llegar a obtener competencias que les permitan realizar una evaluación del ambiente, adecuar el estilo de liderazgo al contexto en el que se encuentren e informar ese estilo a sus subalternos.

En el contexto Latinoamericano, durante el transcurso de muchos años, el término liderazgo, fue empleado de manera exclusiva en sectores políticos y económicos, dejando de lado el contexto educativo, el cual con el tiempo ha ido haciendo uso de este término, toda vez, que se ha identificado que el empleo del mismo influye en la manera como se guía el funcionamiento del sistema educativo dentro de una institución (Medina, 2020). Es así que en la actualidad las academias o instituciones de formación militar de los países de la región (Latinoamérica), a más de formar militares, se han convertido también en centros educativos que forman de manera integral a sus estudiantes, debido a las exigencias presentadas en la actualidad por parte del estado y la sociedad; razón por la cual han firmado convenios de articulación con centros de estudios superiores o universidades, esto sobrelleva que la educación o formación militar latinoamericana contemporánea se module a lo establecido en la legislación de educación superior vigente.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021) a través de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en asamblea general en septiembre del año 2015, incluyó 17 objetivos y 169 metas respectivamente, todo esto a fin de mejorar las condiciones de vida de todas las personas alrededor del mundo. Dentro de estos objetivos es preciso citar el objetivo número cuatro cuya meta es garantizar una educación equitativa y de calidad, que promueva oportunidades de aprendizaje

para todas las personas durante el desarrollo de sus vidas. Es así que de igual manera en sus metas se indica que para la década comprendida entre los años 2020 y 2030, busca aseverar que todos los estudiantes indistintamente de su tipo de formación obtengan conocimientos teóricos y prácticos que se acoplen a la promulgación del desarrollo sostenible a través de la educación.

De igual manera, dentro de la Agenda 2030, se da realce al tema de la educación, debido a que todos los países miembros de la asamblea reflexionan que para lograr el desarrollo sostenible y mejores condiciones de vida para sus ciudadanos, la formación que se promueva debe brindar características que permitan mantener la igualdad de género, los derechos humanos y el impulso de una cultura de paz y no violencia, con la finalidad de disminuir la brecha de retraso educativo como resultado del poco acceso al conocimiento.

Es así, que, al hablar de la búsqueda de mejoras en todo el contexto educativo por parte de la ONU (2021), como aporte al desarrollo sostenible, la educación o formación militar no puede quedar de lado, debido que la institución armada también tiene que preparar a sus miembros con una educación de calidad que les permita obtener habilidades y competencias para hacer frente a los nuevos requerimientos, necesidades y exigencias de la sociedad. En relación a lo anterior, la Organización de las Naciones Unidas (ONU,2021), dentro de sus funciones se encarga también de la ejecución del proyecto para mantener la Paz y seguridad Internacional, función que la realiza en apoyo directo de los miembros de las Fuerzas Armadas de los países miembros de la ONU.

El Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, es el ente superior responsable de la paz y seguridad internacional, por lo que, a través de las misiones de paz, emplea a miembros militares de los países participantes de la ONU para prevenir los conflictos, poner acuerdos entre las partes comprometidas y lograr la paz. Así mismo para cumplir este tipo de misiones, la Oficina de Asuntos Militares de las Naciones Unidas (2021), busca oficiales militares altamente preparados, calificados y cualificados, por lo que es evidente la exigencia a los países miembros que la educación y formación del personal militar sea de calidad para poder servir en las misiones de paz alrededor del mundo, destacando que entre las competencias que



deben poseer este el don de mando y liderazgo, ya que participarán como oficiales de personal y observadores militares.

Así también, según Donadio (2019) la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL) en el contexto de educación militar afirma que tiene que enfrentar el reto de atender a un objetivo importante que es lograr una mayor y mejor coyuntura con el sistema de educación superior de cada uno de los países, así como lograr una mejor relación con los centros de educación superior y/o universidades, lo que les permitirá que las academias o institutos de formación militar con sus cadetes (alumnos) y docentes incorporen prácticas universitarias en sus actividades. Este proceso permitirá obtener profesionales de la institución armada con competencias de calidad gracias a su óptima preparación; entre estas competencias a adquirir está el liderazgo que no es más que una exigencia primordial de la vida militar, por tanto, esto se deriva en que en la actualidad la educación militar se relacione de manera directa con la normativa legal de la educación superior y con las propensiones de la profesión como el don de mando y el liderazgo positivo.

De igual manera, la Norma Suprema, Constitución de la República del Ecuador (2008), estipula que “la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico”, de igual manera en su Art.27 estipula que la educación debe incluir la estimulación del “sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar” (p.17). Por lo tanto, la educación o formación militar, es indefectible para contribuir a la cimentación de un país soberano y por ende se establece en un eje trascendental para el desarrollo nacional.

El Art. 158 de la Constitución de la República (2008) sostiene la misión constitucional de las Fuerzas Armadas, en donde se indica que son una institución de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos, y por lo tanto “las Fuerzas Armadas tienen la misión fundamental de la defensa de la soberanía e integridad territorial y, complementariamente, apoyar en la seguridad integral del Estado de conformidad con la ley” (p.91); por tal razón, los miembros de las Fuerzas Armadas tienen que recibir su educación acorde a los principios de

democracia y de los derechos humanos, venerando en todo momento la dignidad y los derechos de los ciudadanos, sin ningún tipo de discriminación y con apego absoluto a la normativa jurídica. De acuerdo a este artículo, los diferentes institutos de formación militar deben diseñar procesos de educación que permitan educar a sus miembros para obtener las competencias y habilidades necesarias para enfrentar las exigencias y necesidades contemporáneas de la sociedad.

Por su parte, la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador (LOES, 2018), en su artículo 4, estipula “el derecho a la educación superior en el ejercicio efectivo de igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia” (p.8). De acuerdo a lo estipulado en el artículo antes mencionado se puede evidenciar que los cadetes o alumnos de los institutos de formación militar en la actualidad están regidos bajo la ley orgánica de educación superior por tanto están en todo el derecho de recibir una formación profesional de calidad y sin discriminación de oportunidades.

Ahora bien, es preciso recalcar que el sistema de educación militar en el Ecuador, es un proceso de carácter jerárquico dinámico, el cual funciona de manera sinérgica para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje en sus institutos de formación militar, este proceso está establecido y ejecutado de la siguiente manera: a cabeza del sistema se encuentra el Ministerio de Defensa (MIDENA), seguido del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CC.FF.AA) y el sistema de educación militar en sí regido por la Dirección de Educación Militar (DIEDMIL), que no es más que el ente garante de la ejecución del proceso académico de la educación y formación del personal militar tanto de oficiales y tropa de las tres fuerzas, este proceso a su vez lo desarrolla en coordinación con los Comandos de Doctrina de Educación militar de cada una de las Fuerzas (COMACO,2018). En relación a lo anterior, se observa que los institutos de formación militar, así como los de perfeccionamiento y actualización militar, actualmente son establecimientos de educación que se rigen a las Ley de Educación Superior, puesto que estos ofertan programas y carreras de titulación de nivel superior en el contexto militar.

En otras palabras, las Fuerzas Armadas además de su observancia a la normativa legal que establece su misión constitucional de garantizar la defensa y soberanía nacional, también educa, capacita, entrena y forma permanente a su personal, con la finalidad de que desarrollen competencias, capacidades y habilidades que le permitan dar respuesta a todas y cada una de las necesidades y exigencias de la sociedad y el estado, tomando como base la valía de sus miembros, sus valores institucionales, su don de mando y liderazgo.

En este ámbito, a nivel mundial específicamente en España, se muestran varios estudios encaminados a analizar la importancia que tiene el liderazgo en la formación militar, como el trabajo realizado por el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN, 2019) mismo que menciona que entre los aspectos relevantes que deben poseer las Fuerzas Armadas para considerarse altamente operativas, el recurso humano es el elemento principal, sin embargo hoy en día a este recurso no se le presta atención o relevancia necesaria, aun a sabiendas de que este recurso es el que guía, plantea y orienta las ideas, así como también es el recurso que administra a todos los demás. Por tanto, al existir este descuido por el bienestar de los miembros de las Fuerzas Armadas, genera que no se asuma de una manera positiva la función de mando, lo cual conlleva a que dentro del personal uniformado nadie quiera asumir esta responsabilidad y por ende no exista alguien que pueda liderar, dirigir y guiar. Esto implica, que se genere desobediencia e indisciplina entre los miembros de las instituciones armadas, desapareciendo así el liderazgo que es pilar fundamental para que las instituciones militares prevalezcan con el transcurso de los años.

Por su parte, González (2019), realizó una investigación encaminada al estudio de la ética y el liderazgo militar, en donde indica que a todo nivel el militar, no sólo debe buscar adiestrar o preparar a sus subalternos, sino que él también tiene que prepararse constantemente, preparación que tiene que ser adecuada tanto en el aspecto teórico como práctico, caso contrario no contará con el respaldo ni podrá liderar a sus subalternos. Por lo tanto, el desenvolvimiento de su pensamiento crítico y manera de conducción acorde a los valores morales y éticos, debe

cimentarse desde la educación formativa que recibe en los institutos de formación militar a través del liderazgo y don de mando.

En lo referente a la formación militar, alrededor del mundo varios estudios destacan la importancia del liderazgo, entre ellos el desarrollado por Solano (2006), quien manifiesta que las academias o institutos de formación militar son entidades que forman líderes, por lo cual el estudio del liderazgo, así como las características que debe poseer un buen líder es indispensable, consideraciones que en los institutos de formación militar hoy en día se están dejando de lado, lo que produce indisciplina y desobediencia entre sus miembros. Por lo tanto, se puede evidenciar que la actual pérdida de la disciplina en la vida militar, se constituye en un obstáculo para el desarrollo del liderazgo, considerando que los líderes militares a diferencia de los líderes de otro tipo de entidad u organización, desde su ingreso a las filas de milicia tienen que acogerse a una subordinación o sistema jerárquico, por lo cual asumen sus cargos por designación y no de forma natural, es decir les exige estar preparados en todo grado jerárquico para guiar a subordinados.

A nivel Latinoamericano, resaltan proyectos de investigación desarrollados por Infante (2019), en donde destaca que el liderazgo en la vida militar es un aspecto primordial, en donde en todo momento se tiene que respetar a los compañeros, subordinados y superiores, para de esta manera poder exigir el acatamiento de la norma legal que rige a las Fuerzas Armadas, convirtiéndose así en un modelo a seguir para la sociedad civil, acorde a principios, valores y conocimientos educados desde las escuelas de formación militar. Así mismo manifiesta que el liderazgo demanda de capacidades y habilidades necesarias para poder influir en los demás, las cuales el militar las va desarrollando desde su proceso de formación. Es decir esta información da a notar que la falta de liderazgo existente en la formación militar conlleva a que el superior jerárquico no pueda influenciar en sus subalternos y por ende este contexto desencadene en indisciplina, desobediencia y en ocasiones hasta en insubordinación.

En el estudio realizado por Sandoval y Otálora (2015), relacionado al liderazgo en la formación militar de cadetes, destaca que las instituciones militares, poseen una manera particular de enseñar, debido a que desarrollan sus procesos de

educación de forma colectiva, sin marcar una diferencia individual, este tipo de formación tiene como fin asemejar parcialmente a sus cadetes (alumnos), sin embargo no es posible llegar a asemejar completamente a los integrantes, por lo cual esta investigación busca destacar aspectos primordiales que debe mostrar el perfil militar de sus cadetes una vez profesionales, que les permita a todos exponer los valores de la institución armada como: la honradez, rectitud, la valentía, la disciplina y una última en donde abarca todas las demás como es el Liderazgo. Es decir, en las instituciones de formación militar en donde se evidencia el acatamiento de estos valores, generan una falta de pertenencia a la vida militar y en consecuencia nace la ausencia de liderazgo en el interior de las instituciones armadas.

Así mismo, según afirma García-Guiu (2012), en la formación de un liderazgo militar se tiene que contar con las habilidades y conocimientos en diferentes aspectos como individuo, grupo, la tarea, adaptación evolutiva y contexto, poseyendo como conclusión, un aprendizaje y progreso en nuevas competencias, buscando en todo momento una aprobación por las partes interesadas en la toma de decisiones y el manejo o ejecución del liderazgo, características que el militar desarrolla en el transcurso de su formación dentro de las academias o institutos de formación. Por lo tanto, la ausencia de estos aspectos hoy en día durante el periodo de formación del militar, generan falencias en la ejecución del liderazgo.

En el contexto nacional, nos topamos con investigaciones como la desarrollada por Motoche y Palacios (2010) en la cual se plantea el estudio del liderazgo en los aspirantes a oficiales de la Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro", estudio en el que se destaca que el cadete que está en formación para ser un profesional en la carrera militar dentro del ejército ecuatoriano, tanto antes de ingresar y como en sus inicios en la vida militar no posee los conocimientos, ni prácticas de cómo ejercer el liderazgo, aspectos que evidencian la ausencia de pertenencia con la institución y con la soberanía la nación. En tal sentido, los aspectos detallados anteriormente en los diferentes institutos de formación militar no permiten que los cadetes generen un liderazgo a priori, generando así situaciones de indisciplina y falta de respeto entre los cadetes de diferentes grados jerárquicos.

Vásquez (2018), sostiene que la preparación del militar desde sus años de estudio en las academias o institutos de formación militar, debe ser integral y enfocada principalmente en liderar, liderazgo que se verá reflejado durante el resto de su carrera militar, sin dejar de lado su preparación científica y tecnológica, todos estos aspectos encaminados al cumplimiento de los objetivos institucionales. A la vez que su liderazgo se trasladará también a su desempeño dentro de las áreas administrativas, pedagógicas o de instrucción. En relación a lo anterior, es preciso indicar, por tanto, que hoy en día es imprescindible fomentar que el militar se prepare para liderar con pensamientos críticos, creativos y flexibles que le permitan estar en la capacidad de dar solución a problemas de toda índole.

De igual manera, Freire y Lituma (2018), a través de su estudio sobre el liderazgo y la motivación en la vida militar, sostiene que el militar tiene una preparación progresiva y constante durante toda su carrera, la cual va enfocada en tres elementos que son el comando, conducción y liderazgo el cual ejercen en los distintos grados jerárquicos, desde que se encuentran en formación en las escuelas militares, hasta cuando ejercen cargos de comandantes, generales o almirantes. Es decir, lo expuesto anteriormente, evidencia que el liderazgo está presente en todo instante, lo que genera que el líder labre su temperamento militar e interiorice sus principios de mando, desarrollando peculiaridades como calidad y conocimiento el cual es admirado por subordinados y superiores.

En el caso de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto, institución donde se forman los futuros oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, la cual se encuentra ubicada en la provincia de Santa Elena, cantón Salinas, de acuerdo al estudio realizado por Argüello y Vargas (2012), al ser una institución que brinda estudios de educación superior pero con la particularidad de formar a la par militares, se puede evidenciar que no existe la aplicación y/o participación del liderazgo de manera cotidiana entre los cadetes (alumnos), se pueden apreciar notables falencias al momento de ejercer el liderazgo dentro de esta institución, como los son los actos de indisciplina, injusticias, faltas de respeto que se generan tanto por los oficiales que ejercen el cargo de instructores como entre cadetes de los diferentes años.

Como se puede evidenciar, varios son los estudios desarrollados en lo referente al liderazgo en las escuelas de formación militar y en sí en la carrera de las armas, sin embargo, hace falta incursionar en un estudio que permita relacionar las dos variables liderazgo y formación militar, para analizar cuáles son las posibles causas para que se tergiverse el buen concepto y aplicación de liderazgo y se transforma en injusticia, indisciplina o falta de respeto entre los cadetes de mayor y menor grado jerárquico durante su proceso de formación militar.

### **Planteamiento del problema**

El problema de la presente investigación está encaminado a encontrar una solución para estandarizar y mejorar el Liderazgo en la formación del cadete de la ESMA, con esta solución buscamos facilitar y normar la enseñanza de la materia en mención por parte de los oficiales instructores por lo que definimos al problema de la siguiente manera: **INSUFICIENCIA DE LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN MILITAR DEL CADETE DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA BARBATO “ESMA”.**

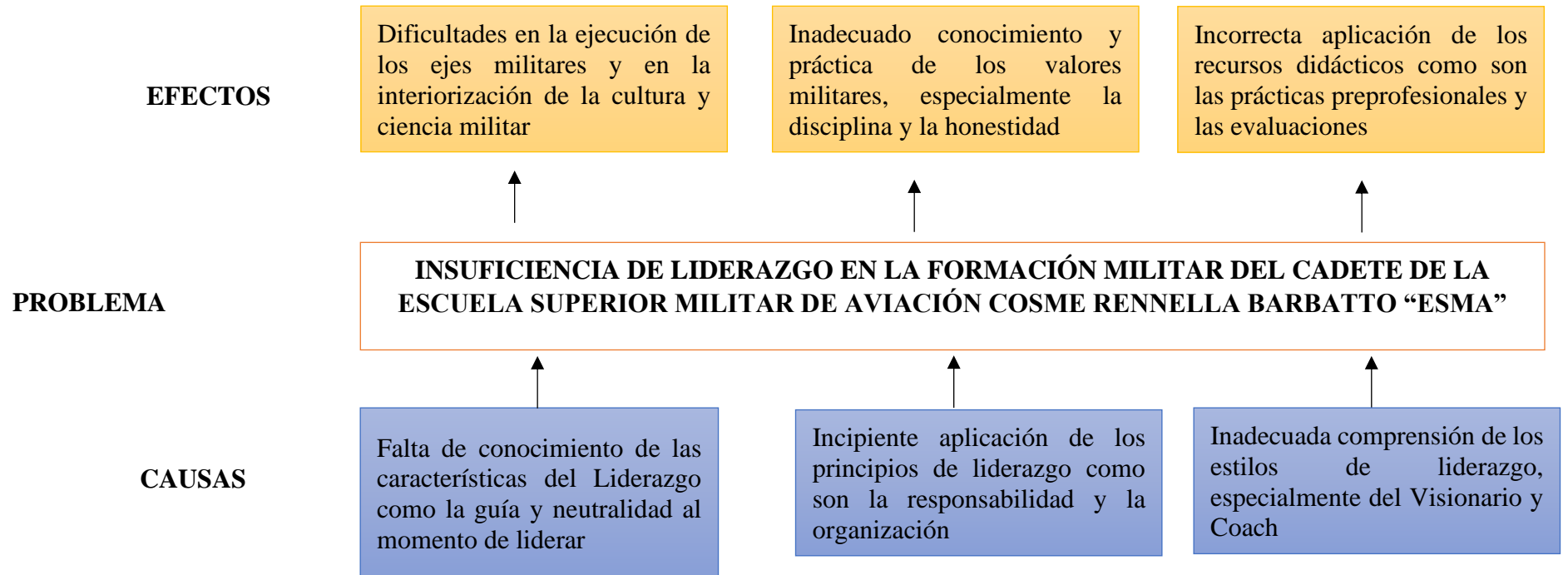


Gráfico 1. Árbol de Problemas

Elaborado: El Investigador



La insuficiencia de liderazgo en la formación militar de los cadetes de la Escuela Superior Militar de Aviación, se la puede resaltar en tres grandes aspectos: Falta de conocimiento de las características del liderazgo como el ser guía y neutral, aspectos que deben ser imprescindibles para que marque el camino a seguir dentro de la vida militar, esto se presenta debido a que los cadetes no tienen una idea clara sobre los temas específicos que forman parte del liderazgo, convirtiéndose en una falencia al momento de ejercer el liderazgo; cada promoción de cadetes conoce y recibe diferentes contenidos acerca del liderazgo, que da como resultado falencias al momento de ejecutar la formación militar basado sobre los ejes de la carrera militar, lo que no permite interiorizar de manera estandarizada en los ejes de cultura y ciencia militar.

Los principios del liderazgo se están aplicando de una forma incipiente, pues las diferencias y discrepancias en el proceso de enseñanza – aprendizaje sobre el verdadero ejercicio del liderazgo en la profesión militar es una prueba fehaciente de que esto genera un inadecuado conocimiento y práctica de los valores militares en la formación de los cadetes, y por lo tanto todo lo mencionado anteriormente resulta en el descalabro y pérdida de la disciplina militar.

Así también, dentro de la problemática evidenciada durante este estudio se encuentra la inadecuada comprensión de los estilos de liderazgo, especialmente del estilo visionario y coach, lo que denota en una ausencia de inspiración y solidaridad hacia los subordinados por parte de sus superiores, y esto básicamente se replica en todos los niveles, repercutiendo incluso en la formación militar ya que los cadetes dentro su formación han desarrollado una incorrecta aplicación de los recursos didácticos como son las prácticas preprofesionales y las evaluaciones, contextos en los que se ve reflejado su falta de accionar al momento de liderar o tomar decisiones.

### **Destinatarios del proyecto**

En primera instancia los beneficiarios directos de la presente investigación serán los 203 cadetes de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella Barbato”, un número aproximado de 15 oficiales docentes de la ESMA, ya que obtendrá profesionales con una clara y planificada capacitación del liderazgo e incluso el resultado de la investigación puede ser difundido en cada una de las

unidades militares de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, para que sea impartido al personal de oficiales y de tropa, con la única finalidad de contribuir a una mejor formación de los cadetes y un mejor perfeccionamiento del personal militar en servicio activo.

## **Objetivos**

### **General**

Analizar el liderazgo en la formación militar del cadete, mediante el estudio de las diferentes investigaciones, para mejorar el liderazgo en la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto “Esma”.

### **Específicos**

Identificar los principios fundamentales del liderazgo, mediante la contextualización para que los cadetes de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto “ESMA” mejoren la comprensión y ejercicio del liderazgo.

Comprender la formación militar del cadete de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto “ESMA” mediante el estudio de los ejes y valores militares para estandarizar los aprendizajes adquiridos en su formación.

Evaluar el liderazgo en la formación militar mediante la implementación del taller “Manual de Liderazgo” para medir y mejorar los conocimientos sobre liderazgo en el cadete de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto “ESMA”.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la investigación (estado del arte)**

En el artículo de Sandoval y Otálora (2015), se detalla los distintos cambios que tienen los cadetes durante su formación como son físicos, mentales y corporales, los cuales van adquiriendo en los años de estudio en la Escuela Militar. Para realizar el estudio se tomó en cuenta cadetes de ambos sexos de los distintos años de la escuela militar, pues con ello se determinó los diferentes estándares de evolución corporal y la relevancia del instituto para dotar de todas las herramientas de liderazgo y con esto puedan afrontar los retos y obstáculos que se presenten en sus lugares de destinación. Aunque en realidad no existe un contenido unificado en las Fuerzas Armadas donde conste los parámetros y detalles que debe contener la materia de liderazgo, pues los otros estándares miden un sinnúmero de variables y concluyen que el liderazgo debe ser impartido a los cadetes, pero no existe una guía común y aplicable.

El documento elaborado por Lopera, Poloche, Moreno y Pérez (2018), indica que los líderes deben tener el don de influir en los integrantes de su grupo para que cumplan voluntariamente y de la mejor manera sus misiones encomendadas; ahí es donde radica la clara diferencia entre formar líderes y jefes. A pesar que se trazaron los lineamientos, no describen cómo estos se deben aplicar, es más se han realizado investigaciones en torno al liderazgo militar pero no se ha detallado los medios e instrumentos que ocupan para la enseñanza del liderazgo. De igual manera es necesario recalcar que el individuo que dirige al grupo debe ser quien lidere con el ejemplo y no sólo actuar como jefe, es decir no sólo ordenar.

La investigación de Dennis (2018), indica que los militares a nivel mundial se están preparando en temas de liderazgo pues están conscientes que esta materia les dará cierta ventaja en todo ámbito, ya sea en el arte de la guerra como en los diferentes escenarios castrenses y civiles. El objetivo principal de esta investigación fue abordar directamente con la fuente, es decir los soldados profesionales, las temáticas que se deberían incluir al momento de impartir el liderazgo en el ejército. Sin embargo, la investigadora y tampoco los sujetos de estudio propusieron los instrumentos mediante el cual se impartirá el liderazgo, indicaron las formas y como se debería enseñar, pero ni siquiera se nombró la elaboración de un manual o nota de aula, es decir en los niveles tácticos no se analiza la estructura de la materia, quedará como materia pendiente a los oficiales instructores y directivos de los institutos de formación militar el realizar o proponer una guía clara del liderazgo que sea refrendada y autorizada por las autoridades militares.

De igual manera, De Matías (2013), manifiesta que los ejércitos de mayor peso y tradición en el mundo, están aplicando programas de formación con el fin de desarrollar entre sus miembros las habilidades necesarias en gestión de personas y en particular aquellas relacionadas con el liderazgo. Las Fuerzas Armadas en el siglo XXI deben mejorar y trabajar en el ejercicio del liderazgo, con la clara finalidad de que los militares desarrollen un mejor desempeño profesional y encaminado a realizar un trabajo multidireccional en las diferentes áreas de empleo. Es así que se evidencia que en la mayoría de estudios sobre liderazgo y la formación militar se ha resaltado e investigado la importancia del liderazgo como materia de estudio, sin mencionar el cómo se debe enseñar la materia o mediante qué documentos se impartirá, las Fuerzas Armadas tienen diferentes manuales y reglamentos para impartir las materias militares, sin embargo en las Fuerzas Armadas ecuatorianas, como en casi todas las de Sudamérica, no existe un reglamento de liderazgo a ser impartido en el periodo de formación militar.

El trabajo de investigación de Espinoza y Corrales (2019), tiene como resultado final que los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos deben aplicar el liderazgo auténtico durante su formación militar, para que alcancen competencias y habilidades que les permitan concluir con su formación en el ámbito de las ciencias militares. Los resultados del trabajo resaltan que los cadetes de la Escuela Militar

de Chorrillos emplean entre un 40% y 45% el liderazgo auténtico, sin embargo, muchos de ellos no lo emplean porque desconocen la teoría y por ende su aplicación. Denotar y resaltar que los cadetes no conocen la teoría del liderazgo auténtico quiere decir que no recibieron una correcta formación y/o enseñanza de liderazgo, convirtiéndose en un gran problema inicialmente para la escuela militar y luego para las Fuerzas Armadas pues sus oficiales saldrán a comandar sus repartos sin un claro conocimiento del liderazgo.

En la publicación de Arteaga y Ramón (2009), indican que a lo largo de la historia mundial se ha determinado que el liderazgo debe tener como base fundamental a la inteligencia emocional, pues el líder debe estar totalmente capacitado para manejar de mejor manera sus emociones y sentimientos. Un líder resonante debe tener un claro conocimiento y aplicar un tipo de conexión profunda con los miembros de su grupo, esto se aplica mediante el desarrollo correcto de la inteligencia emocional. De acuerdo como se vaya desarrollando el liderazgo resonante en las diferentes organizaciones se podrán comparar los resultados para poder solventar las dudas que surgen y poder mejorar el funcionamiento de las organizaciones. Es necesario analizar el impacto que tiene la inteligencia emocional en el liderazgo, pues estos temas deberán ser incluidos como materia de estudio en la formación militar de los cadetes para que una vez graduados hayan alcanzado una total madurez.

La educación militar según Villavicencio (2017), ha evolucionado hacia la educación superior militar, de tal manera que está dotando a los militares las herramientas y conocimientos necesarios para que puedan afrontar de manera profesional sus misiones y resultar unas Fuerzas Armadas competentes y actuales en base a las nuevas necesidades de seguridad y defensa. Las escuelas militares debieron reestructurar sus planes educativos y de carrera, de tal manera que, sus cursos de formación y perfeccionamiento se encuentren correlacionados y sean parte de una educación continuada, siguiendo todos los parámetros de la educación superior y así obtener títulos de tercer y cuarto nivel en materias militares. Es de suma importancia el cambio que la mayoría de ejércitos del mundo han realizado en el ámbito educativo puesto que los soldados profesionales en la actualidad deben estar preparados para afrontar sus misiones en relación a las nuevas amenazas de

seguridad y defensa; más aún con un título académico que avale su preparación militar.

El liderazgo en las Fuerzas Armadas según Alcañiz (2016), es un pilar fundamental que se encuentra constantemente actualizado para poder dotar a sus miembros las herramientas necesarias para liderar y relacionarse con las diferentes instituciones civiles que interactúan con Fuerzas Armadas y así conseguir los objetivos nacionales. Los líderes militares deben poner en práctica las habilidades del liderazgo moderno como son la inteligencia emocional, motivación, comunicación, etc., para que las órdenes se transmitan y se cumplan de una manera eficiente, resultando que la sociedad valore y congratule este accionar. Si bien es cierto que todas las investigaciones denotan y resaltan la importancia del liderazgo y su aplicación en todos los ámbitos de la vida, pero no se considera que en las Fuerzas Armadas no existe un lineamiento claro para impartir tan importante materia y más bien se dan lineamientos muy generales que permiten al instructor maniobrar y enseñar a su criterio.

Así también Capute y Morante (2019), manifiestan que la formación militar tiene gran importancia en el ejercicio profesional de los oficiales, puesto que los oficiales deben cumplir cabalmente sus funciones, respetando y considerando la misión institucional; es por esto que el mando militar debe poner mayor énfasis en la formación militar. Sin duda los preceptos, valores y principios inculcados a los cadetes serán de mayor valía al momento que se gradúen y comanden sus repartos, sumándole a esto las materias de carácter civil complementarias, darían como resultado la obtención del título universitario correspondiente, de estos estudios podemos encontrar varios y con diferentes puntos de vista pero que concluyen en casi lo mismo, no encontramos estudios detallados donde se detalle el nivel táctico porque en el nivel estratégico están conscientes y seguros de lo que se debe impartir y cambiar, pero la puesta en práctica es más importante para el mejor desempeño de las Fuerzas Armadas.

En el artículo de Moncayo (2020), resalta que las Fuerzas Armadas han cimentado su formación en el liderazgo; ya que sus miembros ejercen el mando y control en todos sus niveles; por lo que deben estar capacitados para cumplir las

misiones de seguridad y defensa, este precepto se ha mantenido desde la creación de las mismas, sin embargo, se ha transformado y adaptando a los diferentes retos que se presentan en la actualidad. Los militares deben estar en constante capacitación y entrenamiento pues el mundo cambia constantemente en todas sus esferas, es por esto que se hace necesario cambiar su concepción teórica y táctica desde el inicio de la formación de los cadetes, para que tengan un pensamiento crítico que les permita prepararse y estar siempre alertas para enfrentarse a las nuevas amenazas y riesgos que surgen a nivel local, regional y mundial.

El liderazgo según Fournier (2020), no puede ser tratado y estudiado aislado pues depende de los diferentes cambios que se den en el mundo e incluso en el ámbito tecnológico, es por esto que el liderazgo militar debe ir adaptándose a la par. Los líderes militares de España son formados con especial énfasis en un modelo de liderazgo humano para que puedan fomentar la unión de sus subordinados, teniendo como pilares fundamentales los valores, cualidades y competencias del liderazgo militar; todo esto está enmarcado en la legislación militar española. Es importante que la educación militar innove en el liderazgo y desarrolle mejor sus contenidos; pues los militares están en la capacidad de comandar repartos desde que se gradúan, por lo que están obligados a liderar, por estas razones es que el liderazgo debe ser la piedra angular en todo proceso de formación militar.

Finalmente, Vasquez (2020), en su artículo determina que para cumplir el objetivo estratégico es necesario que los miembros de las Fuerzas Armadas empleen en todo nivel el liderazgo militar, el mismo que está cimentado en los valores como la disciplina, la honestidad, la lealtad, la perseverancia, la serenidad, etc. El liderazgo se ha empleado con éxito a lo largo de la historia mundial y no ha estado solamente ligado al ámbito militar, sino más bien en todos los campos de la sociedad, por lo que se afirma que es un precepto verdadero en cualquier espacio geográfico y de tiempo. Es importante que el liderazgo se aplique en todos los niveles militares, pues las Fuerzas Armadas al ser una institución jerarquizada tendrán como fuerte cimiento a la obediencia y disciplina, entendiendo que con un acertado liderazgo se podrá comandar y dirigir de manera correcta a la tropa y conseguir mejores resultados como institución al servicio de la nación.

## Desarrollo del Objeto y Campo de Estudio

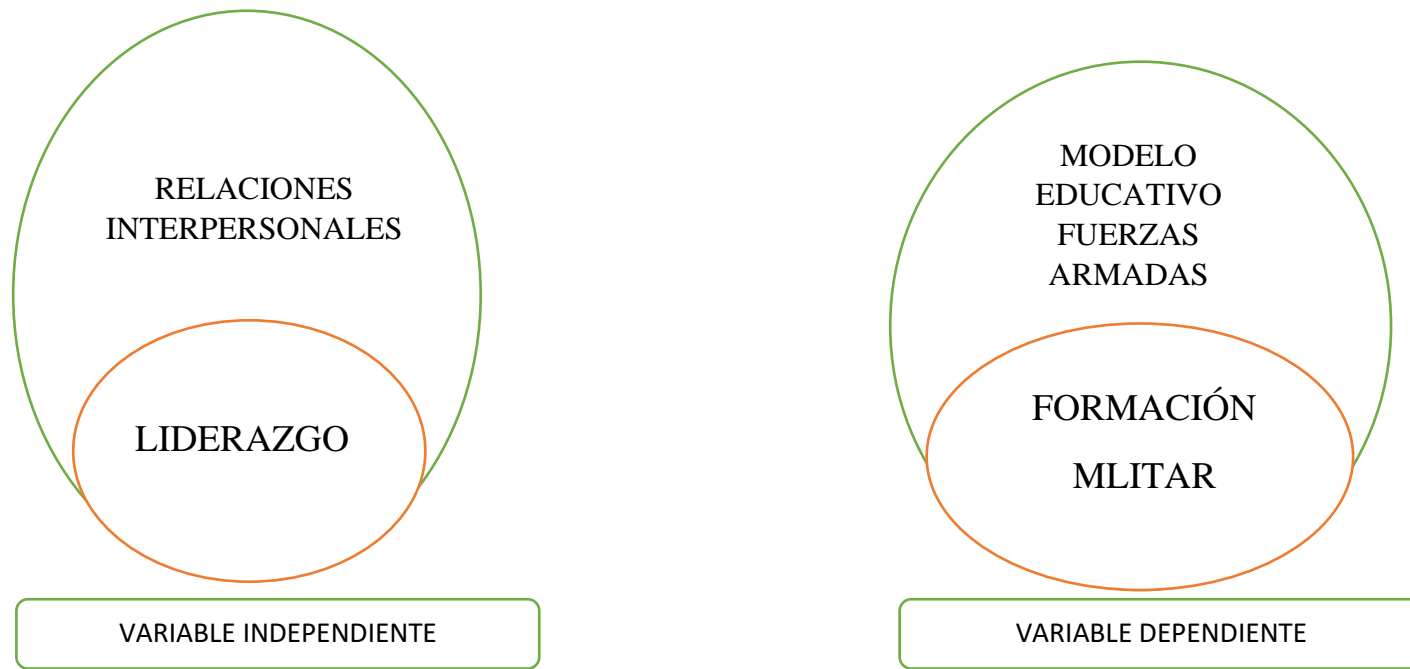


Gráfico 2. Red de Inclusiones Conceptuales  
Elaborado por: Investigador



**Constelación Variable Independiente**

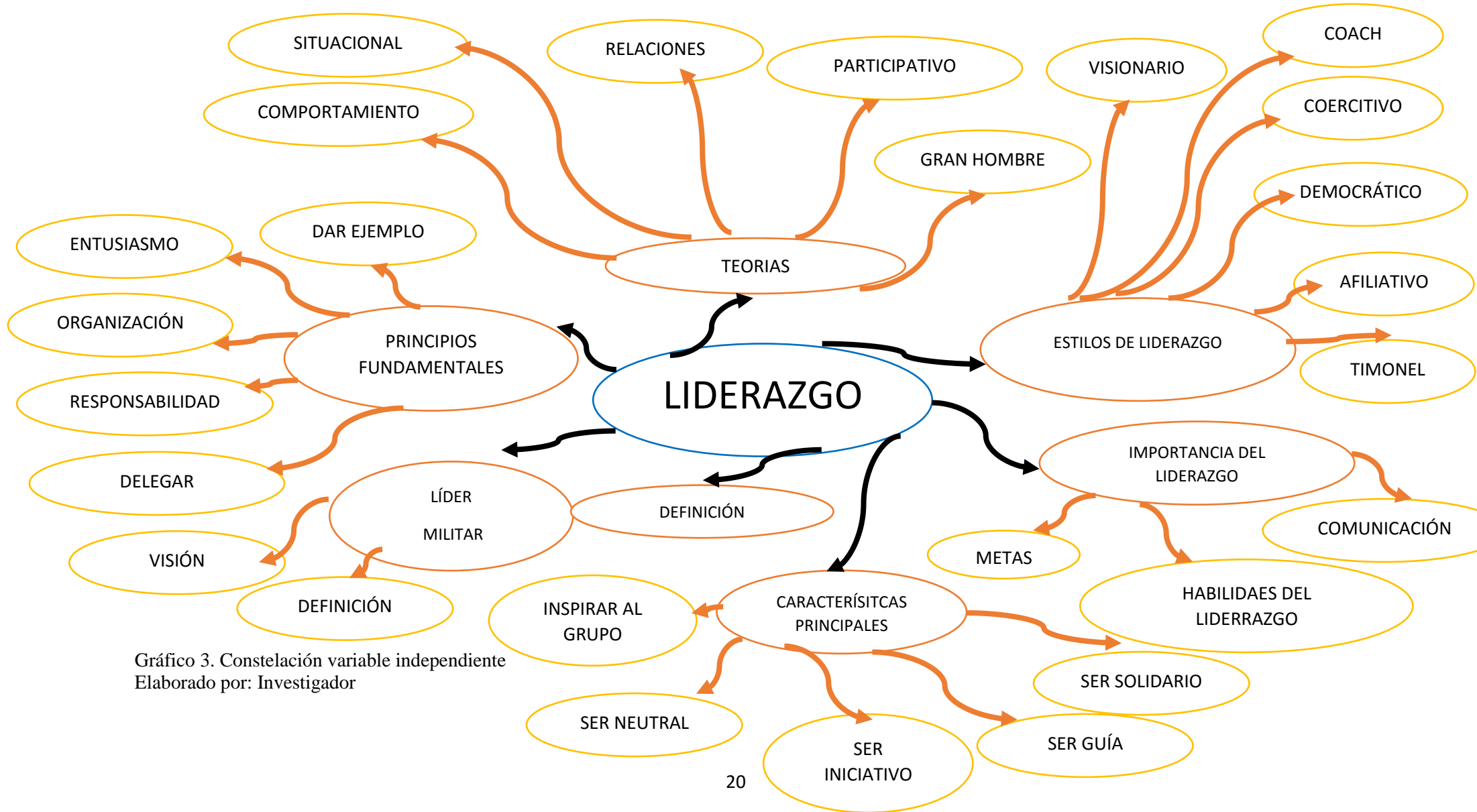


Gráfico 3. Constelación variable independiente  
Elaborado por: Investigador

### Constelación Variable Dependiente

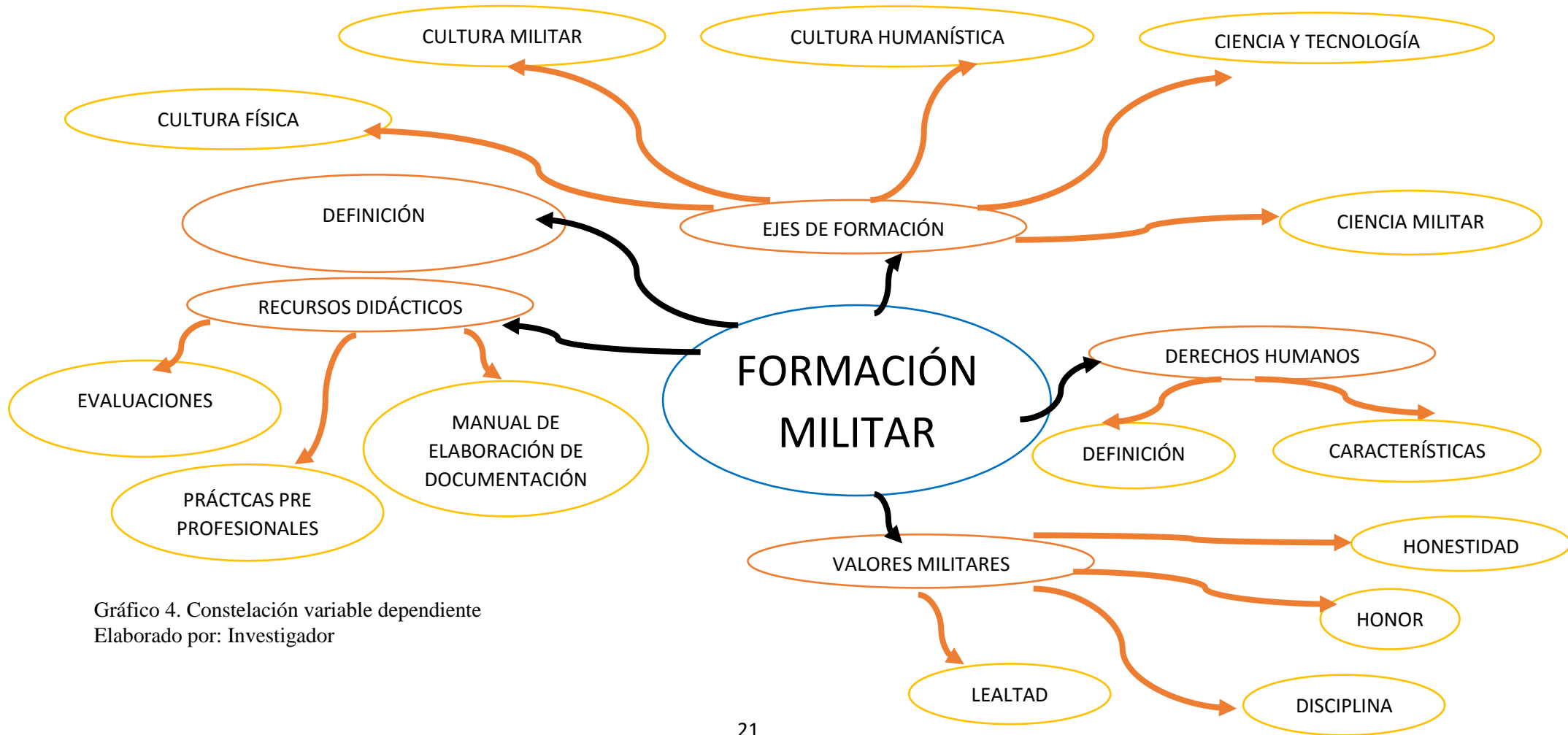


Gráfico 4. Constelación variable dependiente  
Elaborado por: Investigador

## Desarrollo de la Categoría Fundamental de la Variable Independiente

### RELACIONES INTERPERSONALES

#### Definición

Es la interacción que realizan dos o más personas, esto se basa en las diferentes vivencias, experiencias e incluso metas en común que puedan trazarse, pues las relaciones interpersonales no son más que el diario vivir de las personas, donde se resaltan las diferentes características que posee para entablar una comunicación coherente y que permita una sana relación entre determinadas personas. (Guinac, 2018). Es importante el conocer y saber sobrellevar el trato con las demás personas, esto ayudará a dirigir de mejor manera el diario vivir, tanto laboral como personal.

Según (Raffino, 2021), las relaciones interpersonales son el vínculo constante mediante el cual dos o más personas empiezan a interactuar y tienen como pilares fundamentales todo tipo de vivencias que les permite sentirse parte de un determinado grupo ya sea este familiar, laboral o simplemente de amistad para conseguir objetivos en común desde los más elaborados en una organización como en el de simple diversión en un grupo de amigos. Toda esta interacción es un claro desarrollo y madurez de los individuos, que como resultado se forma la sociedad.

#### Importancia

De acuerdo a (Raffino, 2021), las relaciones interpersonales son parte fundamental en la vida de un ser humano; ya que de estas dependerá su completa felicidad o infelicidad, y son directamente proporcionales al tipo de relaciones que se tenga con los demás. Una relación saludable y flexible con un grupo de personas puede convertirse en un excelente ambiente laboral o personal, y es la pauta inicial para conseguir los objetivos en conjunto.

#### Características

Según el estudio de (Taboada, 2014), se detallan las siguientes características:

**Actuar a la altura:** básicamente es el mejor comportamiento que una persona puede tener con el resto, es decir que siempre debe mantener una buena actitud y respetar a los demás, dejando aún lado sus propios problemas personales.

**Actitud de servicio y contribución:** vendrían a ser el conjunto de habilidades que tiene una persona para contribuir al crecimiento de los demás y de esta manera ellos pueden conseguir sus objetivos y metas en la vida, los individuos que cumplan con este precepto conseguirán lo que deseen en su propia vida.

**Una comunicación honesta:** es importante que una persona exteriorice sus sentimientos y emociones de una manera diáfana; y que a su vez pueda escuchar a las demás personas, estas acciones servirán para conectarse y relacionarse mejor con las otras personas.

**El ser amable:** la manera en que una persona actúa hacia los demás es comparable con una siembra y semilla, pues cosechar las frutas equivaldría a la forma en que las personas devuelven el trato, es decir depende de la actuación inicial.

**Paciencia:** los seres humanos debemos mantener siempre la paciencia en todas nuestras actividades ya sean laborales o personales, pues debemos tolerar las situaciones adversas que se pueden presentar en las diferentes relaciones, esto dará como resultado una excelente relación con los demás.

**Lealtad:** es el valor que todas las personas deben emplear en las diferentes relaciones, es decir cuando las cosas van bien entregar lo mejor de cada uno, así como también comunicar las necesidades a los demás; y cuando existen problemas saber pensar y tomar las mejores decisiones para que las relaciones continúen y no se terminen por momentos de calentura.

**Tener un propósito común:** es lo más importante en un grupo de personas, pues todos tendrán las mismas metas y objetivos, esto ayudará al mejor desarrollo personal en todos los ámbitos tanto personales como profesionales.

**Saber divertirse:** es importante que los individuos pueden sonreír en las actividades familiares y personales, e incluso en el ambiente laboral pues las risas bajarán la tensión y ayudarán a un mejor desempeño profesional. De acuerdo a lo antes mencionado se puede afirmar que, si un individuo pone en práctica la mayoría de las características de las relaciones interpersonales, se convertirá en un sujeto capaz de encabezar y dirigir a su grupo de trabajo, es decir iniciar con el liderazgo.

## LIDERAZGO

### Definición

El liderazgo es la disciplina mediante la cual un determinado individuo ejerce su influencia a un determinado grupo de personas, dando como resultado que el grupo desarrolle sus actividades con empeño y entusiasmo para poder cumplir con mayor efectividad las metas y objetivos trazados (Hutchinson, 2014). Se puede mencionar que el liderazgo es la destreza que tiene una persona para encabezar, dirigir, conducir y comandar de excelente manera a un grupo de personas para que consigan las metas grupales, todo esto se consigue mediante un proceso de comunicación que tenga como misión principal influenciar en los miembros del grupo.

De igual manera, según Tzu (1994), indica que las disposiciones deben ser claras precisas y concisas, ya que esto facilitará a que los subordinados comprendan las misiones a realizar; con esto se evitará la confusión al momento de transmitir las ordenes, y así el liderazgo se podrá desarrollar de excelente manera. Con esto es importante resaltar que este libro escrito hace casi 2000 años sigue vigente y sirve para base de estudio, no solo en el ámbito militar sino también en todos los aspectos de la vida, sean estos laborales y/o personales.

### Características Principales

**Inspirar al grupo:** Según Muñoz (2016), en su estudio manifiesta que la motivación en un determinado grupo de personas es muy importante ya que de esto depende la consecución de los objetivos, para esto se debe comunicar y encomendar los trabajos al grupo; esto servirá para que cada persona realice de mejor manera su trabajo y no necesite de un mayor control por parte del líder. La inspiración al grupo equivale a una correcta motivación, es así que en momentos donde cunda la inseguridad cada sujeto pueda seguir desarrollando su trabajo bajo los lineamientos que ya recibió de su líder; dando como resultado la consecución de las metas tratadas por el grupo u organización.

**Ser Neutral:** en la columna de Pascual (2014), se resalta que las personas denominadas neutrales son aquellas que no forman parte de ningún punto de vista es decir no toman partido sobre ningunas de las ideas, sin embargo, indica que esta característica puede ser tomada en cuenta como una posición y se perdería el sentido

real de la neutralidad, aunque existen sujetos que se sienten superiores por no tomar partido en ciertos puntos de vista. La neutralidad es importante en el liderazgo pues no tomar parte o afinidad por ciertas personas al interior de grupo servirá para liderar de mejor manera al grupo como un solo conjunto eficaz y cohesionado.

**Ser Inicativo:** de acuerdo a la tesis de Gonzales (2019), el liderazgo debe caracterizarse por ser siempre innovador y estar siempre listo para poder actuar ante cualquier situación que se presente, teniendo en cuenta que debe cumplir los objetivos trazados por la organización, esta característica ayuda a que el líder desarrolle cierta habilidad mental y práctica para poder solventar las diferentes vicisitudes que se presentan en su diario vivir, esto hace que su grupo de trabajo tenga un sentido de pertenencia y una mejor predisposición a cumplir las metas de las institución.

**Ser Guía:** según Giner (2018), el liderazgo se debe basar en una comunicación constante hacia los miembros del grupo por lo que se debe articular la retórica de manera que pueda llegar a cada uno de los integrantes, además el liderazgo se ejerce escuchando a lo demás con la finalidad que la comunicación sea efectiva y sincera; por lo antes expuesto se formará un ambiente laboral que presta las condiciones adecuadas para guiar y conducir al grupo hacia la consecución de los objetivos y metas comunes. Es necesario la aplicación de esta característica en el ejercicio de liderazgo, pues será el puntal para desarrollar el resto de características.

**Ser Solidario:** es aquella persona que siente la necesidad de ayudar, hacer algo o actuar en favor de otra persona con el único objetivo de satisfacción personal, es decir que un sujeto ayuda al otro sin esperar nada a cambio. (Westreicher, 2020). Esta cualidad es muy importante en liderazgo, pues no solo es necesario dirigir, sino también ayudar desinteresadamente a quien lo necesite.

### **Importancia del Liderazgo**

Según Solís (2019), el liderazgo es muy importante en todo ámbito, pues en los distintos tipos de organizaciones es necesario e importante que exista un líder para que pueda dirigir y guiar a las personas, con el fin de que cumplan los objetivos trazados, además detalla que no existe una fórmula adecuada para formar un líder sino más se forma de acuerdo a las circunstancias que los rodea. Es necesario mencionar que la

importancia del liderazgo ha sido resaltada desde tiempos inmemoriales y hoy, es cuando presenta mayores desafíos pues la globalización ha sido todo un reto para las diferentes organizaciones mundiales.

**Metas:** la persona que ejerce el liderazgo debe saber comunicar al resto del grupo todo el procedimiento y los resultados finales que se desean obtener, pues estas directrices arrojaron como consecuencia un óptimo desempeño profesional (Martín, 2018). En el ejercicio del liderazgo es muy importante que se transmitan no sólo las metas, sino el procedimiento que debe aplicar, pues esto acelerará y mejorará el funcionamiento del grupo, pues todo estará claro y el desempeño laboral será el mejor.

**Habilidades del liderazgo:** según Gálvez (2019), el liderazgo debe tener las siguientes habilidades:

- **Habilidad comunicativa:** se convierte en la principal característica del liderazgo, ya que el líder debe saber expresarse y llegar a su grupo con las palabras correctas, de igual manera saber escuchar es de suma importancia.
- **Empatía:** es de suma importancia en el liderazgo pues el líder debe ponerse en los zapatos de las otras personas y poder entender las emociones de los integrantes del grupo, de esta manera sabrá cómo llegar a cada persona y así conseguir de mejor manera el cumplimiento de metas y objetivos.
- **Inteligencia emocional:** en el liderazgo es un pilar fundamental, ya que el líder debe conocer y controlar sus emociones para que pueda dirigir adecuadamente su grupo e incluso debe conocer los sentimientos y emociones del resto, para que pueda llegar de mejor manera y personalizada.
- **Pensamiento crítico:** se convierte en una cualidad necesaria en el ejercicio del liderazgo, ya que permitirá un mejor análisis y desarrollo de las diferentes situaciones que se presenten para mejorar la toma de decisiones.
- **Capacidad de coordinación y gestión:** en el liderazgo es vital la coordinación de los diferentes procesos que se llevan a cabo en una organización y junto a ello la gestión de las diferentes acciones a realizar, pues de esta manera la organización tendrá un mejor desempeño.
- **Modalidad e inspiración:** convertirse en una guía para los miembros del grupo, a través de una verdadera motivación y llegando a inspirar al resto hasta tal punto

que todas las acciones que realicen en la organización la hagan de excelente manera y entregando todo de sí.

- **Resolución de problemas:** saber solventar las diferentes vicisitudes que se presenten en el ámbito laboral es indispensable para que la institución alcance los diferentes objetivos trazados.

Para ejercer el liderazgo de una manera adecuada, es importante poner en práctica las habilidades antes descritas, ya que se convierten en el camino a seguir para dirigir de excelente forma al grupo de trabajo y con el único fin que la organización consiga las metas trazadas.

**Comunicación:** Guerra (2020), menciona en su estudio que la comunicación es indispensable para manejar las diferentes vicisitudes en el funcionamiento de una organización; ya que estas deben emplearse en todo nivel, convirtiéndose así en la herramienta principal para que cada uno pueda transmitir sus necesidades y aportes. Es muy importante que en el liderazgo exista un excelente plan de comunicación, pues si se desarrolla de manera eficaz generará un sentido de pertenencia de cada uno de los integrantes de la organización, ya que sus dudas y planteamientos serán escuchados en su nivel correspondiente.

### **Principios Fundamentales**

Según De Juana (2009), en su publicación manifiesta que existen 5 principios fundamentales en el liderazgo, detallados a continuación:

**Dar ejemplo:** la base de un buen liderazgo es guiar con el ejemplo, es decir si el resto observa que el líder se esfuerza y realiza tareas más allá de sus expectativas, los miembros del grupo realizarán su trabajo con alegría y satisfacción. Es importante que el líder esté dispuesto y realice actividades que van más allá de las sus funciones pues esto motivará al resto del grupo para que trabajen de forma eficiente y eficaz.

**Entusiasmo:** es un pilar fundamental en el liderazgo, pues transmitir buena energía, motivar y renovar al grupo, será siempre la mejor manera de transmitir emociones y empeño a la organización. Aplicar el entusiasmo es muy importante en el ejercicio del liderazgo; ya que esto cimentará un buen ambiente laboral y se podrán conseguir las metas trazadas.



**Organización:** si la persona que ejerce el liderazgo mantiene un orden en todas sus actividades al interior de su grupo, pues el grupo hará lo mismo y con más dedicación para llevar a cabo de manera sistemática y organizada la carga laboral. La organización es indispensable en el ejercicio del liderazgo; ya que, si la cabeza que dirige al grupo mantiene siempre un orden y organización, el resto simplemente replicará y los resultados serán los deseados por la institución y/o grupo.

**Delegar:** una parte importante del liderazgo es conocer las fortalezas y debilidades de quienes forman parte del grupo, para entre tantas cosas, saber a quienes se les puede confiar la realización de ciertas tareas, pues un líder no puede hacer todo solo, siempre debe apoyarse en su equipo no solo para obtener mejores resultados para la organización sino también por la salud física y mental del líder.

**Responsabilidad:** es preciso indicar que el líder debe hacerse responsable de todos los resultados de grupo, es decir de los positivos y más aún de los negativos.

### **Estilos de Liderazgo**

Para definir los estilos de liderazgo se tomará en cuenta las divisiones que realizó el Psicólogo Goleman (1946) y a través de la investigación de Castillo (2021):

**Estilo visionario:** consiste en que el líder tenga un claro conocimiento en el objetivo de la organización; además transmite y motiva al resto del grupo las metas organizacionales, permitiendo que conozcan claramente la meta a seguir y tengan la libertad de elegir el procedimiento mediante el cual se realizará el trabajo, de esta manera cada uno de los integrantes del grupo estará consciente de la importancia que tienen al interior de la organización. Es muy importante este estilo de liderazgo pues el líder marca la meta a seguir y tiene plena confianza en el resto del grupo para que ellos desarrollen sus las estrategias y el cómo se efectuará el trabajo, esto hace que los integrantes del grupo adquieran un gran sentido de pertenencia.

**Estilo coach:** prácticamente es un estilo en el cual el líder conoce las debilidades y fortalezas de su equipo, lo que le permite saber cómo llegar a cada uno de ellos y a su vez encomendarles las misiones de acuerdo a sus características principales; este estilo será fácil de emplear en un grupo de trabajo que tiene grandes pretensiones de crecimiento laboral. Es importante este estilo de liderazgo pues el líder al conocer los

detalles de cada uno de los integrantes del grupo puede delegarlas distintas funciones de acuerdo a las capacidades de los miembros, todo esto permitirá un gran crecimiento de la organización y de cada uno de sus integrantes.

**Estilo democrático:** es un estilo realista, donde el líder conoce y sabe cuáles son los objetivos que se conseguirán muy independientemente de los trazados, además conoce a cada uno de los miembros del grupo, ya que realiza reuniones periódicas para conocer y escuchar a cada persona del grupo. Este estilo hace participar de mayor y mejor manera a cada uno de los miembros del grupo porque tienen la facilidad de expresar sus opiniones constantemente.

**Estilo coercitivo:** es aquel donde el líder marca la pauta clara de la forma en que desean que se realicen las cosas, pues está seguro que será la clave del éxito, si por si acaso uno de los miembros del grupo no consigue terminar su tarea o a su vez no la ejecuta de manera eficiente tendrá graves consecuencias, debido a lo antes nombrado los miembros del grupo pierden el sentido de pertenencia hacia la organización.

**Estilo afiliativo:** es un liderazgo que busca crear las afectivos y emocionales entre los miembros del grupo, a través de una apropiada y constante comunicación; además emplea la técnica denominada “feedbacks” la cual consiste en recibir las ideas del emisor y devolverlas adaptados con las ideas de receptor. Este tipo de liderazgo busca crear un óptimo ambiente laboral pues los miembros del grupo sienten un claro sentido de pertenencia debido a que sus ideas son escuchadas y puestas en práctica, claro estas ideas se modifican un poco para que tengan relación y vayan de la mano con los objetivos propuestos por la organización.

**Estilo timonel:** es un tipo de liderazgo en el cual el líder tiene claro el concepto y la forma del cómo se deben realizar las tareas sin embargo no es un buen comunicador, sumándole que el líder piensa que todos los miembros del grupo son capaces de realizar las mismas actividades que él realiza, es decir con la misma eficacia y eficiencia. Este liderazgo no es recomendable en ninguna organización pues al tratar a todos los miembros del grupo por igual se va a crear un pésimo ambiente laboral y se desmotivan pronto, lo generará que no se consigan los resultados deseados.

## **Teorías del Liderazgo**

**Teoría del Comportamiento:** es importante recalcar que cualquier sujeto que se encuentre cumpliendo funciones de dirección y que aplique una conducta adecuada será un excelente líder, es decir que los comportamientos de suma importancia para quien ejerce el liderazgo y es ahí donde radica estudiarlos a fondo para que puedan repetirse en cualquier sujeto y/u organización (Cao, 2017). El comportamiento de un líder radica en sus conductas y comportamientos pues estudios han determinado que son la pauta para ejercer un correcto liderazgo, por estas razones esta teoría es de suma importancia y se la puede replicar con el solo hecho de aprenderlas y ponerlas en práctica.

**Teoría Situacional:** esta teoría tiene 3 aristas como son la cantidad de dirección, la calidad de apoyo emocional y el nivel de disposición hacia la tarea; cuando el líder conjuga correctamente las 3 variables arroja un liderazgo correcto y se consiguen los objetivos en la organización. (Benavides y Delgado, 2004). Esta teoría es de suma importancia en el desarrollo del liderazgo; ya que, a más de conseguir las metas deseadas, el líder llega a conocer los detalles y habilidades de cada miembro del grupo.

**Teoría de las Relaciones:** según el estudio de Hernández (2021), se puede concluir que los líderes deben tomar muy en cuenta todas sus prácticas en el desarrollo de la dirección de su grupo, ya que esto servirá como ejemplo para que sus seguidores mejoren su rendimiento, es decir que no importa las características personales que tenga el líder sino más bien las que pone en práctica. Es de suma importancia esta teoría de liderazgo pues se debe liderar siempre con el ejemplo.

**Teoría Participativa:** esta teoría ayuda a que los miembros del grupo se sientan parte de la organización, ya que, son tomados en cuenta constantemente para que exterioricen sus ideas y en conjunto con el líder se pongan fechas para el cumplimiento de las metas; esto lo realizan constantemente y ayuda al mejor desarrollo laboral de cada individuo (Hernández, 2021). Esta teoría permite que cada miembro del grupo adquiera un claro sentido de pertenencia hacia la organización; ya que constantemente se toman en cuenta sus ideas, lo que resulta en un mejor desempeño laboral y a su vez se consiguen las metas trazadas.

**Teoría del Gran Hombre:** tiene como pilar fundamental el precepto que la persona nace con ciertas características que le permiten convertirse en líder; es decir que el resto de individuos deben someterse a los objetivos que planteaba el líder, todo esto inició en el siglo XIX (Paez, 2014). Esta teoría ha perdido espacio a nivel mundial, ya que se ha comprobado con los diferentes estudios y teorías que existen otras maneras y formas de liderar, sin embargo, aún se puede encontrar esta teoría en ciertos países que veneran a sus gobernantes.

### **Líder Militar**

**Definición:** En el ámbito militar el líder es quién, de acuerdo, a sus características personales, tanto intelectuales como físicas, posee el don de ser admirado y seguido por sus subordinados, ya que, inspira al resto a que cumplan con éxito sus funciones y así se consigan las metas institucionales; por los motivos antes descritos es respetado y apreciado, no solo por sus subordinados sino también por sus compañeros. (Herrán, 2011). El soldado intachable es quién se convierte en líder pues sus acciones tanto intelectuales como físicas sirven de inspiración para que sus subordinados cumplan con eficiencia las órdenes impartidas, es decir siempre el líder militar debe predicar con el ejemplo.

**Visión:** El mundo actual tiene varios cambios por lo que las organizaciones deben estar constantemente actualizando sus objetivos; sin duda estos cambios generarán cierto desasosiego por parte de los miembros del grupo, pero es ahí donde entra el líder para tranquilizar a grupo y reorientar ya sea los procedimientos o los objetivos. (Sánchez, 2014). El líder militar debe tener clara la visión de la institución y personal, ya que cuando se presenten cambios en el entorno tenga toda la certeza de reorientar sus objetivos y procedimientos para que pueda cumplir con eficiencia la misión.

## **Desarrollo de la Categoría Fundamental de la Variable Dependiente**

### **MODELO EDUCATIVO DE FUERZAS ARMADAS**

#### **Definición**

Básicamente se convierte en la hoja de ruta que contiene los lineamientos conceptuales y metodológicos que buscan como objetivo unificar el Sistema de Educación Militar y así poder enmarcar en las misiones constitucionales que tienen las Fuerzas Armadas del Ecuador (Merizalde y Altamirano, 2018). Es muy importante que en las Fuerzas Armadas exista una norma actualizada del proceso educativo militar y a su vez tenga validez legal, es decir se encuentre enmarcado en las misiones constitucionales de las Fuerzas Armadas.

#### **Diseño Curricular**

Es la base fundamental para que se desarrolle el proceso educativo, ya que, busca enumerar la metodología, estructura y resultados de los proyectos curriculares, lo que permitirá que el proceso de enseñanza – aprendizaje se desarrolle de mejor manera (Férrandez, 2013). En un sistema educativo es de suma importancia el diseño curricular pues este servirá para solucionar los problemas que se presente y así poder cumplir de forma eficiente el proceso de enseñanza – aprendizaje.

#### **Misión**

Normar los diferentes lineamientos educativos al interior del sistema educativo militar, lo que permitirá que los miembros de las Fuerzas Armadas conozcan, analicen y puedan solventar los diferentes obstáculos que se presenten en la educación militar (Merizalde y Altamirano, 2018). Es importante definir el alcance que debe tener el Modelo Educativo, ya que este servirá para orientar y solucionar los obstáculos que se presenten en todo el proceso de enseñanza – aprendizaje.

#### **Corrientes del Pensamiento del Modelo Educativo**

En el documento de Merizalde y Altamirano (2018), se detalla qué modelo educativo militar se basa en corrientes de pensamiento filosóficas que den sustento al proceso de enseñanza – aprendizaje y además sea una herramienta necesaria para que los alumnos

militares adquieran los conocimientos que las Fuerzas Armadas necesitan, de acuerdo al siguiente detalle:

**Conductismo:** es el pensamiento filosófico que trata el comportamiento del ser humano de acuerdo al ambiente en el que se desarrolla, teniendo muy en cuenta los antecedentes del sujeto y el resultado de esta interacción (Merizalde y Altamirano, 2018). Es decir que aplicando este pensamiento filosófico se busca analizar al alumno militar en el entorno en que se va a desenvolver ya que este no es el mismo que un alumno civil, es decir que tiene diferentes características y situaciones que deben ser tratadas específicamente para mejorar el resultado final.

**Constructivismo:** De acuerdo a Merizalde y Altamirano (2018), es una teoría donde se proporciona al alumno todos los insumos y herramientas necesarias para que den solución a los diferentes problemas, buscando que explote sus conocimientos y emplee sus procedimientos; en realidad se convierte en un proceso basado en la participación directa del alumno. Es muy importante este pensamiento y más aún relacionado con la parte militar, pues el militar debe estar en condiciones de solventar cualquier vicisitud que se presente en el cumplimiento de las misiones, por lo que debe adquirir esta práctica desde alumno.

**Interaccionismo Simbólico:** es el pensamiento filosófico que estudia al ser humano al interior de la sociedad, esto se lo realiza determinando los objetos físicos y sociales con los que se comunica el individuo, para sumarle la actitud que debe adoptar (Merizalde y Altamirano, 2018). Con lo anterior mencionado se busca que el individuo conozca lo que debe emplear para actuar de excelente manera al interior de un grupo, lo que para el ámbito militar cabe perfectamente.

### **Estructura Organizacional**

Según Merizalde y Altamirano (2018), se determina de la siguiente manera:

**Ente Rector:** el Sistema de Educación Militar de las Fuerzas Armadas es quien rige y dispone los lineamientos claros para que las diferentes escuelas militares tengan un objetivo común y puedan optimizar la educación militar. Es importante que exista un ente rector educativo en las Fuerzas Armadas ya que este será el responsable de articular la política educativa militar.

**Subsistema de Educación Militar de la Fuerza Aérea:** es la institución responsable de poner en práctica las políticas educativas en la Fuerza Aérea a través del Comando de Educación y Doctrina Militar Aeroespacial, tanto en las escuelas de formación como en las de perfeccionamiento y especialización, todo se genera para contribuir al cumplimiento de las misiones constitucionales de Fuerzas Armadas. Es necesario que cada fuerza ejerza las políticas educativas en sus escuelas militares, ya que deben focalizarse en sus propios requerimientos operativos.

## FORMACIÓN MILITAR

### Definición

Es el proceso educativo de Fuerzas Armadas que empieza con la convocatoria formar parte de las escuelas militares para que el cadete reciba todos los conocimientos educativos que le permitan concluir su formación y graduarse como todo un profesional militar (Merizalde y Altamirano, 2018). Es muy importante que se encuentren normados los aspectos básicos de la formación militar y esto se basen en los ejes de formación militar, lo cuales serán necesario para poder formar correctamente a un profesional militar.

### Ejes de Formación

**Ciencia Militar:** es un conjunto de disciplinas que nacieron directamente después de los conflictos bélicos, ya que estas fueron creadas para solventar las diferentes necesidades y problemas que se suscitaron en las Fuerzas Armadas (Suárez, 2005). Estos conjuntos de disciplinas se han implementado de acuerdo a las nacientes necesidades militares en todo ámbito, es importante remarcar que han evolucionado junto con la globalización, porque las Fuerzas Armadas están en condiciones de afrontar los nuevos retos y misiones que tienen.

**Cultura Física:** desde tiempos inmemoriales ha sido catalogada como la disciplina encargada de fomentar al ser humano que debe mantenerse con un cuerpo saludable, productivo y disciplinado, que le permita poder desenvolverse normalmente en sus actividades. (Camargo et al., 2013). Para la formación militar es indispensable, debido

a que el militar debe estar en óptimas condiciones de empleo en cualquier escenario, sea en tiempo de guerra o en tiempo de paz.

**Cultura Militar:** se podría definir como el universo que abarca costumbres, valores, tradiciones y ciencias militares; que se transmiten de generación en generación a todos aquellos seres humanos que se encuentran prestando servicios en las Fuerzas Armadas, es decir es todo lo que un militar conoce y sabe de su ejercicio profesional (Barco, 2020). La cultura militar abarca todos los ámbitos y sentidos que debe poseer todo soldado para ejercer con amor a la patria su vocación.

**Cultura Humanística:** se convierte en el legado que se recibe, no sólo culturales sino también las costumbres y tradiciones; además todo lo anteriormente mencionado debe servir para que el ser humano lo utilice y trascienda en la vida (Lledó, 2006). En el argot militar es de suma importancia pues los soldados se motivarán siempre por las tradiciones y hazañas militares que conminan a trabajar por la amada patria.

**Ciencia y Tecnología:** en la actualidad se han convertido en una arista fundamental en el diario vivir de la sociedad, ya sea por separada o juntas la ciencia y tecnología van creciendo de la mano y son útiles para el desarrollo en todos los campos (Cañedo, 2001). Es muy importante que los cadetes adquieran conocimientos actuales y basados siempre en la ciencia y tecnología, para que estén conscientes y preparados para afrontar los nuevos retos.

### **Valores Militares**

Son aquellas costumbres y creencias que se heredan con el paso del tiempo, se las elige libre y conscientemente para que sirvan de base en la toma de decisiones y se vayan adquiriendo excelentes hábitos (Garzón, 2014). Son importantes para el desempeño profesional de todo militar, pues se adquieren durante su formación y siempre aplicados en el ejercicio profesional; entre los que resaltan los siguientes:

**Lealtad:** es un sentimiento diáfano y puro que existe entre los militares, básicamente acoge todas las buenas costumbres y espíritu de cuerpo que se deben practicar de forma desinteresada. Es importante al interior de las filas militares, pues se debe priorizar siempre la práctica de la lealtad tanto con la Patria, la institución, la sociedad y los miembros de las Fuerzas Armadas.



**Disciplina:** es el estricto cumplimiento a las leyes y reglamentos militares, no basta solo con cumplir las disposiciones y órdenes sino cumplirlas en el plazo establecido, respetando siempre la jerarquía y obediencia militar. Se puede afirmar que la disciplina es la columna vertebral de la institución, ya que al ser jerarquizada se cumplirá siempre con la subordinación y restricto respeto a los subordinados.

**Honor:** es el valor que empieza con el amor propio y se extiende hacia la Patria y la institución, se convierte en la práctica constante de la verdad y la valentía en todo momento. Es la principal característica del soldado, pues todas sus acciones demuestran el honor personal y militar.

**Honestidad:** es la cualidad que permite actuar con claridad y verdad en todos los campos de desempeño, no solo en las acciones personales y laborales sino también en la correcta administración de los recursos. Los soldados deben aplicar la honestidad como una máxima en su actuar, ya que la Patria les confía las armas y la defensa de la soberanía.

### **Recursos Didácticos**

Son las herramientas fundamentales para los docentes, ya que necesitan tener distintos tipos de ayudas para cumplir con su labor (Pérez, 2008). Los recursos didácticos son de suma importancia pues son la base y el material que servirá a los alumnos para adquirir el conocimiento necesario en su formación educativa.

**Manual de Elaboración de Documentación Militar:** es una herramienta de enorme guía para el personal militar ya que tiene los lineamientos generales para procesar cualquier documentación oficial de las Fuerzas Armadas (Mariscal, 2020). Es de suma importancia que las Fuerzas Armadas normen la elaboración de su documentación, pues así se estandariza y mejorará la realización de cualquier actividad militar e incluso la educativa.

**Prácticas Pre Profesionales:** es un pilar fundamental en la formación universitaria ya que enlazan la teoría y la práctica, permitiendo al estudiante aplicar la teoría aprendida y conocer los que afrontarán en el mundo laboral. (De la Vega, 2011). Es muy importante para los cadetes el visitar y conocer las unidades militares, ya que así se empaparán del ámbito laboral militar.

**Evaluaciones:** son aquellas que se adaptan de acuerdo a las necesidades de cada organización, es decir qué, objetivos se necesitan obtener ya sean controlar, medir o entender los juicios de valor, con lo anterior mencionado se determinará cuando es pertinente realizar una evaluación y así conseguir los resultados deseados (Mora, 2004). Es necesario en todo ámbito educativo aplicar evaluaciones; ya que de esta manera se podrán medir los conocimientos que adquieren los alumnos, en el ámbito militar es muy importante pues estos resultados servirán para mejorar y/o actualizar las normas del proceso de enseñanza – aprendizaje, e incluso en el argot militar los resultados sirven para ubicar a los alumnos según su puntaje, ya que las Fuerzas Armadas son una institución totalmente jerarquizada.

### **Derechos Humanos**

**Definición:** son aquellos derechos que los seres humanos solo por el hecho de serlo, es decir se adquieren por naturaleza y se respetan en todo ámbito social. Esta concepción es universal y se practica en todos los rincones de la tierra sin distinguir razas, nacionalidades y cualquier otro factor (Camacho, 2016). Es de suma importancia el conocer los derechos humanos pues estos son inherentes a todas las personas, inviolables e intransferibles, y deben ser respetados por todos los seres humanos y por cualquier institución y/o gobierno.

**Características:** los derechos humanos guardan estrecha relación el uno con el otro, además son universales por lo que las personas a nivel mundial deben respetarlos y tratar a todos seres humanos por igual sin importar su procedencia geográfica, política, económica, religión, nivel educativo, nivel socioeconómico, etc., todo esto se resume en la libertad y protección de los derechos humanos (Zeledón, 1998). Los derechos humanos tienen como característica fundamental que su aplicación es obligatoria y mandataria en cualquier arte y situación del planeta, no existen excusas y/o excepciones, bajo este precepto las Fuerzas Armadas están en la obligación de formar a sus cuadros en materia de derechos humanos y actualizarlos constantemente para su ejercicio profesional.

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **Enfoque y diseño de la investigación**

La investigación fue enfocada en un método mixto es decir se aplicaron los métodos cualitativos y cuantitativos, lo que permite tener un panorama amplio referente al tema. Al respecto se tomó en cuenta al trabajo de Obez et ál. (2018), en donde indican que los dos métodos aportan datos diferentes pero importantes para el tema en estudio, es decir se complementan entre sí, todo en conjunto permite un mejor desarrollo del tema en estudio.

En referencia al párrafo anterior, es preciso indicar que el enfoque cualitativo se obtuvo a través de la investigación bibliográfica donde se encontró información de las dos variables por separado y otros documentos donde las variables coincidían, lo que permitió ampliar el tema en estudio; todo esto sirvió para determinar los parámetros de la población que está relacionada con la investigación.

De igual manera el enfoque cuantitativo se obtuvo a través de la encuesta realizada cuyos datos sirvieron para apuntalar el problema de la investigación y así poder armar la propuesta con mayores bases y fundamentos sobre el tema en cuestión.

#### **Modalidad de la Investigación**

En el proyecto de investigación se utilizó una modalidad de investigación aplicada, tomando referencia de lo que afirma Arturo et al. (2011) quien manifiesta que se llama investigación aplicada la que tiene por finalidad, cambiar situaciones de la realidad; es decir, utilizar el conocimiento científico obtenido dentro de esta investigación para modificar esa realidad. Por lo tanto, esta modalidad de investigación se dirige a su aplicación inmediata dentro de la formación de los

cadetes de la ESMA, para cambiar la realidad establecida en la problemática existente con la insuficiencia de liderazgo.

### **Tipos de investigación**

Para la ejecución del proyecto de investigación se fundamentó en los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación de Campo.** Es aquella investigación que se realiza en el lugar geográfico donde se producen los hechos o situaciones a estudiar, como por ejemplo una escuela, el hogar, o una entidad social o financiera, de igual manera puede ser el estudio realizado en un barrio marginal, las viviendas indígenas, etc. (Arturo et al., 2011). Es así que esta investigación se realizó en la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbbatto, de la ciudad de Salinas provincia de Santa Elena, en donde se aplicó encuestas a los cadetes y a los docentes o instructores militares de mencionados cadetes; encuestas en donde se planteó preguntas directamente relacionadas con las variables de la investigación y la problemática en estudio.

- **Investigación Bibliográfica y Documental.** Etimológicamente querría decir en los libros, por lo cual, este tipo de investigación se basa en el estudio o revisión de libros, con el objeto de obtener un nuevo resultado, dar respuesta a alguna pregunta que aún no la tiene. (Arturo et al., 2011). Ahora bien, en base a lo expresado anteriormente, para dar soporte teórico al presente proyecto se ha utilizado el tipo de investigación bibliográfica y documental, lo que permite darle sustentación verídica a las variables y problemática de estudio, debido a que la información obtenida ha sido de fuentes de información reconocidas como libros, artículos científicos con sus respectivos autores, mas no de fuentes bibliográficas improvisadas.

Por lo tanto, en esta investigación, se buscaron repositorios universitarios sean de carácter nacional o internacional, artículos de revistas reconocidas que tienen un alto impacto social de acuerdo a sus temáticas de estudio y a su vez que estas temáticas están relacionadas con el tema de estudio planteado.

### **Nivel de Investigación**

La investigación realizada se apoyó en un estudio de nivel descriptivo, debido a que dentro de esta investigación se narra, describe o explica de manera detallada lo que está

sucedido en un momento dado y lo interpreta. (Garcés, 2000). Es así que, acotando a lo anteriormente expuesto, la investigación descriptiva, de acuerdo al mismo autor, se puede dar de dos maneras: la investigación descriptiva de casos y la investigación descriptiva de conjuntos.

Por lo tanto, dentro de esta investigación se ha aplicado una investigación descriptiva de conjuntos, debido a que se la realiza a más de un sujeto, y generalmente abarca a grupos, cursos escolares, barrios, entre otros, este estudio es más bien extensivo, por tal razón esta investigación está enfocada a los cadetes de la Escuela Superior militar de Aviación Cosme Rennella Barbbatto, en donde se realizó un análisis del liderazgo en la formación militar, para contribuir a la mejora de esta característica del personal militar.

### **Descripción de la muestra y contexto de la investigación**

#### **Población**

Para determinar la población del proyecto de investigación cuyo objeto de estudio es el liderazgo en la formación militar del cadete de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbbatto "ESMA" se presentan dos segmentos de población, siendo la primera los cadetes de la ESMA con un total de 203 personas y la segunda los instructores (docentes) con un total de 15 personas.

**Cuadro 1. Población**

| Unidades de Observación   | N.º | Porcentaje |
|---|-----|------------|
| Cadetes de la Escuela Superior Militar de Aviación                | 203 | 93%        |
| Oficiales Instructores de la Escuela Superior Militar de Aviación | 15  | 7%         |
| Total   | 218 | 100%       |

Elaborado por: Marlon Hermel Rodríguez Tapia

Fuente: Datos de la Investigación

## Muestra

La primera población que analizaremos será de los 203 de cadetes de la ESMA, teniendo en cuenta que la población es finita, se determinó que el cálculo de la muestra será de la siguiente manera:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2 N}\right)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra resultante

N = Cuantificación de la población (203)

$\sigma$  = Desviación estándar de la población (0.5).

Z = Nivel de confianza (95%) equivalente a 1,96.

e = Límite aceptable de error de la muestra (5%).

- **Cálculo de la muestra para los cadetes de la ESMA**

**MARGEN DE ERROR MÁXIMO ADMITIDO** 5,0%

**TAMAÑO DE LA POBLACIÓN** 203

Tamaño para un nivel de confianza del 95%..... **130**

El tamaño de la población objeto de estudio es de 203 cadetes de la ESMA y el tamaño de la muestra es de 130.

Para el cálculo de la muestra por cada curso militar, se aplicó el método de muestreo aleatorio simple a través de la generación de números aleatorios, lo que permitió realizar la encuesta de manera aleatoria a los cadetes de los diferentes cursos militares.

Cuadro 2. Muestreo

| CURSOS                       | # CADETES X CURSO | % PORCENTAJE | MUESTRA |
|------------------------------|-------------------|--------------|---------|
| <b>Primer curso militar</b>  | 51                | 25,12 %      | 33      |
| <b>Segundo curso militar</b> | 63                | 31,04 %      | 40      |

|                             |            |              |            |
|-----------------------------|------------|--------------|------------|
| <b>Tercer curso militar</b> | 53         | 26,10 %      | 34         |
| <b>Cuarto curso militar</b> | 36         | 17,74%       | 23         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>203</b> | <b>100 %</b> | <b>130</b> |

Elaborado por: Marlon Hermel Rodríguez Tapia

Fuente: Datos de la Investigación

Para el análisis de la segunda población que viene a ser los oficiales instructores de la ESMA se tomó en cuenta al total que son 15 personas.

## Operacionalización de Variables

Cuadro 3. Operacionalización de variable independiente

| Conceptualización   | Dimensiones   | Indicadores   | Items Instructor  | Items cadete   |
|---|---|---|---|--|
| <i>Variable independiente: Liderazgo.</i>   | <p><i>Teorías que implican.</i></p> <p><i>Subcategorías.</i></p> <p><i>Clasificaciones significativas.</i></p> <p><i>Propuestas.</i></p> <p><b>Máximo 5</b></p> | <p><i>Conceptos fundamentales.</i></p> <p><i>Pueden ser máximo 10.</i></p> <p><i>Puede ser uno o más por cada aspecto del nivel</i></p> | <p><i>Preguntas para el instrumento.</i></p> <p><i>Por cada clasificador del indicador.</i></p>   | <p><i>Preguntas para el instrumento.</i></p> <p><i>Por cada clasificador del indicador.</i></p>  |
| <p>Se considera al liderazgo como la disciplina mediante la cual un determinado individuo ejerce su influencia a un determinado grupo de personas, dando como resultado que el grupo desarrolle sus actividades con empeño y entusiasmo para poder cumplir con mayor efectividad las metas y objetivos trazados. Se puede mencionar que el liderazgo es la destreza que tiene una persona para encabezar, dirigir, conducir y comandar de excelente manera a un grupo de personas para que consigan las metas grupales, todo esto se consigue mediante un proceso de comunicación que tenga como misión</p> | <p>1.- Características del Liderazgo</p>  | <p>1.- Ser Guía</p> <p>2.- Ser Neutral</p>  | <p>1.- ¿Considera usted que el Ser Guía es la característica más importante del liderazgo?</p> <p>2.- Al momento de impartir los conocimientos ¿Cree usted que el líder debe ser neutral?</p> | <p>1.- ¿Considera usted que el Ser Guía es una de las principales características del liderazgo?</p> <p>2.- ¿La neutralidad es una característica principal del liderazgo?</p> |
|   |   |   |   |  |



|  |                                     |                            |   |  |
|--|-------------------------------------|----------------------------|---|--|
| <p>principal influenciar en los miembros del grupo. El liderazgo son las cualidades que tiene un individuo para orientar, motivar, colaborar y guiar para que las personas mejoren su desempeño. Es decir, el líder es aquel que influencia positivamente a sus seguidores para que potencien y mejoren sus habilidades profesionales. (Fuentes, 2019); (Hernández, 2021); (Hutchinson, 2014).</p> | <p>2.- Principios del Liderazgo</p> | <p>1.- Responsabilidad</p> | <p>3.- ¿La responsabilidad es uno de los principios del liderazgo que debe ser impartido a las cadetes?</p> | <p>3. ¿Considera usted que la Responsabilidad es un principio fundamental del liderazgo?</p>                           |
|  |                                     | <p>2.- Organización</p>    |   | <p>4.- ¿Para enseñar los principios del liderazgo, considera usted a la Organización como un precepto fundamental?</p> |
|  | <p>3.- Estilos de Liderazgo</p>     | <p>1.- Visionario</p>      | <p>5.- ¿Cree usted que el estilo Visionario debe ser impartido con mayor énfasis a las cadetes?</p>         | <p>5.- ¿Cree usted que el estilo Visionario es importante en el estudio del liderazgo?</p>                             |
|  |                                     | <p>2.- Coach</p>           | <p>6.- ¿Considera usted que el estilo Coach debe ser impartido a los cadetes?</p>                           | <p>6.- ¿Considera usted importante recibir el estilo Coach en la materia de liderazgo?</p>                             |

Elaborado por: Marlon Hermel Rodríguez Tapia  
Fuente: Datos de la Investigación

Cuadro 4. Operacionalización de variable dependiente

| <b>Conceptualización</b>  | <b>Dimensiones</b>  | <b>Indicadores</b>  | <b>Items docentes</b>   | <b>Items estudiantes</b>  |
|---|---|---|---|---|
| <p><i>Variable dependiente: Formación Militar</i></p>   | <p><i>Teorías que implican.<br/>Subcategorías.<br/>Clasificaciones significativas.<br/>Propuestas.<br/>Máximo 5</i></p> | <p><i>Conceptos fundamentales.<br/>Pueden ser máximo 10.<br/>Puede ser uno o más por cada aspecto del nivel</i></p> | <p><i>Preguntas para el instrumento.<br/>Por cada clasificador del indicador.</i></p>   | <p><i>Preguntas para el instrumento.<br/>Por cada clasificador del indicador.</i></p>   |
| <p>La educación a los militares será siempre exigente en la formación militar, ya que el principal objetivo de la misma es dotar a los militares de las herramientas necesarias para su desempeño profesional en las distintas misiones, funciones y bases militares, con los antes expuesto los militares podrían solventar y solucionar de una mejor las necesidades de las unidades como son las administrativas y operativas. La formación militar debe estar siempre ligada a la obtención de un título universitario a los oficiales y un título de formación profesional a la tropa, que</p> | <p>1.- Valores Militares</p>  | <p>1.- Disciplina<br/><br/>2.- Honestidad</p>   | <p>7. ¿La disciplina es importante en la formación militar de los cadetes?<br/><br/>8.- ¿Considera que la honestidad es fundamental para la formación militar del cadete?</p> | <p>7.- ¿Considera usted que la disciplina es un valor militar fundamental?<br/><br/>8.- ¿Cree usted que la honestidad es fundamental para su formación militar?</p> |

|  |                                      |  |  |  |
|--|--------------------------------------|--|--|--|
| <p>permita a los militares continuar ascendiendo en su institución. En los diferentes planes de estudios de la formación militar deben converger de excelente manera las ciencias militares, la instrucción y el adiestramiento. La formación militar general y específica junto con la obtención de un título universitario permite legalmente que los militares continúen escalando en la institución militar. La formación militar debe combinar estrictamente las materias militares y el papel que cumplen las fuerzas armadas en una democracia; la sociedad ha confiado la misión fundamental de garantizar el control democrático a los militares, legitimando el uso de las armas, razones por las cuales los soldados deben ser formados con una amplia ética democrática. La formación militar debe ser permanente y cada vez más enfocada en la educación general. Pues una correcta formación militar resultará en unas fuerzas armadas sumamente profesionales y sus miembros harán cumplir cabalmente el orden constituido en la democracia, teniendo como pilares fundamentales los valores, procedimientos y apolíticos. Los militares no solo deben ser formados</p> | <p>2.- Ejes de Formación Militar</p> | <p>1.- Cultura Militar</p> <p>2.- Ciencia Militar</p>          | <p>9. ¿La cultura militar es el eje más importante en la formación militar del cadete?</p> <p>10.- ¿Considera usted que se debe hacer mayor énfasis en la ciencia militar durante la formación de los cadetes?</p> | <p>9.- ¿Considera usted a la cultura militar como el eje más importante en su formación?</p> <p>10.- ¿Cree usted que se debería fortalecer la ciencia militar en su formación?</p>         |
|  | <p>3.- Recursos Didácticos</p>       | <p>1.- Prácticas Pre Profesionales</p> <p>2.- Evaluaciones</p> | <p>11. ¿Las prácticas pre profesionales son un pilar importante en la formación militar del cadete?</p> <p>12.- ¿Considera usted que las evaluaciones son indispensables en la formación militar del cadete?</p>   | <p>11.- ¿Cree usted que las prácticas pre profesionales son importantes en su formación?</p> <p>12.- ¿Considera usted que las evaluaciones son indispensables en su formación militar?</p> |

|  |                         |                             |  |  |
|--|-------------------------|-----------------------------|--|--|
| <p>en las distintas tácticas, técnicas y procedimientos militares, sino también en los diferentes campos civiles que sean fundamentales para que los militares controlen la democracia y el sentido de pertenencia. Lo antes mencionado es de suma importancia pues las fuerzas armadas ya que son una institución totalmente jerarquizada y disciplinada, siendo estos dos valores los más importantes para mantener su esencia. La formación militar universitaria fue un éxito total en las potencias del primer mundo, pues se obtuvieron resultados fehacientes que en la actualidad los militares deben ser formados en los campos bélicos y también en el desarrollo de su pensamiento crítico y reflexivo. El nuevo modelo educativo impartido a los militares tuvo como resultado el mejoramiento y optimización del aprendizaje militar. (Romero, 2013); (Vargas, 2007); (Frederic, 2014).</p> | <p><b>PROPUESTA</b></p> | <p><b>1.- Propuesta</b></p> | <p>13.- ¿Considera usted importante la implementación de un taller para difundir el Manual de Liderazgo?</p> | <p>13- ¿Cree usted indispensable su participación en un taller para difundir el Manual de Liderazgo?</p> |
|--|-------------------------|-----------------------------|--|--|

Elaborado por: Marlon Hermel Rodríguez Tapia  
Fuente: Datos de la Investigación

## **Proceso de recolección de datos**

Para el desarrollo de este apartado, se llevaron a cabo varias actividades investigativas con la finalidad de recolectar información y datos concretos que permitieron diagnosticar y analizar el problema, a través de diferentes instrumentos de medición como la encuesta.

Así también, la recolección de datos se realizó para alcanzar los objetivos definidos en la presente investigación y de esta manera elaborar el marco teórico y metodológico, para continuar con los diferentes instrumentos de investigación. De igual manera se estableció la población que vienen a ser los oficiales instructores y los cadetes de la ESMA, quienes recibirán el instrumento seleccionado para obtener los datos de estudio.

La operacionalización de las variables se realizó tomando en cuenta los temas que se detallaron en el marco teórico.

## **Técnica e instrumentos**

La encuesta fue la técnica de investigación que se empleó para obtener la información sobre los cadetes de la ESMA, en relación al Liderazgo en la Formación Militar del Cadete de la ESMA.

De igual manera se empleó la encuesta para recolectar la información sobre el Liderazgo en la Formación Militar de los Cadetes de la ESMA, a los oficiales instructores, tomando en cuenta las siguientes respuestas: totalmente en desacuerdo, desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

## **Validez y Confiabilidad**

Para la validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación se tomó en cuenta la opinión y valoración de tres expertos en el tema de estudio.

Se realizó la aplicación de la encuesta a través de la plataforma Google Forms, para facilitar la aplicación y conservar las medidas de bioseguridad por la pandemia del COVID-19.

Los resultados que se obtuvieron de la encuesta se organizaron en tablas de frecuencia y gráficos, para su posterior análisis e interpretación.

## Validez de los instrumentos

Según Hernández (2021), los instrumentos de investigación deben ser validados y refrendados por tres expertos en el tema de estudio, por lo que tres expertos realizaron bajo su criterio la validación de la encuesta.

El primer especialista es el Sr. Capitán de Ingeniería Jorge Alberto Toledo Solano, quién es Licenciado en Ciencias Militares e Ingeniero Civil (ESPE), además posee una amplia experiencia en el manejo y empleo del liderazgo en la formación militar, actualmente ocupa el cargo como Oficial del Cuerpo de Ingenieros del Ejército Ecuatoriano. El segundo especialista es el Sr. Capitán de Inteligencia Militar Diego Rubén Núñez Pintado, quien es Licenciado en Ciencias Militares y Abogado, además tiene amplia experiencia en liderazgo, pues ha desempeñado cargos militares en los que ha estado al mando de personal y medios, actualmente cumple la función de comandante del Destacamento de Inteligencia Militar “CHIMBORAZO”. El tercer especialista es el Sr. Capitán de Ingeniería Jairo Fidel Núñez Pintado, quien es Licenciado en Ciencias Militar, además posee una amplia experiencia en formación militar, pues las funciones que ha desempeñado lo avalan, actualmente se encuentra cursando los estudios superiores de Ingeniería Civil en las Universidad de las Fuerzas Armadas (UFA-ESPE).

Los tres expertos coincidieron que los instrumentos son confiables y deben ser aplicados, para esto se basó la confiabilidad en el esquema de Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right]$$

$$\alpha = \frac{32}{32-1} \left[ 1 - \frac{6.998}{54.603} \right]$$

$$\alpha = 0.9$$

## Análisis de resultados

Para analizar y procesar los resultados se empleó la técnica de la encuesta específicamente con un cuestionario, el cual fue aplicado de forma Online, a través de

la aplicación Google Forms, se aplicó a una población de 15 oficiales instructores de la ESMA, y a 130 cadetes de la ESMA; a continuación, se presentarán los resultados obtenidos mediante tablas gráficas y la correspondiente interpretación.

### Encuesta aplicada a los oficiales instructores

#### Ítems generales

#### Género

Cuadro 5. Género

| Alternativa | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|-------------|----------------|----------------|
| Masculino   | 11             | 73.3 %         |
| Femenino    | 4              | 26.7 %         |
| Total       | 15             | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los oficiales instructores

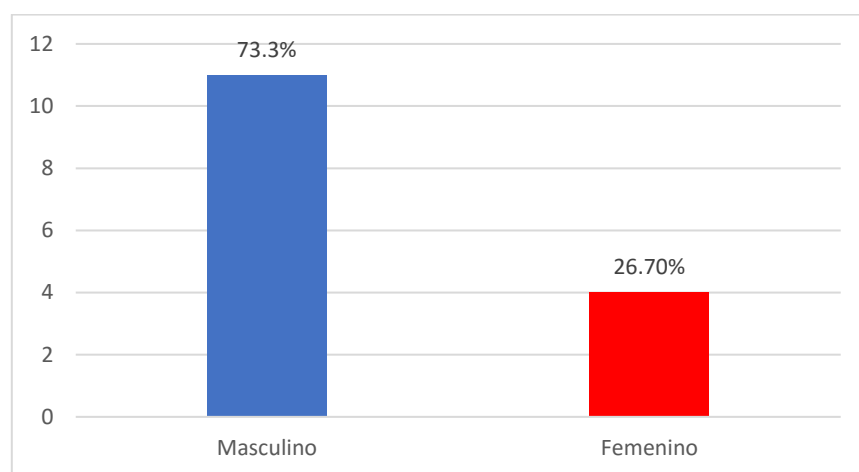


Gráfico 5. Género

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los oficiales instructores

Del total de oficiales de instructores que realizaron la encuesta se determinó que existe una clara diferencia pues existen 11 oficiales varones instructores y 04 oficiales mujeres instructores.

## Ítems específicos

Cuadro 6. ¿La responsabilidad es uno de los principios del liderazgo que debe ser impartido a los cadetes?

| Alternativa              | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 11             | 73.3 %         |
| En desacuerdo            | 2              | 13.4 %         |
| Indiferente              | 2              | 13.3 %         |
| De acuerdo               | 0              | 0 %            |
| Totalmente de acuerdo    | 0              | 0 %            |
| Total                    | 15             | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los oficiales instructores

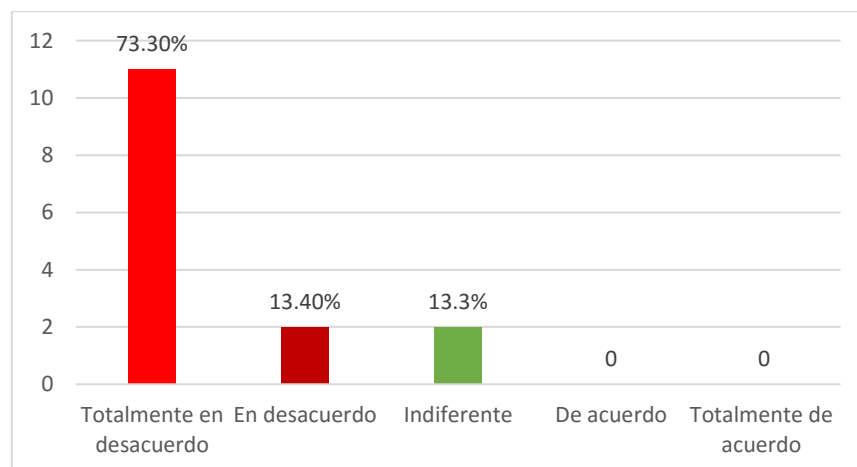


Gráfico 6. ¿La responsabilidad es uno de los principios del liderazgo que debe ser impartido a las cadetes?

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a estudiantes

De acuerdo al análisis estadístico se determinó que el 73.30% de oficiales instructores consideran que están totalmente en desacuerdo y un 13.40% están en desacuerdo y no consideran que la responsabilidad sea considerada como un principio fundamental del liderazgo; además un 13.30% manifiesta que es indiferente a la pregunta en cuestión. Con lo antes mencionado se conoció que los oficiales en su mayoría desconocen los principios fundamentales del liderazgo.



Cuadro 7. ¿Para enseñar los principios del liderazgo, considera usted a la Organización como un precepto fundamental?

| Alternativa              | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 10             | 66.7 %         |
| En desacuerdo            | 3              | 20 %           |
| Indiferente              | 2              | 13.3 %         |
| De acuerdo               | 0              | 0 %            |
| Totalmente de acuerdo    | 0              | 0 %            |
| Total                    | 15             | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los oficiales instructores

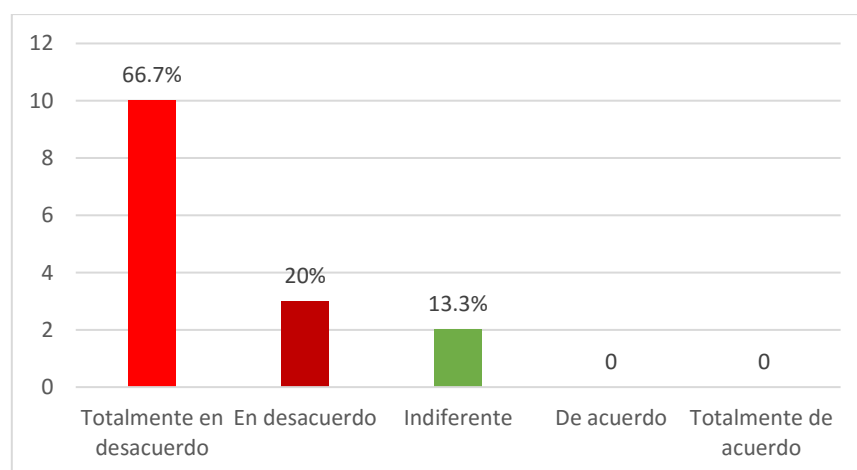


Gráfico 7. ¿Para enseñar los principios de liderazgo, considera usted a la Organización como un precepto fundamental?

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a estudiantes

Debido a los resultados expuestos en la tabla y gráfico se determinó que un total de 66.7% de instructores están en total desacuerdo y un total del 20% en desacuerdo, a que la organización sea un precepto fundamental del liderazgo, y a su vez un 13.3% es indiferente al tema en cuestión. Con estos resultados podemos concluir que los oficiales instructores no tienen un claro conocimiento de los principios del liderazgo.

Cuadro 8. ¿Considera que la honestidad es fundamental para la formación militar del cadete?

| Alternativa              | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 10             | 66.7 %         |
| En desacuerdo            | 3              | 20 %           |
| Indiferente              | 2              | 13.3 %         |
| De acuerdo               | 0              | 0 %            |
| Totalmente de acuerdo    | 0              | 0 %            |
| Total                    | 15             | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los oficiales instructores

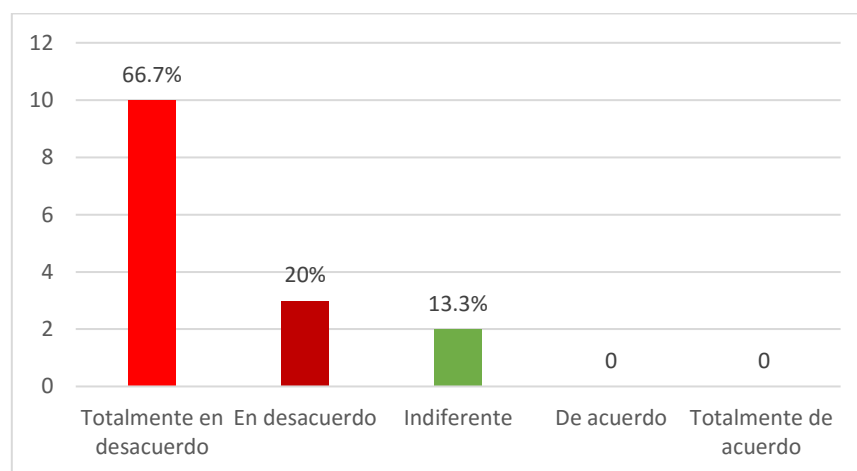


Gráfico 8. ¿Considera que la honestidad es fundamental para la formación militar del cadete?

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a estudiantes

De acuerdo a los resultados que se detallan en la tabla y gráfico se desprende que el 66.7% de los oficiales instructores están en total desacuerdo, un 20% en de acuerdo, con que la honestidad es fundamental para la formación militar de los cadetes, además un 13.3% es indiferente al tema en cuestión. Por qué podemos determinar que desconocen los valores militares empleados en la formación militar del cadete.

Cuadro 9. ¿La cultura militar es el eje más importante en la formación militar del cadete?

| Alternativa              | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 11             | 73.3 %         |
| En desacuerdo            | 2              | 13.4 %         |
| Indiferente              | 2              | 13.3 %         |
| De acuerdo               | 0              | 0 %            |
| Totalmente de acuerdo    | 0              | 0 %            |
| Total                    | 15             | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los oficiales instructores

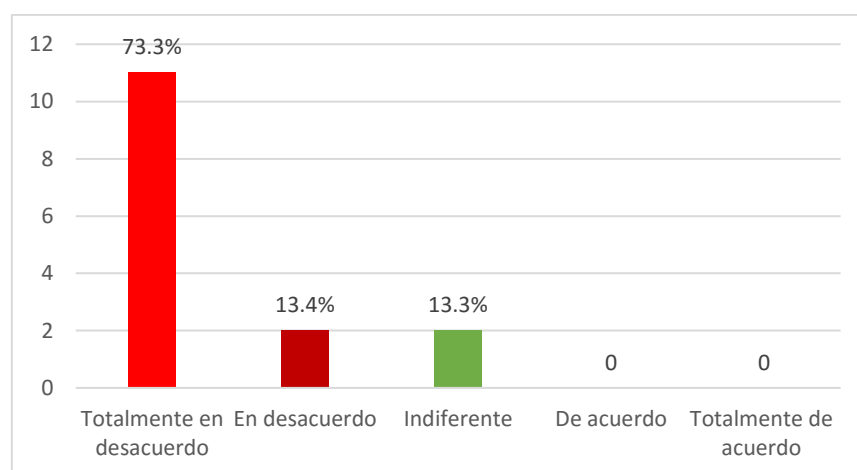


Gráfico 9. ¿La cultura militar es el eje más importante en la formación militar del cadete?

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a estudiantes

Mediante el análisis de los resultados obtenidos mediante la encuesta se determina que el 73.3% está en total desacuerdo y el 13.4% en desacuerdo que la cultura militar sea el eje más importante en la formación militar del cadete y un 13.3% es indiferente a la pregunta en cuestión. Esto permite concluir que los oficiales instructores a pesar de su formación y experiencia militar, desconocen totalmente la importancia de los ejes de formación militar.

Cuadro 10. ¿Considera usted que se debe hacer mayor énfasis en la ciencia militar durante la formación de los cadetes?

| Alternativa              | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 10             | 66.7 %         |
| En desacuerdo            | 3              | 20 %           |
| Indiferente              | 2              | 13.3 %         |
| De acuerdo               | 0              | 0 %            |
| Totalmente de acuerdo    | 0              | 0 %            |
| Total                    | 15             | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los oficiales instructores

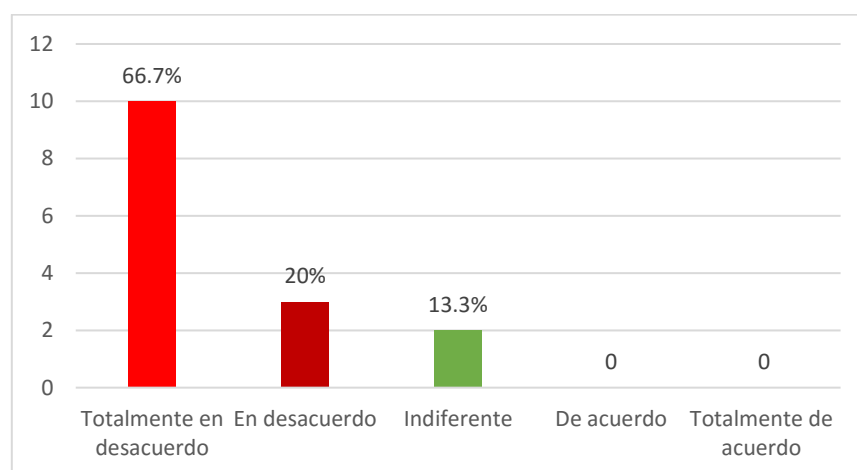


Gráfico 10. ¿Considera usted que se debe hacer mayor énfasis en la ciencia militar durante la formación de los cadetes?

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los oficiales instructores

Tomando en cuenta los resultados detalle de los resultados se determina que el 66,7% está en total desacuerdo y el 20% en desacuerdo en que se haga mayor énfasis en la enseñanza de la ciencia militar durante la formación de los cadetes; sumado a esto tenemos que el 13,3% es indiferente al tema en cuestión. Con estos resultados se concluye que los instructores no tienen clara la importancia de los ejes en la formación militar, lo que genera una cierta falencia en la formación del cadete.

Cuadro 11. ¿Considera usted importante la implementación de un taller para difundir el Manual de Liderazgo?

| Alternativa              | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0              | 0 %            |
| En desacuerdo            | 0              | 0 %            |
| Indiferente              | 2              | 13.3 %         |
| De acuerdo               | 3              | 20 %           |
| Totalmente de acuerdo    | 10             | 66,7 %         |
| Total                    | 15             | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los oficiales instructores

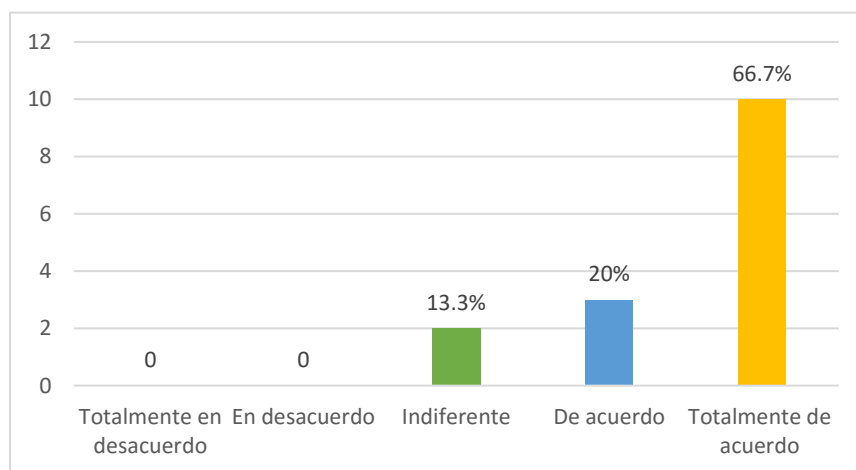


Gráfico 11. ¿Considera usted importante la implementación de un taller para difundir el Manual de Liderazgo?

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a estudiantes

Según los resultados obtenidos se determinó que el mayor número de oficiales instructores, es decir el 66.7% (totalmente de acuerdo) y el 20% (de acuerdo), además se tiene un 13.3% que es indiferente a la pregunta en cuestión. Por lo que se deduce que los oficiales instructores creen que es indispensable la implementación de un taller para difundir el Manual de liderazgo, ya que esto permitiría reforzar y unificar las bases y conocimientos sobre el liderazgo.

## Cuestionario aplicado a los estudiantes

### Ítems específicos

Cuadro 12. ¿Considera usted que la responsabilidad es un principio fundamental del liderazgo?

| Alternativa              | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 87             | 66.9 %         |
| En desacuerdo            | 22             | 16.9 %         |
| Indiferente              | 19             | 14.6 %         |
| De acuerdo               | 1              | 0.8 %          |
| Totalmente de acuerdo    | 1              | 0.8 %          |
| Total                    | 130            | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA

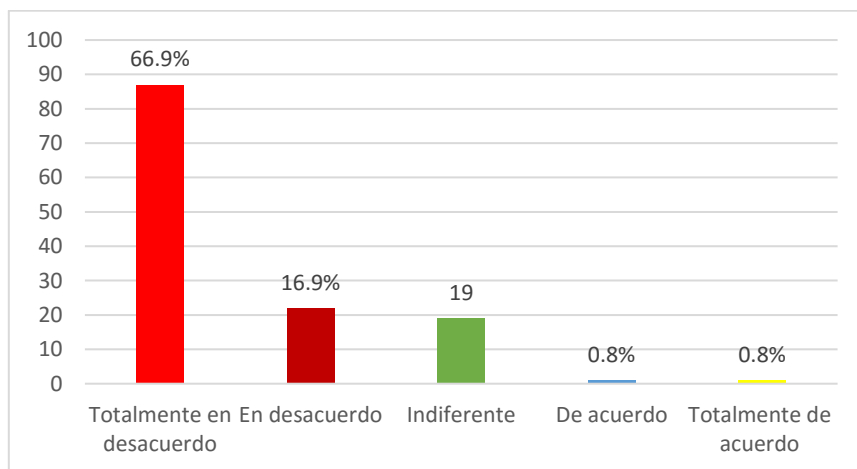


Gráfico 12. ¿Considera usted que la responsabilidad es un principio fundamental del liderazgo?

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA

Mediante el análisis de los resultados presentados en la tabla y gráfico se determinó que la mayoría de cadetes de la ESMA está en total desacuerdo y en desacuerdo, obteniendo un 66.9% y 16.9% respectivamente, un 19% es indiferente a la pregunta en cuestión, un 0.8% de acuerdo y un 0.8% totalmente de acuerdo; por lo que se puede

concluir que los cadetes desconocen a la responsabilidad como un principio fundamental del liderazgo, lo que hace necesario la elaboración del manual correspondiente.

Cuadro 13. ¿Considera usted a la organización como un principio fundamental del liderazgo?

| Alternativa              | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 89             | 68.5 %         |
| En desacuerdo            | 26             | 20 %           |
| Indiferente              | 13             | 10 %           |
| De acuerdo               | 1              | 0.8 %          |
| Totalmente de acuerdo    | 1              | 0.8 %          |
| Total                    | 130            | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA

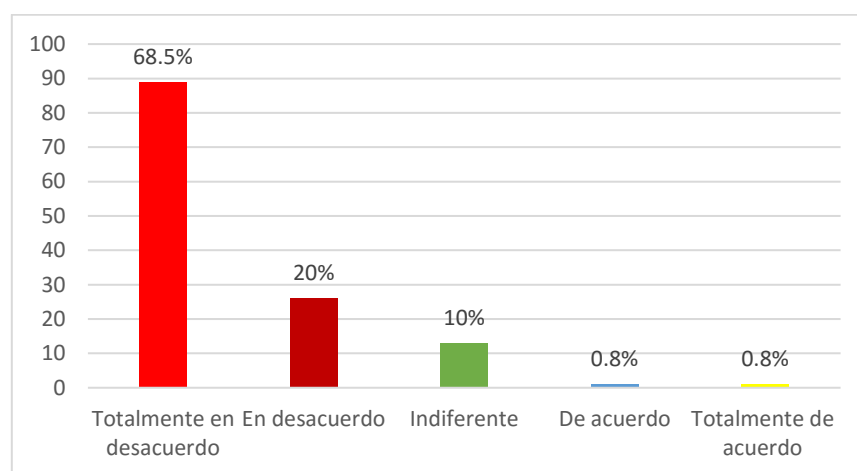


Gráfico 13. ¿Considera usted a la organización como un principio fundamental del liderazgo?

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que una gran cantidad de cadetes desconoce a la organización como principio fundamental del liderazgo, pues el 68.5% están totalmente en desacuerdo y el 20% en desacuerdo, además un 10% es indiferente a la pregunta en análisis; solo un 0.8% está de acuerdo y un 0.8% totalmente de acuerdo,

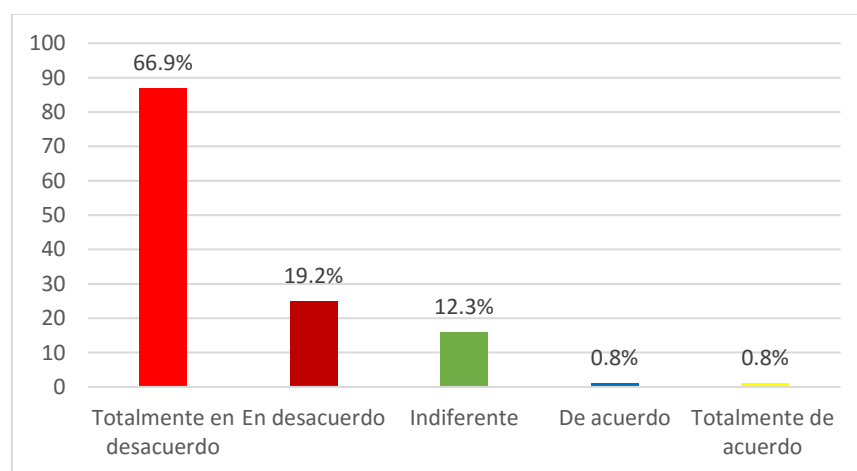
es decir que no tienen claro los principios de liderazgo y esto se debe a que no tienen un manual y/o guía clara para el aprendizaje del liderazgo durante su formación militar.

**Cuadro 14. ¿Cree usted que la honestidad es fundamental para su formación militar?**

| <b>Alternativa</b>       | <b>Frecuencia (F)</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 87                    | 66.9 %                |
| En desacuerdo            | 25                    | 19.2 %                |
| Indiferente              | 16                    | 12.3 %                |
| De acuerdo               | 1                     | 0.8 %                 |
| Totalmente de acuerdo    | 1                     | 0.8 %                 |
| <b>Total</b>             | <b>130</b>            | <b>100 %</b>          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA



**Gráfico 14. ¿Cree usted que la honestidad es fundamental para su formación militar?**

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA

Con base en los resultados obtenido se concluye que la mayoría de cadetes desconoce que la honestidad es una parte fundamental para su formación militar; ya que el 66.9% está en total desacuerdo y el 19.2% en desacuerdo en lo referente a la honestidad, además un 12.3% es indiferente a la pregunta en cuestión; un 0.8% está de acuerdo y un 0.8% totalmente de acuerdo, por lo que se puede afirmar que existe un gran vacío del conocimiento de los valores militar como parte de la formación del cadete de la ESMA.



Cuadro 15. ¿Considera usted a la cultura militar como el eje más importante en su formación?

| Alternativa              | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 88             | 67.7 %         |
| En desacuerdo            | 21             | 16.2 %         |
| Indiferente              | 19             | 14.6 %         |
| De acuerdo               | 1              | 0.8 %          |
| Totalmente de acuerdo    | 1              | 0.8 %          |
| Total                    | 130            | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA

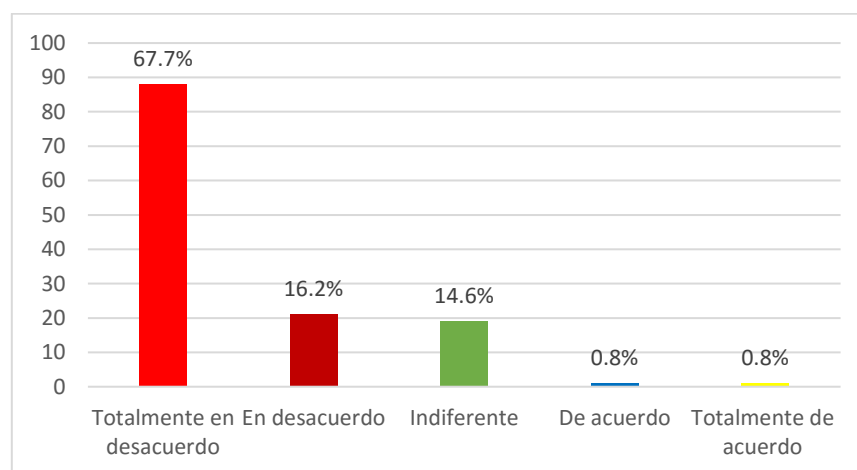


Gráfico 15. ¿Considera usted a la cultura militar como el eje más importante en su formación?

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA

De acuerdo a los resultados reflejados en la tabla y gráfico se determina que la mayor cantidad de cadetes no considera a la cultura militar como el eje más importante en su formación militar, ya que el 67.7% está en total desacuerdo y un 16.2% en desacuerdo, además un 14.6% es indiferente, un 0.8% está de acuerdo y un 0.8% está totalmente de acuerdo. Con estos resultados se concluye que los cadetes no conocen la importancia de los ejes en su formación militar.

Cuadro 16. ¿La neutralidad es una característica principal del liderazgo?

| Alternativa              | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 90             | 69.2 %         |
| En desacuerdo            | 25             | 19.2 %         |
| Indiferente              | 12             | 9.2 %          |
| De acuerdo               | 2              | 1.5 %          |
| Totalmente de acuerdo    | 1              | 0.8 %          |
| Total                    | 130            | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA

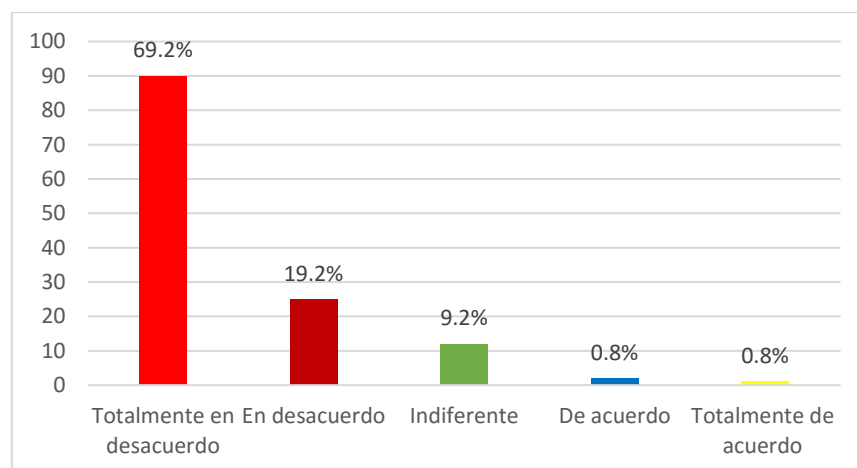


Gráfico 16. ¿La neutralidad es una característica principal del liderazgo?

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA

En base a los resultados detallados en la tabla y gráfico se determinó que el 69.2% está en total desacuerdo y el 19.2% en desacuerdo con que la neutralidad es una característica principal del liderazgo, un 9.2% es indiferente a tema analizado, un 0.8% está de acuerdo y un 0.8% totalmente de acuerdo; lo que permite apreciar que los cadetes desconoce totalmente las características del liderazgo y no están conscientes de la importancia que tiene el liderazgo en su formación y posterior ejercicio de la profesión militar.

Cuadro 17. ¿Cree usted indispensable su participación en un taller para difundir el Manual de Liderazgo?

| Alternativa              | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0              | 0 %            |
| En desacuerdo            | 11             | 8.5 %          |
| Indiferente              | 0              | 0 %            |
| De acuerdo               | 55             | 42.3 %         |
| Totalmente de acuerdo    | 64             | 49.2 %         |
| Total                    | 130            | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA

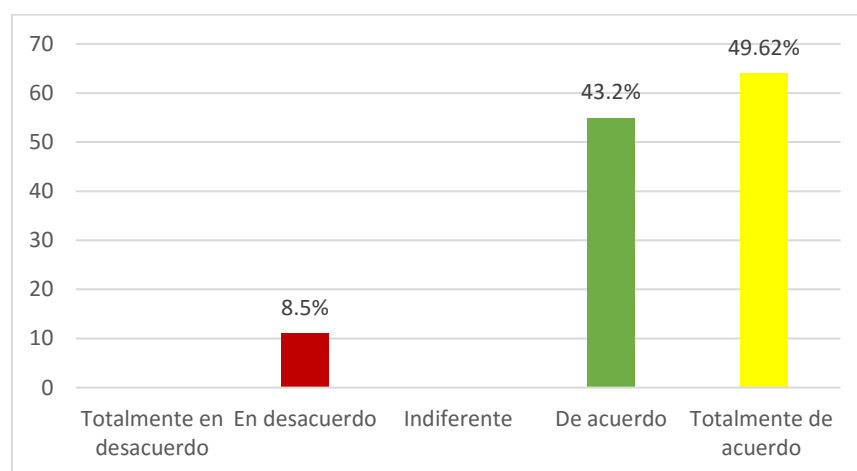


Gráfico 17. ¿Cree usted indispensable su participación en un taller para difundir el Manual de Liderazgo?

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a los cadetes de la ESMA

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que el 49.62% está totalmente de acuerdo y el 43.2% está de acuerdo en que es indispensable la participación como cadete en el taller destinado para difundir el Manual de Liderazgo, sin embargo, también existe un 8.5% de cadetes que está en desacuerdo de la participación en el taller; por lo que se puede concluir que existe un alto porcentaje de cadetes que están interesados en conocer a través del taller el nuevo manual de liderazgo.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **Título**

Taller para conocer y difundir el “Manual de Liderazgo en la formación militar de los cadetes de la ESMA”.

#### **Datos Informativos**

**Nombre de la Institución:** Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella Barbatto”

**Ubicación:** Salinas – Av. Séptima y calle Atahualpa

**Provincia:** Santa Elena

**Los beneficiarios:** Instructores y cadetes de los cuatro años militares de la ESMA, así como personal militar de las Fuerzas Armadas.

#### **Objetivos**

##### **Objetivo General**

Implementar el taller “Manual de Liderazgo” en los cadetes de la ESMA para mejorar los conocimientos en la formación militar.

##### **Objetivos específicos**

Elaborar contenidos y actividades académicas que permitan a los cadetes aprender la materia de liderazgo durante su formación militar y que se convierta en un pilar fundamental para en el futuro desenvolverse como oficial de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Promover el conocimiento y práctica de los principios del liderazgo por parte de los cadetes de la ESMA para que completen de mejor manera su formación militar.

Difundir los ejes de formación militar para que sean puestos en práctica por parte de los cadetes de la ESMA, con la finalidad de conseguir una óptima formación militar.

### **Estructura de la propuesta**

El taller será desarrollado empleando la plataforma virtual CANVAS, plataforma que posee las diferentes herramientas para agilizar y optimizar el proceso de enseñanza – aprendizaje; ya que permite cierta facilidad de carga y descarga de contenidos académicos tanto a los instructores como a los cadetes. Al respecto Sanchez (2020), manifiesta que CANVAS es una herramienta innovadora que permite a los estudiantes implementar infografías, presentaciones, proyectos, fichas, afiches, etc., facilitando el proceso de enseñanza.

El contenido del taller se elaboró aplicando las siguientes fases: Análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación; ya que estas fases permiten que el cadete aprenda la materia de liderazgo durante su formación militar.

Con la finalidad de atraer la atención de los cadetes se emplearon distintos materiales de aprendizajes como son imágenes, mapas mentales, evaluación final, entre otros; para ello se empleó completamente la herramienta CANVAS, la que permitirá captar el interés de los cadetes.

Así también los cadetes realizaron ciertas actividades propuestas por el autor del presente proyecto de investigación, para que vayan fortaleciendo sus conocimientos mientras avanzan con el estudio del manual. Hay que mencionar que cada actividad que realizaron los cadetes contó con rúbricas de evaluación, con la única finalidad de que la evaluación sea constante durante todo el taller. En los siguientes párrafos se describen detalladamente las etapas del diseño del Taller “Manual de Liderazgo en la formación militar de los cadetes de la ESMA”.

### **Análisis**

El Taller “Manual de Liderazgo en la formación militar de los cadetes de la ESMA”, está dirigido a los cadetes de todos los años militares de la Escuela Superior Militar de

Aviación Cosme Rennella Barbbatto que son un total de 230, quienes tienen un promedio de edad entre los 18 y 22 años, por lo que se considera una población joven y ávidos de obtener los conocimientos pertinentes para culminar su formación como oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Según los resultados de la encuesta realizada a los oficiales instructores y cadetes de la ESMA, se ha determinado que los cadetes no tienen un claro conocimiento sobre el Liderazgo durante su formación militar, debido a que los oficiales instructores no poseen lineamientos y un manual específico para impartir la materia de liderazgo.

Por lo que se hace necesario implementar el Taller “Manual de Liderazgo en la formación militar de los cadetes de la ESMA”, donde constarán los temas necesarios para que los oficiales instructores puedan impartir la materia de liderazgo a los cadetes de la ESMA, de forma virtual empleando la herramienta CANVA, para de esta manera poder solventar y atender las necesidades presentadas por los cadetes, lo que les permitirá obtener un preciso y adecuado aprendizaje sobre el liderazgo y consecuentemente pueden desenvolverse de mejor manera al comandar los diferentes repartos militares de la FAE.

En base a lo detallado anteriormente se hace necesario diseñar y ejecutar el Taller “Manual de Liderazgo para la formación militar de los cadetes de la ESMA”, para que con el trámite educativo correspondiente el manual ingrese a la malla curricular de los cadetes de la ESMA.

## **Diseño**

Para el desarrollo del taller se empleó el constructivismo y conectivismo; ya que las dos corrientes motivan y facilitan el aprendizaje mediante la auto-organización, el pensamiento crítico y asertivo, todo lo anteriormente mencionado promueve a que el estudiante construya su propio conocimiento.

Para poner en funcionamiento el taller se utilizó la herramienta [www.canvas.com](http://www.canvas.com) la misma que permite crear un ambiente amigable para dictar el taller; ya que se puede subir textos, documentos, imágenes, videos y clases en vivo, lo que facilita el proceso de enseñanza – aprendizaje.

## Contenidos

Cuadro 18. Contenidos de la unidad temática

| TALLER “MANUAL DE LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN DE LOS CADETES DE LA ESMA” |   |  |  |   |   |
|--|---|--|--|---|---|
| Contenidos   | Método  | Actividades  | Recursos tecnológicos  | Indicador de desempeño  | Evaluación                                    |
| Unidad I<br>“Liderazgo”  | Aprendizaje colaborativo.<br><br>Aprendizaje guiado<br><br>Aprendizaje visual y auditivo. | <b>¿Qué aprenderás?</b><br>Definición del liderazgo y características del liderazgo.<br><br><b>¿Qué sabes ya?</b><br>Evaluación diagnóstica<br><br><b>¡Construyendo conocimiento!</b><br>Infiere.<br>Interacción argumentativa.                                      | Canvas<br>Genially<br>Canva<br><br>Infografías<br><br>Youtube<br>Foros | Conocer y entender la definición de liderazgo.<br><br>Conocer, entender y resumir las características principales de liderazgo. | Coevaluación con rúbrica para mapas mentales. |
| Unidad II<br>“Importancia, Habilidades y Principios del Liderazgo”     | Aprendizaje colaborativo.<br><br>Aprendizaje guiado.<br>Aprendizaje visual y auditivo     | <b>¿Qué aprenderás?</b><br>Importancia, habilidades y principios del liderazgo.<br><br><b>¿Qué sabes ya?</b><br>Definición y características del liderazgo<br><br><b>¡Construyendo conocimiento!</b><br>Infiere<br>Autores<br>Actividad en clase<br>Trabajo autónomo | Canvas<br>Canva<br>Genially<br>Foros<br>Infografías<br>Youtube         | Ejemplarizar los contenidos aprendidos y relacionarlos con actividades inherentes a la formación militar.                       | Coevaluación con rúbrica para foros.          |
| Unidad III<br>“Estilos, teorías y el líder militar”                    | Aprendizaje colaborativo.<br><br>Aprendizaje guiado.                                      | <b>¿Qué aprenderás?</b><br>Estilo del liderazgo.<br>Teoría del liderazgo.<br>El Líder Militar<br><br><b>¿Qué sabes ya?</b><br>Importancia, Habilidades y   | Canvas<br>Canva<br>Genially<br>Foros<br>Infografías<br>Youtube         | Conocimiento de los diferentes estilos de liderazgo.<br><br>Aprender las teorías del liderazgo.                                 | Coevaluación con rúbrica para foros.          |

|                                  |   |  |  |   |                                      |
|----------------------------------|---|--|--|---|--------------------------------------|
|                                  | Aprendizaje visual y auditivo   | Principios del Liderazgo<br><b>¡Construyendo conocimiento!</b><br>Infiere Autores<br>Actividad en clase<br>Trabajo autónomo  | Zoom   | Conocer y entender al líder militar                     |                                      |
| Unidad IV<br>"Formación Militar" | Aprendizaje colaborativo.<br><br>Aprendizaje guiado.<br><br>Aprendizaje visual y auditivo | <b>¿Qué aprenderás?</b><br>Ejes de formación militar.<br>Valores militares<br>Recursos didácticos<br>Derechos Humanos<br><b>¿Qué sabes ya?</b><br>Importancia, Habilidades y Principios del Liderazgo<br><br><b>¡Construyendo conocimiento!</b><br>Infiere Autores<br>Actividad en clase<br>Trabajo autónomo | Canvas<br>Canva<br>Genially<br>Foros<br>Infografías<br>Youtube<br>Zoom | Conocer y entender la formación y los valores militares | Coevaluación con rúbrica para foros. |

Elaborado por: Marlon Rodríguez

Fuente: Autor

Cuadro 19. Rúbrica para foros

| CRITERIOS                                  | DESEMPEÑO  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  | EXCELENTE<br>2   | BUENO<br>1.5  | REGULAR<br>1  | DEFICIENTE<br>0   |
| <b>Participación</b>                       | Participa oportunamente en el foro, con al menos dos interacciones y comenta a dos compañeros. | Participa oportunamente en el foro, con al menos dos interacciones. | Participa oportunamente en el foro, con al menos una interacción. | No participa en el foro.  |
| <b>Importancia del tema y nuevas ideas</b> | Las participaciones se sustentan con argumentos que justifican las ideas propuestas.           | Las participaciones se sustentan con argumentos.                    | Las participaciones no se sustentan en argumentos bibliográficos. | Las participaciones no son sustentadas y no aportan nada nuevo. |



|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <b>Calidad de las intervenciones</b>             | Intervención concisa, clara y respetuosa del tema en cuestión.  | Intervención parcializada.  | Interacciones confusas e irrespetuosas.   | No son claras y no hacen referencia al tema.                        |
| <b>Interacción con los compañeros y el tutor</b> | Correcto diálogo con el tutor, adecuada intervención, debate con sus compañeros y defiende sus conceptos con ideas claras y aportando nuevas ideas. | Adecuada intervención con el tutor, debate sin argumentos con sus compañeros. | Incorrecto diálogo con el tutor, debate sin argumentos e irrespetuoso con los comentarios de los comentarios. | No establece un diálogo con los compañeros y tampoco con el tutor.  |
| <b>Originalidad de la participación</b>          | Intervención con frases originales o parafraseadas de autores reconocidos.  | Intervención con frases citadas de autores reconocidos.                       | Frases citadas de fuentes no verificadas.   | No cita de forma correcta las ideas parafraseadas de otros autores. |

Elaborado por: Marlon Rodríguez

Fuente: Autor

Cuadro 20. Rúbrica para mapas mentales

| CRITERIOS                        | DESEMPEÑO   |  |  |   |
|----------------------------------|---|--|--|---|
|                                  | EXCELENTE<br>2.5  | BUENO<br>2   | REGULAR<br>1.5   | DEFICIENTE<br>1   |
| <b>Conceptos</b>                 | Expone claramente el tema principal y las ideas secundarias con sus respectivas explicaciones.                                | Expone el tema principal y las ideas secundarias.  | Expone vagamente el tema principal y las ideas secundarias.      | Faltan las ideas secundarias.                                       |
| <b>Niveles de jerarquización</b> | Presenta un mapa mental ordenado, claro, conciso, coherente y jerarquizado, permitiendo facilidad para el lector.             | Presenta un mapa mental ordenado y jerarquizado.   | Presente un mapa mental ordenado.                                | Presenta un mapa mental desordenado.                                |
| <b>Relaciones</b>                | Relaciones adecuadas, claras y entendibles entre el tema principal y las ideas secundarias con sus respectivas explicaciones. | Relaciones adecuadas y claras entre el tema principal y las ideas secundarias con sus respectivas explicaciones. | Relaciones confusas entre el tema principal e ideas secundarias. | No existe relación entre el tema principal y las ideas secundarias. |

|                                      |   |  |   |   |
|--------------------------------------|---|--|---|---|
|                                      | sus respectivas explicaciones.  |  |   |   |
| <b>Representación no lingüística</b> | Presenta un mapa mental con secuencia lógica, jerarquizado y ordenado que permite un entendimiento didáctico. | Presenta un mapa mental con secuencia lógica y ordenada. | Presenta una secuencia gráfica poco entendible. | No hay orden en la secuencia gráfica del mapa mental. |

Elaborado por: Marlon Rodríguez

Fuente: Autor

## Desarrollo

Para poner en práctica el taller “Manual de Liderazgo en la Formación Militar de los Cadetes de la ESMA”, se empleó la plataforma CANVAS; ya que tiene varios recursos que facilitan el proceso de enseñanza – aprendizaje; además presenta ciertas ventajas que permite a los oficiales instructores y cadetes adaptarse a la modalidad virtual. De igual manera permite compartir imágenes, videos, sonidos, foros, evaluaciones y demás recursos que permiten la adecuada impartición y retroalimentación del taller.

Además, la plataforma CANVAS presenta una excelente confiabilidad en el almacenamiento de los datos; ya que posee una adecuada interfaz que permite una configuración fácil para el instructor y una adecuada interacción con los cadetes. Los códigos para configurar son de manera abierta de tal manera que cualquier persona con conocimientos básicos de informática puede manipularlos.

Tomando como referencia los párrafos anteriores se puede concluir que la plataforma de CANVAS permite desarrollar un correcto proceso de enseñanza – aprendizaje de manera virtual, pues posee todos los requisitos para que su conexión sea estable y didáctica, de fácil manipulación tanto por los oficiales instructores como de los cadetes quienes son los principales usuarios.

Para el acceso al Taller “Manual de Liderazgo en la Formación Militar de los Cadetes de la ESMA”, el cadete debe acceder a la plataforma CANVAS, crear una cuenta para obtener el usuario y contraseña. Posteriormente el cadete encontrará una primera impresión agradable y amigable.

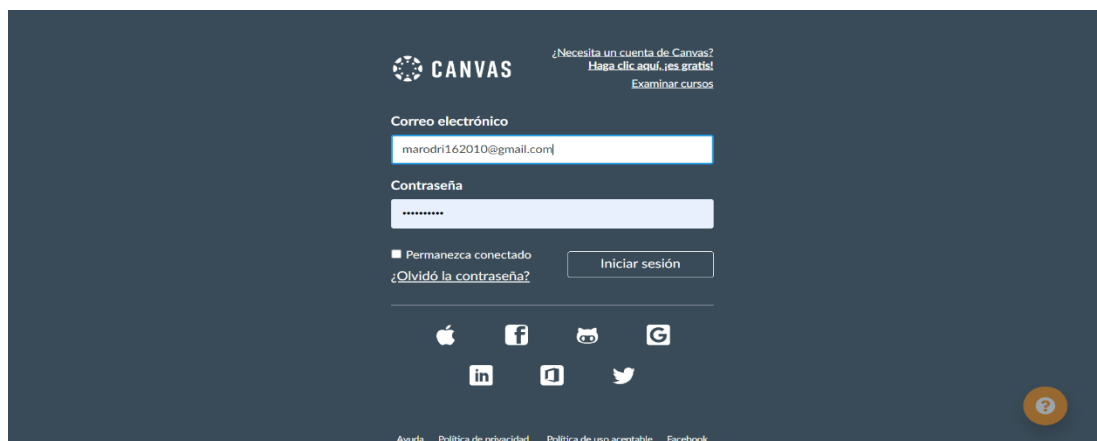


Gráfico 18. Pantalla de ingreso a la plataforma CANVAS.  
Elaborado por: Marlon Rodríguez  
Fuente: Plataforma CANVAS

Una vez que se ingrese a la plataforma CANVAS, el cadete se encontrará con la interfaz que presenta la información general del taller y las diferentes unidades que se impartirán en el taller.



Gráfico 19. Pantalla vista general al ingresar al Taller  
Elaborado por: Marlon Rodríguez  
Fuente: Plataforma CANVAS

## Sección de Presentación

En la presente sección se encontrará la presentación del Taller, las unidades a tratar con sus respectivos temas y el Manual de Liderazgo, que servirá como lectura central y fuente de consulta, de igual manera el manual servirá para que los cadetes puedan retroalimentarse, además se realizará una encuesta inicial para medir los conocimientos de los cadetes de la ESMA.

### Presentación

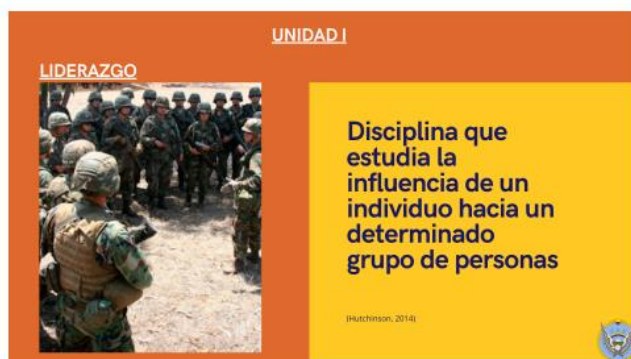


Gráfico 20. Pantalla de Presentación del Taller  
Elaborado por: Marlon Rodríguez  
Fuente: Plataforma CANVAS

## Sección: Unidad I “Liderazgo”

En la presente sección los cadetes conocerán la definición del liderazgo, identificarán las diferentes características de liderazgo. La sección fue desarrollada en Canva con la finalidad de que su contenido sea amigable y dinámico. Al final se encontrará un video sobre el liderazgo para que los cadetes tengan mayores insumos en su conocimiento. Al final de la sección se tiene una evaluación donde los estudiantes deberán elaborar un mapa mental.

# Unidad I



En el siguiente video se conocerá a fondo la definición de liderazgo: [Video sobre el Liderazgo](#)

UNIDAD I

Características Principales

- INSPIRAR AL GRUPO
- SER NEUTRAL
- SER INICIATIVO
- SER SOLIDARIO
- SER GUÍA
- SER NEUTRAL

FAE

◀ Anterior

Siguiente ▶

Gráfico 21. Unidad I “Liderazgo”  
Elaborado por: Marlon Rodríguez  
Fuente: Plataforma CANVAS

## Sección: Unidad II “Importancia, habilidades y principios del liderazgo”

Al ingresar a la unidad, los cadetes encontrarán los contenidos referentes a la importancia, habilidades y principios del liderazgo, lo que les permitirá obtener un mayor conocimiento sobre el liderazgo. En esta sección se preparó el material con la aplicación Canva y de igual manera a través de la plataforma YouTube se subieron tres videos para que la clase tenga mayor contenido y varios puntos de vista. Al final de la unidad se presenta un foro donde los cadetes deberán participar y así se medirá el aprendizaje.

# UNIDAD II

## *IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO*

En la actualidad todas las organizaciones necesitan un líder para dirigir a sus miembros.



METAS



COMUNICACIÓN



HABILIDADES DEL  
LIDERAZGO

---

FAE | 2021

Gráfico 22. Unidad II “Importancia, habilidades y principios del liderazgo”  
Elaborado por: Marlon Rodríguez  
Fuente: Plataforma CANVAS

### **Sección: Unidad III “Estilos, Teorías y Líder Militar”**

En la sección tres, los cadetes tendrán ya un conocimiento amplio del liderazgo y se enfocará en conocer al líder militar, para que todo lo aprendido anteriormente sea aplicado a la vida militar, de igual manera se cargó un video sobre el líder militar para complementar los conocimientos impartidos y para que los cadetes tengan otra perspectiva del tema; con todo esto los cadetes podrán formular sus propios conceptos y definiciones. Además, se planteó un foro, donde los cadetes emitirán su propia definición de líder militar y citarán ejemplos.

## UNIDAD III



Gráfico 23. Unidad III “Estilos, Teorías y Líder Militar”

Elaborado por: Marlon Rodríguez

Fuente: Plataforma CANVAS

### **Sección: Unidad IV “Formación Militar”**

En la presente sección los cadetes conocerán los detalles más importantes de la formación militar, especialmente de los cadetes de la ESMA, ya que aquí conocerán la definición de formación, los diferentes ejes en los cuales se encuentra enmarcada la formación militar y finalmente los principales valores militares; todo esto servirá para que sea asociada con el Liderazgo, y se conviertan en oficiales de primera línea.

Así mismo, la sección consta con video subido en la plataforma de YouTube para ampliar el conocimiento de los valores militares, finalmente en esta sección se preparó un foro donde los cadetes formularán sus principales inquietudes sobre todos los temas tratados en el taller.



Gráfico 24. Unidad IV “Formación Militar”

Elaborado por: Marlon Rodríguez

Fuente: Plataforma CANVAS

### Sección: Unidad V “Respuestas y evaluación final”

En esta sección se presentará una interacción directa con el expositor del taller, donde los cadetes formularán las dudas e inquietudes que hayan surgido durante todo el taller, o a su vez pedir aclaración sobre algún tema que necesite mayor aclaración. En esta sección también consta el enlace para que los cadetes rindan su evaluación final, para poder ponderar los conocimientos adquiridos.

## Clase en Línea

Conéctese al siguiente enlace: <https://us02web.zoom.us/j/83361831402?pwd=bDdCQzdhdDlpTGpjV0NGTzMvZTVHdz09>

Y formule todas sus dudas e inquietudes que sean desarrollado durante la duración del taller

◀ Anterior

Gráfico 25. Unidad V “Preguntas y Evaluación Final”

Elaborado por: Marlon Rodríguez

Fuente: Plataforma CANVAS



## Implementación

El Taller “Manual de Liderazgo” se creó en base a la necesidad de normar los lineamientos con los cuales los oficiales instructores impartirán la materia de Liderazgo a los cadetes de la ESMA, para solventar esta necesidad se elaboró el Manual de Liderazgo en la formación militar de los cadetes de la ESMA, además conjuntamente se implementó un taller para difundir el manual, mediante la aplicación de CANVAS, donde los cadetes deberán registrarse para obtener su usuario y contraseña. En el taller se presentará una evaluación inicial para medir el conocimiento que tengan los cadetes acerca del liderazgo, posteriormente se presentan las diferentes unidades y finalmente una evaluación para medir lo aprendido durante el taller.

## Evaluación

Para evaluar la propuesta se realizó mediante la valoración de dos especialistas en liderazgo, por lo que se aplicó dos encuestas anónimas (inicial y final) a los cadetes mediante la plataforma GOOGLIFORMS, con el fin de verificar el conocimiento sobre el liderazgo.

La encuesta inicial permitió analizar el conocimiento actual que los cadetes tienen sobre el liderazgo, posteriormente la encuesta final permitió medir el grado de conocimiento que se adquirió durante el desarrollo del taller.

Cuadro 21. Formulario para las encuestas (inicial y final), luego de aplicar la propuesta

| Nº | Pregunta   | Total, desacuerdo | En desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|----|--|-------------------|---------------|---------|------------|----------------|
| 1  | ¿Considera usted al Ser Guía como una característica principal del liderazgo?  |                   |               |         |            |                |
| 2  | ¿Considera usted a la inteligencia emocional como una habilidad del liderazgo? |                   |               |         |            |                |
| 3  | ¿Considera usted al pensamiento crítico como una habilidad del liderazgo?      |                   |               |         |            |                |
| 4  | ¿Considera usted a la responsabilidad  |                   |               |         |            |                |

|   |   |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|
|   | como un principio del liderazgo?  |  |  |  |  |  |
| 5 | ¿Cree usted que conocer las teorías del liderazgo serán útiles en su formación militar? |  |  |  |  |  |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a estudiantes

## Análisis e interpretación de resultados

Cuadro 22. Encuesta Inicial

| Alternativa      | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|------------------|----------------|----------------|
| Total desacuerdo | 126            | 96,9 %         |
| En desacuerdo    | 2              | 1,55 %         |
| Indiferente      | 2              | 1,55%          |
| De acuerdo       | 0              | 0 %            |
| Muy de acuerdo   | 0              | 0 %            |
| Total            | 130            | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a estudiantes

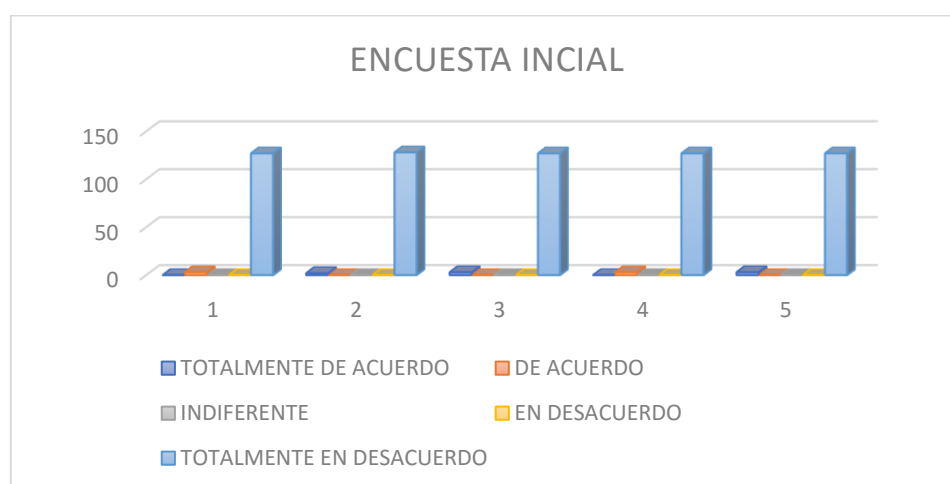


Gráfico 26. Encuesta Inicial

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a estudiantes

Según los datos obtenidos de la encuesta inicial, se determinó que la mayor cantidad de cadetes respondieron que no están de acuerdo con las preguntas planteadas, ya que un 97,6% optó por contestar Totalmente en desacuerdo; por lo que se puede concluir que al inicio del taller los cadetes no tienen un conocimiento claro del liderazgo.

Cuadro 23. Encuesta Final

| Alternativa    | Frecuencia (F) | Porcentaje (%) |
|----------------|----------------|----------------|
| Total          |                |                |
| desacuerdo     | 0              | 0 %            |
| En desacuerdo  | 0              | 0 %            |
| Indiferente    | 0              | 0 %            |
| De acuerdo     | 3              | 02 %           |
| Muy de acuerdo | 127            | 98 %           |
| Total          | 130            | 100 %          |

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a estudiantes

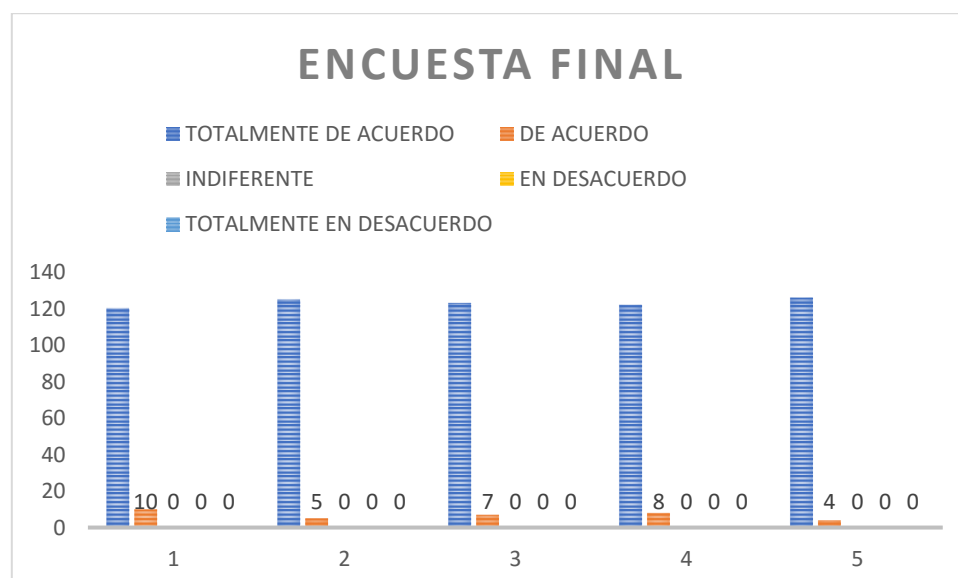


Gráfico 27. Encuesta Final

Elaborado por: Autor

Fuente: Cuestionario dirigido a estudiantes

En base a los resultados obtenidos se determinó que los cadetes de la ESMA, una vez terminado el taller, han contestado Totalmente de acuerdo (98%) y de acuerdo (2%), concluyendo que el desarrollo del taller cumplió con la finalidad que los cadetes conozcan los lineamientos y detalles de la materia de liderazgo.

### **Validación de la propuesta por pares especialistas**

Una vez que se diseñó la propuesta se realizó la petición de valoración de la misma por parte de dos especialistas en liderazgo, con la única finalidad que realicen las observaciones necesarias para que la encuesta cumpla con el objetivo; posteriormente los especialistas validaron y aceptaron la encuesta.

El Sr. Capitán de Inteligencia Militar Diego Rubén Núñez Pintado cumple la función de comandante del Destacamento de Inteligencia Militar “CHIMBORAZO”, con amplia experiencia en el ejercicio del liderazgo en el Ejército Ecuatoriano por las diferentes funciones y misiones que ha cumplido a lo largo de su carrera profesional. El segundo especialista es el señor Capitán de Ingeniería Jairo Fidel Núñez Pintado, que actualmente se encuentra cumpliendo funciones en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército y tiene una amplia experiencia en liderazgo gracias a las diferentes funciones que ha desempeñado en su carrera militar.

Es importante recalcar que la valoración por parte de los expertos es de gran valía para la presente investigación; ya que por las diferentes funciones que han cumplido a lo largo de su trayectoria militar tienen amplia experiencia en liderazgo y en la formación militar, es por esto que los expertos han ratificado que la propuesta es viable y fortalecerá la formación de los cadetes de la ESMA, especialmente en la impartición de la materia de liderazgo.

### **Validación práctica de la propuesta**

Los cadetes de la ESMA realizaron una valoración práctica de la propuesta, ya que una vez que recibieron el taller, los cadetes manifestaron que los conocimientos adquiridos les permitirá solventar las diferentes vicisitudes y dudas que tengan a futuro acerca del liderazgo. De igual manera indicaron que los contenidos recibidos en el taller contaron con la debida motivación para que se realicen las tareas propuestas, ya que el

taller se desarrolló de manera virtual, además que el entorno del taller fue diseñado de manera didáctica y de fácil manipulación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Una vez realizado el proyecto de investigación en su totalidad, se ha llegado a determinar las siguientes conclusiones:

El Liderazgo es un pilar fundamental en la formación militar de los cadetes de la ESMA, pues en base al análisis de diferentes estudios realizados por distinguidos autores, se concluye que el liderazgo es de suma importancia en la milicia, ya que se aplica en todos los niveles, por ende, esta materia debe ser reforzada e impartida de manera estándar a los cadetes de la ESMA, para finalmente mejorar de excelente manera el ejercicio del liderazgo al interior de las filas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Con la presente investigación se identificó y explicó los principios fundamentales del liderazgo, mediante la adecuada formulación de conceptos y definiciones propias, que a la postre sirven a los cadetes de la ESMA, como la hoja de ruta a seguir en su aprendizaje y ejercicio del liderazgo, ya que de esta manera se están formando líderes que aporten en el futuro al desarrollo y cumplimiento de las misiones establecidas para la FAE.

A través de la presente investigación se determinó que el estudio y entendimiento de los ejes de formación y valores militares dentro de la formación militar de los cadetes de la ESMA, es esencial; debido a que los cadetes al ser los futuros oficiales y líderes de la FAE, deben emplear de manera correcta y estandarizada sus conocimientos, especialmente los obtenidos en su etapa de formación, lo que permite alcanzar altos niveles de excelencia académica.

Una vez entendido y analizado los preceptos mencionados anteriormente, al implementar el Taller “Manual de Liderazgo para la Formación Militar de los Cadetes de la ESMA” por medio de una plataforma amigable y de fácil aplicación como CANVAS, se pudo evaluar y mejorar los conocimientos de los cadetes sobre liderazgo; debido a que se presentó temas, tareas específicas y evaluaciones que evidenciaron constantemente el grado de conocimiento de los cadetes sobre el liderazgo.

## **Recomendaciones**

Al finalizar el proyecto de investigación, se consideran las siguientes recomendaciones:

Se propone fortalecer la materia de liderazgo en los diferentes institutos de formación militar de la FAE y especialmente en la ESMA, considerando que el liderazgo es un pilar fundamental en la formación militar de todos los niveles, con esto se estima que mejore considerablemente el ejercicio y la conducción militar al interior de los repartos militares de la FAE.

Se sugiere continuar con el estudio y actualización de los principios fundamentales del liderazgo, ya que la constante evolución del entorno militar, hace que las diferentes escuelas militares como la ESMA, estén actualizando los diferentes contenidos y materias que imparte a los cadetes, y más aun haciendo un mayor énfasis en liderazgo, ya que esta materia se convierte en la mejor herramienta para que los cadetes ejerzan en mando militar en su ejercicio profesional.

Se exhorta a continuar con la investigación sobre los ejes y valores militares, ya que esto servirá para reformular las mallas educativas que se impartirán a los cadetes de la ESMA, para que reciban una formación militar acorde a los nuevos objetivos y metas de la FAE, con la única finalidad de obtener oficiales con un alto nivel de educación y formación militar, quienes estarán en claras condiciones de dirigir y conducir los repartos militares en todos sus niveles.

Se recomienda impartir el Taller “Manual de Liderazgo en la Formación Militar de la ESMA”, en los diferentes escuelas e institutos de formación militar de las FF.AA; ya que se ha identificado que el liderazgo es una arista importante en el ejercicio de la profesión militar, pues los militares en todos los niveles y grados jerárquicos durante su vida profesional tienen responsabilidad y funciones en las cuales deben dirigir y liderar a un grupo de personas o subordinados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método y Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 194.
- Alcañiz , M. (2016). Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas. *Documentos de Opinión*, 697-710.
- Arguello y Vargas, (2012). *Desarrollo de un modelo de Liderazgo basado en las relaciones interpersonales aplicado a los cadetes de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto*. Salinas-Ecuador.
- Arteaga y Ramón, (2009). Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias*, 289-295.
- Barco, G. (2020). *CULTURA MILITAR*. Bogota : Centro de Doctrina del Ejercito.
- Benavides Coronado y Delgado, (2004). Análisis Del Liderazgo Situacional Y La Disposición Hacia Las Tareas En Base A La Habilidad Y Prestancia. *Memorias del Vi Congreso Internacional de Ergonomía*, 180-190.
- Camacho, D. (2016). EL CONCEPTO DE DERECHOS HUMANOS. *Revista de Ciencias Sociales*, 152-158.
- Camargo, D., Gómez, E., Ovalle, J., & Rubiano, R. (2013). La cultura física y el deporte: fenómenos sociales. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública*, 116-125.
- Cañedo, R. (2001). *Ciencia y tecnología en la sociedad. Perspectiva histórico-conceptual*. La Habana: Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas.
- Cao, H. (2017). *LIDERAZGO: EVOLUCIÓN Y FUNCIONES*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Capute y Morante, (2019). *Formacion Militar Y Su Relacion Con El Desempeño Profesional Para Los Cadetes Del Arma De Artilleria De La Escuela Militar De Chorrillos*. Lima: Escuela Militar De Chorrillos.
- Castillo, A. (2021). *Estudio del liderazgo y de la inteligencia emocional en las tiendas OKEY*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.



- Castro Solano y Consullo, (2005). Análisis del cambio en los estilos de liderazgo de un grupo de estudiantes militares. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación*, 105-118.
- Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional CESEDEN. (2019). Como preparar el liderazgo militar futuro. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 1-198.
- De Juana, R. (15 de Enero de 2009). *www.muypymes.com*. Obtenido de <https://www.muypymes.com/2009/01/15/cinco-principios-basicos-para-ser-un-buen-lider>
- De la Vega, A. (2011). Las prácticas preprofesionales en la formación en Ciencias de la Información: el caso de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). *Rev. Interam. Biblio*, 77-86.
- De Matías , I. (2013). *El liderazgo en el marco de la legislación específica aplicable a las Fuerzas Armadas*. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Dennis, S. (2018). Reforzar El Liderazgo En El Ejército Ecuatoriano: Conversaciones De Liderazgo Con Miembros De La Unidad Anti-Terrorista De Fuerzas Especiales, Grupo De Inteligencia Y Con Miembros De La Escuela De Misiones De Paz. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 1-12.
- Espinoza Ticona y Corrales , (2019). *Las formas de liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos*. Lima: ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”.
- Fernández, A. (2013). *La práctica curricular y la evaluación curricular*. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Fournier, J. (2020). El Liderazgo en las Fuerzas Armadas Españolas del Siglo XXI. *XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos*, 183-218.
- Freire y Lituma, (2018). *El liderazgo transformacional y la motivación hacia el ámbito naval: una revisión conceptual*. Quito-Ecuador.

- Gálvez, E. (12 de Julio de 2019). *www.audiolis.com*. Obtenido de <https://www.audiolis.com/cursos-de-formacion/blog/las-7-habilidades-principales-de-un-lider/>
- Garzón, L. (2014). *MANUAL DE ÉTICA*. Quito: COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS.
- Gonzales, Y. (2019). *Relación Entre Liderazgo Y El Logro De Aprendizaje En Los Estudiantes Del Programa De Estudios De Educación Inicial*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- González, J. (2019). Cómo preparar el liderazgo militar futuro. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 16.
- González, J. (2019). Ética y Liderazgo en el entorno 2035. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 174.
- Gualán, G. (2020). El Sistema Educativo Militar Del Ecuador: Un Modelo Innovador. *Revista Cognosis Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Universidad Técnica de Manabí*.
- Guerra, J. (2020). *blog.gointegro.com*. Obtenido de <https://blog.gointegro.com/la-importancia-de-la-comunicaci%C3%B3n-y-el-liderazgo-para-esta-crisis>
- Guinac, R. (2018). *Relaciones Interpersonales y Atención al Usuario*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Hernández, A. (2021). *Evolución De Los Estilos De Liderazgo Y Su Impacto En La Gestión De La Organización Prodepol*. Bogotá D.C: Fundación Universidad De América.
- Hernández, A. (2021). *Evolución de los Estilos de Liderazgo y su impacto en la gestión de la organización PRODEPOL*. Bogotá: Fundación Universidad de América.
- Herrán, D. (2011). *Liderazgo Militar*. Bogota: Universidad Piloto de Colombia.
- Hutchinson, S. (2014). El liderazgo, un desempeño efectivo. *SMH Heath*, 28-32.
- Infante, G. (2019). Elementos Para La Formación Del Liderazgo Militar En Colombia. *Universidad Militar Nueva Granada* .

- Juan, G. (2018). *www.escueladenegociosydireccion.com*. Obtenido de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/como-conseguir-un-liderazgo-efectivo-tecnicas-de-comunicacion/>
- Lledó, E. (2006). Concepción Humanista. *Questiones Publicitarias*, 95-109.
- Lopera Londoño, A. F., Poloche Díaz, A. J., Moreno Prada, D., & Pérez Vergel, M. (2018). Formación en liderazgo militar en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”: Un reto de país. *Revista Brújula, Semilleros de Investigación*, 8-15.
- Mariscal, J. (2020). *Manual De Elaboración De Documentación Militar*. Quito: Comando Conjunto De Las Fuerzas Armadas.
- Martín, J. *www.cerem.ec*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/quieres-ser-un-lider-extraordinario>
- Merizalde y Altamirano, (2018). *Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas del Ecuador*. Quito: Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador.
- Moncayo, P. (2020). Liderazgo Estratégico en Tiempos Inciertos. *XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos*, 151-182.
- Mora, A. (2004). La Evaluación Educativa. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 2-28.
- Motoche y Palacios, (2010). *Estudio del liderazgo en los aspirantes a oficiales de la Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro"*. Quito, Ecuador.
- Muñoz, P. (2016). *Liderazgo Organizacional*. Rosario: Universidad Abierta Interamericana.
- Obez, R. M., Avalos Olivera, L. I., Steier, M. S., & Balbi, M. M. (2018). *Técnicas mixtas de recolección de datos en la investigación cualitativa*. Corrientes: Universidad Nacional del Nordeste.
- Pacual, F. (2014). *Contrapeso.info*. Obtenido de <https://contrapeso.info/2014/que-es-neutralidad/>

- Paez, F. (2014). *¿Cómo Ser Un Líder Empresarial Enfocado En La Innovación?* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Pérez, S. (2008). “LOS RECURSOS DIDÁCTICOS”. *Revista Digital para profesionales de la enseñanza*, 1-7.
- Raffino, M. (2021). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/relaciones-interpersonales/>
- Sánchez, C. (2014). Mitos y Realidades del Liderazgo Militar. *Revista Ejército de Tierra Español*, 6.
- Sandoval y Otálora, (2015). Desarrollo corporal y liderazgo en el proceso de formación militar. *Revista Científica General María Córdova* , 34-53.
- Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 90-91.
- Solís, H. (2019). <http://www.cucsh.udg.mx/>. Obtenido de <http://www.cucsh.udg.mx/noticia/la-importancia-del-liderazgo>
- Suárez, J. (2005). ¿Qué son las Ciencias? *Revista Científica General José María Córdova*, 45-48.
- Taboada, N. (2014). *Gestopolis*. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/8-caracteristicas-de-las-relaciones-personales-saludables/>
- Vasquez, O. (2020). Otra Visión del Liderazgo Militar. *XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos*, 219-244.
- Villavicencio, V.(2017). La Educación superior militar en Sudamérica. *Educación Física y Deportes*, 1-14.
- Westreicher, G. (2020). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/solidaridad.html>
- Zeledón, C. (1998). *Elementos básicos de derechos humanos*. SanJosé: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

## ANEXOS

### Anexo Nro. 1. Autorización de la institución educativa.



**Memorando Nro. ESPE-SA-CLCAM-ci-1-2021-132-O**

Salinas, 09 de agosto de 2021

**Asunto:** Contestando Requerimiento

Teniente Téc. Avc.  
Lic. Marlon Hermel Rodríguez Tapia  
**OFICIAL ESMA.**  
Presente. -

De mi consideración:

En atención a su oficio presentado el 08 de agosto de 2021, en el que solicita se autorice el permiso respectivo para aplicar un cuestionario para el levantamiento de datos relacionados a Analizar el liderazgo en la formación militar del cadete de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto "ESMA" de la carrera de Licenciatura Ciencias Aeronáuticas Militares, para completar su trabajo de investigación.

Me permito comunicar que usted cuenta con la autorización para que proceda a aplicar el instrumento de evaluación antes mencionado a los docentes (instructores) y a los cadetes de la carrera de Licenciatura en Ciencias Aeronáuticas Militares.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Ing César Quinga Suárez Ph.D.  
Mayo. Esp. Avc.  
**COORDINADOR DE CARRERA LICENCIATURA CIENCIAS AERONÁUTICAS MILITARES**

## Anexo Nro. 2. Cuestionario aplicado a cadetes

The screenshot shows a Google Forms interface for a survey titled "ENCUESTA PARA CADETES". The subtitle is "EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN MILITAR DEL CADETE DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA BARBATO 'ESMA'". A red asterisk indicates that the survey is mandatory. The question displayed is "¿Considera usted que el Ser Guía es la característica más importante del liderazgo? \*". The response options are radio buttons for "TOTALMENTE EN DESACUERDO", "EN DESACUERDO", "INDIFERENTE", "DE ACUERDO", and "TOTALMENTE DE ACUERDO". The browser's address bar shows the URL: docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSee\_k201nL3QDaEHGr\_xdOb3OFk\_zysuuwQ9AJkywLU-Yzg/viewform.

<https://forms.gle/pXnZfsg58sZHpDCd7>

Enlace encuesta cadetes

## Anexo Nro. 3. Cuestionario aplicado a docentes (instructores)

The screenshot shows a Google Forms interface for a survey titled "ENCUESTA PARA OFICIALES INSTRUCTORES". The subtitle is "EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN MILITAR DEL CADETE DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA BARBATO 'ESMA'". A red asterisk indicates that the survey is mandatory. The question displayed is "¿Considera usted que el Ser Guía es la característica más importante del liderazgo? \*". The response options are radio buttons for "TOTALMENTE EN DESACUERDO", "EN DESACUERDO", "INDIFERENTE", "DE ACUERDO", and "TOTALMENTE DE ACUERDO". The browser's address bar shows the URL: docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScSu5Y6Vau6\_wZFakCXeOJC3VDVZ4ADrWgpos5hhfCen\_Aqaw/viewform.

<https://forms.gle/uMFWyzzfv9becf6kH8>

Encuesta oficiales instructores

**Anexo Nro. 4. Validación de cuestionarios para docentes y estudiantes por experto Nro. 1**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
UNIDAD DE POSGRADOS EXTENSIÓN QUITO

**MAESTRÍ:** EN EDUCACIÓN MENCIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

**VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | Nombres y Apellidos del Experto/a:     | Jorge Alberto Toledo Solano                                    |
| 2 | Profesión:                             | Militar en Servicio Activo                                     |
| 3 | Institución donde trabaja:             | Ejército Ecuatoriano   |
| 4 | Teléfono:                              | 0996842204   |
| 5 | Correo Electrónico:                    | <a href="mailto:Jntoledo28@gmail.com">Jntoledo28@gmail.com</a> |
| 6 | Nombres y Apellidos del/ la Maestrante | Marlon Hermel Rodríguez Tapia                                  |

**2. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

|   |                             |   |
|---|-----------------------------|---|
| 1 | Título de la investigación: | <b>EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN MILITAR DEL CADETE DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA BARBATO "ESMA"</b>   |
| 2 | Objetivos General:          | Analizar el liderazgo en la formación militar del cadete mediante el estudio de las diferentes investigaciones para mejorar el liderazgo en la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto "ESMA".                   |
| 3 | Objetivo específico:        | Identificar los principios fundamentales del liderazgo mediante su contextualización para que los cadetes de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto "ESMA" mejoren la comprensión y ejercicio del liderazgo. |
| 4 | Objetivo específico:        | Comprender la formación militar del cadete de la ESMA mediante el estudio de los ejes y valores militares para estandarizar los aprendizajes adquiridos en su formación.  |
| 5 | Objetivo específico:        | Evaluar el liderazgo en la formación militar mediante la implementación del taller "Manual de Liderazgo" para medir y mejorar los conocimientos sobre liderazgo en el cadete de la ESMA.  |

## 3. VARIABLES

|                |                   |
|----------------|-------------------|
| Independiente: | LIDERAZGO         |
| Dependiente:   | FORMACIÓN MILITAR |

Anexo  
Nro.  
5.

## 4. JUICIOS DEL EXPERTO/A

## Preguntas del cuestionario N° 1

Marque con una X su valoración

| Indicadores                             | Excelente | Buena | Regular | Mala |
|---|-----------|-------|---------|------|
| Orden lógico de presentación            | X         |       |         |      |
| Claridad de redacción                   | X         |       |         |      |
| Adecuación de las opciones de respuesta | X         |       |         |      |
| Cantidad de preguntas                   |           | X     |         |      |
| Adecuación a los destinatarios          | X         |       |         |      |

## Valoración general del cuestionario

Marque con una X su valoración

| Indicador                             | Excelente | Buena | Regular | Mala |
|---------------------------------------|-----------|-------|---------|------|
| Validez de contenido del cuestionario | X         |       |         |      |

Gracias por sus valiosos aportes a la investigación



JORGE ALBERTO  
TOLEDO SOLANO

EXPERTO JORGE ALBERTO TOLEDO SOLANO  
C.C. 1104090699  
Quito, 09 de agosto de 2021



# Validación de cuestionarios para docentes y estudiantes por experto Nro. 1

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
UNIDAD DE POSGRADOS EXTENSIÓN QUITO

MAESTRÍA : EN EDUCACIÓN MENCIÓN INNOVACIÓN Y LIDRAGO  
EDUCATIVO

## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

|   |                                       |                               |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Nombres y Apellidos del Experto/a:    | Diego Rubén Núñez Pintado     |
| 2 | Profesión:                            | Militar en Servicio Activo    |
| 3 | Institución donde trabaja:            | Ejército Ecuatoriano          |
| 4 | Teléfono:                             | 0988473736                    |
| 5 | Correo Electrónico:                   | diego.nunez.pintado@gmail.com |
| 6 | Nombres y Apellidos del/la Maestrante | Marlon Hermel Rodríguez Tapia |

### 2. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

|   |                             |   |
|---|-----------------------------|---|
| 1 | Título de la investigación: | <b>EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN MILITAR DEL CADETE DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA BARBATO "ESMA"</b>   |
| 2 | Objetivos General:          | Analizar el liderazgo en la formación militar del cadete mediante el estudio de las diferentes investigaciones para mejorar el liderazgo en la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto "ESMA".                   |
| 3 | Objetivo específico:        | Identificar los principios fundamentales del liderazgo mediante su contextualización para que los cadetes de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto "ESMA" mejoren la comprensión y ejercicio del liderazgo. |
| 4 | Objetivo específico:        | Comprender la formación militar del cadete de la ESMA mediante el estudio de los ejes y valores militares para estandarizar los aprendizajes adquiridos en su formación.  |
| 5 | Objetivo específico:        | Evaluar el liderazgo en la formación militar mediante la implementación del taller "Manual de Liderazgo" para medir y mejorar los conocimientos sobre liderazgo en el cadete de la ESMA.  |

## 3. VARIABLES

|                |                   |
|----------------|-------------------|
| Independiente: | LIDERAZGO         |
| Dependiente:   | FORMACIÓN MILITAR |

## 4. JUICIOS DEL EXPERTO/A

## Preguntas del cuestionario N° 1

Marque con una X su valoración

| Indicadores                             | Excelente | Buena | Regular | Mala |
|---|-----------|-------|---------|------|
| Orden lógico de presentación            | X         |       |         |      |
| Claridad de redacción                   | X         |       |         |      |
| Adecuación de las opciones de respuesta | X         |       |         |      |
| Cantidad de preguntas                   |           | X     |         |      |
| Adecuación a los destinatarios          | X         |       |         |      |

## Valoración general del cuestionario

Marque con una X su valoración

| Indicador                             | Excelente | Buena | Regular | Mala |
|---------------------------------------|-----------|-------|---------|------|
| Validez de contenido del cuestionario | X         |       |         |      |

Gracias por sus valiosos aportes a la investigación



DIEGO RUBEN  
MÚÑEZ PINTADO

EXPERTO/A CAPT. DE LM DIEGO RUBEN NÚÑEZ PINTADO  
C.C. 1716006539  
Riobamba, 09 de agosto de 2021

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
UNIDAD DE POSGRADOS EXTENSIÓN QUITO**

**MAESTRÍA :** EN EDUCACIÓN MENCIÓN INNOVACIÓN Y LIDRAGO EDUCATIVO

**VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

|   |                                       |                               |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Nombres y Apellidos del Experto/a:    | Jairo Fidel Núñez Pintado     |
| 2 | Profesión:                            | Militar en Servicio Activo    |
| 3 | Institución donde trabaja:            | Ejército Ecuatoriano          |
| 4 | Teléfono:                             | 0988473736                    |
| 5 | Correo Electrónico:                   | jfnunez@ejercito.mil.ec       |
| 6 | Nombres y Apellidos del/la Maestrante | Marlon Hermel Rodríguez Tapia |

**2. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

|   |                             |   |
|---|-----------------------------|---|
| 1 | Título de la investigación: | <b>EL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN MILITAR DEL CADETE DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN COSME RENNELLA BARBATO "ESMA"</b>   |
| 2 | Objetivos General:          | Analizar el liderazgo en la formación militar del cadete mediante el estudio de las diferentes investigaciones para mejorar el liderazgo en la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto "ESMA".                   |
| 3 | Objetivo específico:        | Identificar los principios fundamentales del liderazgo mediante su contextualización para que los cadetes de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto "ESMA" mejoren la comprensión y ejercicio del liderazgo. |
| 4 | Objetivo específico:        | Comprender la formación militar del cadete de la ESMA mediante el estudio de los ejes y valores militares para estandarizar los aprendizajes adquiridos en su formación.  |
| 5 | Objetivo específico:        | Evaluar el liderazgo en la formación militar mediante la implementación del taller "Manual de Liderazgo" para medir y mejorar los conocimientos sobre liderazgo en el cadete de la ESMA.  |



**EXPERTO/A CAPT. DE E JAIRO FIDEL NÚÑEZ PINTADO  
C.C. 1718027525**

**Quito, 09 de agosto de 2021**