

# Habilidades de liderazgo contra el matoneo en cadetes de primer nivel de la ESMIC

# 3

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620344.03>

**María Alejandra Cristancho Acosta**

*Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"*

**Juan Napoleón Rodríguez Arévalo**

*Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"*

**Resumen.** Este capítulo identifica el papel del liderazgo en la disminución de acciones relacionadas con el matoneo en el grupo de cadetes de primer nivel de la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova". Se aplica una metodología con enfoque cualitativo, mediante revisión documental acompañada de instrumentos y técnicas de investigación, como la entrevista, la encuesta cualitativa y la observación no participante, que permiten conocer la percepción de los cadetes acerca del liderazgo en un ambiente en que los comportamientos propios de la actividad militar pudieran ser confundidos con actitudes de matoneo. Se concluye que, en la formación de oficiales íntegros, es necesario fortalecer el liderazgo en cada fase y tomar decisiones acertadas para no afectar de manera negativa a los cadetes.

**Palabras clave:** cadetes; ESMIC; Fuerzas Militares; liderazgo; matoneo

### **María Alejandra Cristancho Acosta**

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Psicóloga, Fundación Universitaria San Martín, Colombia.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1146-7891> - Contacto: [maria.cristancho@esmic.edu.co](mailto:maria.cristancho@esmic.edu.co)

### **Juan Napoleón Rodríguez Arévalo**

Magíster en Teología Dogmática, Pontificia Universidad Gregoriana, Italia. Licenciado en Teología, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-7496> - Contacto: [juan.rodriguez@esmic.edu.co](mailto:juan.rodriguez@esmic.edu.co)

**Citación APA:** Cristancho Acosta, M.A., & Rodríguez Arévalo, J.N. (2024). Habilidades de liderazgo contra el matoneo en cadetes de primer nivel de la ESMIC. En M.Y. Milena Medina, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 65-98). Sello Editorial ESMIC.  
<https://doi.org/10.21830/9786289620344.03>

## **Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia**

ISBN impreso: 978-628-96203-3-7

ISBN digital: 978-628-96203-4-4

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620344>

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

Sello Editorial Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Bogotá, D.C., Colombia

2024



## Introducción

El liderazgo es un concepto presente en la historia de la humanidad que se ha convertido en un factor importante a la hora de pensar en el desarrollo de la sociedad y en la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de quienes la integran. Por esta razón, ha sido tenido en cuenta como el tema de estudio para muchos autores que, inicialmente, esperan definirlo y posteriormente entender la dinámica que lo lleva a ser la razón por la que muchas personas consiguen cumplir los objetivos y metas que se proponen en los diferentes aspectos de su vida.

La trascendencia del liderazgo en los ámbitos de la sociedad se evidencia en diferentes investigaciones. Por ejemplo, por este, los jefes de Estado se convierten en agentes, líderes, más reconocidos en su contexto social. El liderazgo también es reconocido por ser visto como una herramienta para conseguir el cambio social (Revilla & Pérez, 2012). También se cree que el liderazgo está relacionado con la adaptación del ser humano a su entorno, como lo afirma Chiavenato (2009). No obstante, alrededor de esta afirmación surgen interrogantes como qué sucede con el liderazgo en circunstancias en que se minimiza la seguridad e integridad de una persona, y si es útil su fortalecimiento para evitar las situaciones que atentan contra la integridad física y mental de un individuo, como en el caso del matoneo. Esto último permite sugerir una posible relación entre liderazgo y matoneo.

Por otro lado, en Colombia, el matoneo es un fenómeno que parece ir en crecimiento y que demuestra una variación dependiendo del contexto. Lo anterior es confirmado por la Organización Internacional “Bullying sin Fronteras” (2021), que indica que entre marzo de 2017 y marzo de 2021 se identificaron 8.891 casos. Esta compleja situación tuvo cambios tras la pandemia, generando el traslado del matoneo de las aulas a las redes sociales.

Es factible contemplar la posibilidad del matoneo en cualquier ambiente escolar. Por ejemplo, en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC). Lo anterior entendiendo que el matoneo

se desarrolla alrededor de un agente, quien ejerce algún tipo de violencia o intimidación sobre otra persona, presentando conductas heteroagresivas, por lo que es conocido comúnmente como victimario. José Pablo Feinmann (2011) explica, citando a Hegel (2012), que este tipo de relaciones no son una situación reciente; por el contrario, hacen parte del origen de las relaciones humanas. Cuando los deseos de dominación de dos agentes se encuentran, cada uno de ellos espera que el otro se someta a su deseo de dominarlo, generando este encuentro la relación entre el amo y el esclavo (Feinmann, 2011).

El matoneo, relacionado con conductas que pueden presentarse en ambientes laborales y académicos, puede estar presente en contextos que cuentan con grados o jerarquías en los cargos, por lo que se cree que el contexto militar sería proclive a relaciones que generen conductas violentas o intimidantes. Un ejemplo de este fenómeno en el contexto militar es lo sucedido en 2014, cuando se denunció ante la opinión pública el matoneo del que era víctima un soldado bachiller que hacía tres días pertenecía al Batallón Vergara y Velazco y fue forzado por otros soldados a usar ropa interior femenina para hacer ejercicio mientras era grabado; es importante mencionar que el rango de edades de este grupo de jóvenes oscila entre los 18 y 22 años (Ecorcia, 2014).

El estudio de estas situaciones en contextos como el militar se hace necesario por las características del escenario y casos previos, además, para detectar las situaciones que ponen en evidencia conductas amenazadoras que, a su vez, hacen viable la intervención del liderazgo ante las consecuencias que genera el matoneo, en este caso, los cambios en el comportamiento de los estudiantes de la ESMIC. Además de lo que trata la prevención de este, como se comentó inicialmente mediante el fortalecimiento del liderazgo.

Una revisión previa de los conceptos de liderazgo y matoneo sugiere que la relación entre estos se basa en la capacidad que tendría el desarrollo o fortalecimiento de un tipo particular de liderazgo (liderazgo positivo, descrito más adelante en el referente conceptual) para prevenir o minimizar los efectos del matoneo en la medida en que el

primero proporciona al alumno ciertas habilidades (véase el marco teórico).

Entre tanto, la relación que busca establecerse entre liderazgo y matoneo, su estudio e intervención se traduciría en diferentes beneficios en el contexto de la educación militar. Así, el liderazgo positivo podría aportar a la minimización del fenómeno del matoneo, pues, además, es una estrategia que se adapta a la situación de las Fuerzas Militares, en la medida en que esta institución realiza una instrucción orientada al liderazgo militar, lo que es visible en el Manual Fundamental del Ejército (MFE 6-22) que defiende la idea de un buen liderazgo, el cual se logra mediante la autoconsciencia en el caso de la relación intrapersonal y de la consciencia social (Ejército Nacional de Colombia [EJC], 2017).

Desde el punto de vista de Blanch et al. (2016), este tipo de instrucción enfocada en el liderazgo puede contribuir al fortalecimiento de las habilidades de cada persona para nutrir su potencial como individuo, lo que, aplicado al objetivo de este estudio, se traduce en el incremento y fortalecimiento de habilidades que caracterizan a los futuros oficiales del EJC y que también aporta al cultivo de conductas coherentes con lo que trata el respeto por la autonomía.

La ESMIC, según lo señalado, como contexto proclive a situaciones de matoneo, permite hacer una mención adicional. El ingreso a la institución educativa da cuenta de un cambio significativo en quien inicia este proceso académico. Los cadetes de primer nivel se encuentran expuestos a nuevas situaciones de convivencia académica y personal que, desde la experiencia, generan tensiones y situaciones propensas a contextos de matoneo. Por ello este grupo de sujetos podría beneficiarse de estrategias que permitan fortalecer las competencias de liderazgo.

A partir de lo anterior, se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede el liderazgo militar contribuir con la disminución del fenómeno del matoneo en los cadetes de primer nivel de la ESMIC? Por lo tanto, la finalidad de este estudio es identificar el papel del liderazgo en la disminución de acciones relacionadas con el matoneo en el grupo de cadetes de primer nivel de la ESMIC, esto dentro del entorno

particular de los futuros oficiales del EJC. Este objetivo es acompañado por los siguientes objetivos específicos: definir el concepto de liderazgo y de liderazgo militar, términos vinculados al proceso de formación que inician los cadetes de primer nivel de la ESMIC; describir los hechos del matoneo en los cadetes de primer nivel de la ESMIC, y caracterizar la relación entre el liderazgo y el matoneo dentro del proceso de formación como oficiales en la ESMIC.

## Relación liderazgo-matoneo: ¿por qué estudiarla?

En 2020 en Colombia se presentaron aproximadamente 51 casos de matoneo solo en la ciudad de Bogotá. Esta cifra es coherente con estadísticas que muestran que entre 2018 y 2019 se produjo un incremento del 36 % en los reportes de conductas abusivas que pudieran ser tipificadas como matoneo (Cárdenas, 2020). La Organización Internacional “Bullying sin Fronteras” afirma que entre marzo de 2020 y del 2021 se han presentado 8.981 sucesos graves de matoneo en el país, cifra que ubica a Colombia dentro del listado de países con más casos en la región (2021). Las estadísticas oficiales de matoneo en escenarios militares son escasas; esto podría relacionarse con la idea de lo que parece una normalización del matoneo en el proceso de formación militar. Sin embargo, el reconocimiento de este fenómeno es viable mediante los mecanismos de quejas o inconformidad por parte de los cadetes por situaciones como acoso, intimidación o abuso de autoridad.

Estos datos y cifras sirven como punto de partida para determinar la necesidad de buscar estrategias que permitan prevenir y atacar este fenómeno mediante el fortalecimiento de habilidades de liderazgo. Cultivar el liderazgo permite suponer una disminución del número de sujetos que, por su contexto, serían proclives a experimentar estos escenarios, como es notable en las compañías de cadetes de primer nivel de la ESMIC. El liderazgo es una característica que cualquier ser humano puede desarrollar en el aspecto intrapersonal y en su relación con quienes se encuentran en su entorno. Su fortalecimiento se interpreta como una estrategia que permite, entre diversas cuestiones,

generar inteligencia emocional, así como el desarrollo de habilidades que mejoran la calidad de vida (Vergara et al., 2019).

Es posible afirmar que la pertinencia de este estudio y su relevancia institucional se presenta dada la necesidad de estudiar el papel que parece tener el liderazgo en la disminución del riesgo de acciones relacionadas con el matoneo en las Fuerzas Armadas de Colombia, en particular, en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdoba”, reconocida como *alma mater* de los futuros oficiales del Ejército Nacional, líderes sociales de Colombia.

## Marcos de referencia

### Antecedentes del estudio del liderazgo y su relación con el matoneo

La revisión de investigación incluyó la relación entre las categorías *liderazgo* y *matoneo* en un contexto particular: las instituciones militares, así como otros estudios que tratan estas categorías, aunque de manera parcial o tangencial. A pesar de los numerosos hallazgos, la búsqueda deja ver que no existen antecedentes concentrados únicamente en la ESMIC, por lo que se amplió de modo tal que incluye antecedentes que permiten abordar de manera específica la relación liderazgo-matoneo, aunque no sea desde el contexto militar (Nielsen, 2012; Dussault & Frenette, 2015).

Inicialmente, Marina Nuciari (2006) afirma que el contexto militar es un espacio en que se desarrollan prácticas relacionadas con el matoneo, las cuales hacen parte de la cultura militar en la que *cohabitan* subculturas que mantienen ciertas diferencias notables en las organizaciones militares y que se pueden hallar en la estructura (Armada, Fuerza Aérea, Ejército y Policía), lo que puede explicar el hecho que se presenten este tipo de conductas dentro de un grupo de militares. Magerøya et al. (2008) también relacionan al contexto militar con conductas de acoso laboral, así como la relación que este mantiene con los factores psicosociales que pueden influir en los victimarios y en las víctimas, y del

análisis del liderazgo, como, por ejemplo, el hecho que la existencia de un liderazgo negativo promueva conductas sistémicas que paulatinamente se transforman en acoso laboral, comportamiento que se repite mientras exista un liderazgo negativo y puede durar más tiempo del esperado.

Así mismo y conforme a lo descrito por Zedlacher y Koeszegi (2018), la institución militar tiene características que propician un entorno en el que las condiciones pueden llevar a la normalización de la intimidación y otras conductas de acoso, de la misma forma que se relaciona como parte de los hallazgos que el riesgo de intimidación y el acoso laboral es más común en soldados, mujeres y cadetes, posiciones que muestran mayor debilidad dentro de la jerarquía militar.

Oluwakemi (2011) estudia este fenómeno en una organización con características militares del Reino Unido y llega a la conclusión que el matoneo es una práctica común en este tipo de instituciones, pero, encuentra que para quienes están vinculados a ella no es una conducta que pudiera juzgarse teniendo en cuenta la naturaleza castrense y jerárquica de los ejércitos en el mundo, todo lo cual la haría parecer como un comportamiento natural. Esta forma de percibir dichas conductas evita que se identifiquen como diferentes aquellas relacionadas con el acoso versus las que implican la disciplina militar.

Por su parte, Stuart y Szeszeran (2021) exponen cómo mediante la revisión de literatura internacional es posible entender cómo se produce el acoso en el ejército y el impacto que esta conducta causa en la víctima, analizando cómo la cultura militar contribuye a la intimidación, por lo que proponen acciones para intervenir el acoso en entornos militares.

Acerca de la relación entre liderazgo y acoso se encontraron estudios como el que se desarrolló por medio del Cuestionario Nórdico General y que fue aplicado a más de 1000 personas de las fuerzas armadas nórdicas. Este cuestionario deja ver que el tipo de liderazgo es importante en un entorno castrense que presenta problemáticas. En

estos hallazgos, según los autores, la conducta agresiva deja entrever un liderazgo débil o un liderazgo de tipo negativo que, en síntesis, consolida la violencia y el matoneo de cualquier tipo posible.

Otra perspectiva acerca de la relación entre el liderazgo y la forma de matoneo representada mediante el acoso laboral se ha descrito en otros entornos laborales, como lo señalan Stouten et al. (2010), quienes reconocen el impacto que la intimidación puede causar en una víctima, por lo que se considera como parte de la solución la influencia positiva que los mandos o directivos puede tener en el comportamiento de las personas, lo que lleva a concluir que el liderazgo positivo es una herramienta útil para influir en la minimización o eliminación de la práctica del matoneo, claro está, este debe contener características éticas que ayuden mejorando el ambiente de trabajo para disminuir la intimidación.

En el país también existen investigaciones que buscan establecer la contribución del liderazgo para aminorar el matoneo. Es posible citar a Gómez et al. (2015), quienes proponen una intervención a la problemática del matoneo en un entorno escolar desde el liderazgo. Esta propuesta se enfoca en ejes específicos como la integración y conocimiento de los integrantes del grupo y actividades de reconocimiento de conductas que fortalecen el liderazgo, los cuales son convertidos en una herramienta para identificar síntomas del matoneo; además, abordan el liderazgo con jornadas de reflexión donde participan los jóvenes que hacen consciente la importancia de ser líderes en un entorno que presenta tendencias o riesgos de acoso, maltrato o matoneo.

Con lo descrito, se sugiere el liderazgo como herramienta aplicable a las Fuerzas Militares de Colombia que, en última instancia, podrían verse como una microsociedad donde el liderazgo cumple un rol central, y que se relaciona con cuestiones como el cumplimiento de metas y objetivos institucionales y gubernamentales que dependen de procesos de toma de decisiones, el establecimiento de una hoja de ruta estandarizada para la institución y la supervisión de la responsabilidad en las misiones (EJC, 2017). Cabe señalar que, si bien el foco de este estudio está puesto en el contexto militar, el análisis de la relación entre el liderazgo y el matoneo es algo que atañe a la sociedad en general.

Monsalve et al. (2018) realizan una investigación sobre liderazgo que sugiere relaciones entre este y el acoso, por lo que se centran en el liderazgo, señalando que el más común es denominado *liderazgo transaccional*, el cual se identifica por mantener “una relación de intercambio en la que los líderes motivan a los seguidores ofreciéndoles recompensas o castigos a cambio de un resultado” (p. 117) y está relacionado con la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo (Monsalve et al., 2018). Dentro de su análisis logran concluir que “los soldados esperan que su líder vele por sus intereses y de esta manera recibirá en respuesta el apoyo para obtener los resultados esperados en cada operación” (p. 116). A primera vista, lo que plantean las autoras muestra una relación de beneficios, es decir, si el líder cuida al soldado, el soldado trabajará por los resultados, lo que se traduce en el interés que tienen los subalternos en el liderazgo del oficial para detener cualquier vestigio de conductas relacionadas con el matoneo dentro de la institución castrense.

### **Teorías aplicables al estudio del liderazgo y su papel en la prevención y confrontación del matoneo en la ESMIC**

Algunos enfoques teóricos permiten comprender el liderazgo del siglo XXI y su manifestación en una organización. Por ejemplo, Cevallos et al. (2018) explican el liderazgo, entre otras opciones, desde las teorías del comportamiento que afirman un no innatismo en el liderazgo, aunque con estilos extremos de los tipos de liderazgo. Lo que se rescata de este estudio es que las cualidades de un líder no son necesariamente algo que posean desde su nacimiento, lo que da la posibilidad de generarlas por medio de la capacitación, es decir, que el liderazgo puede enseñarse.

Esta teoría aplicada al ámbito militar, y por ende al estudio propuesto, demuestra la posibilidad de enseñar a los cadetes de primer nivel cómo desarrollar capacidades y conductas propias del liderazgo, con las cuales es posible generar acciones y comportamientos propios de un líder, en un entorno nuevo que desde la perspectiva de algunos de estos jóvenes puede parecer un desafío para su inicio dentro de la ESMIC.

Una segunda teoría aplicable y que proporciona una perspectiva enfocada en el ámbito militar es la Teoría del liderazgo situacional, con la que Hersey y Blanchard (1996), citados por Santa Bárbara y Rodríguez (2010), explican la relación entre el comportamiento de los individuos y las circunstancias en que se encuentran, es decir, la capacidad y el tipo de liderazgo que implementa cada persona para adaptarse al contexto que se enfrenta o la crisis que espera superar, propuesta que se adecúa a las intenciones del presente estudio y se ampliará en el apartado de “Referente conceptual”.

La Teoría del liderazgo situacional es resaltable en la medida en que hace parte de la doctrina institucional y del proceso de modernización del Ejército Nacional, expuesta en el Manual Fundamental del Ejército (MFE) 6-22, Liderazgo (2017). Desde el punto de vista institucional, el liderazgo “se define como la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización” (EJC, 2017, p.1). Esta definición, y la propuesta desde la ESMIC del liderazgo como parte del entrenamiento del integrante de las Fuerzas Militares, es coherente con las propuestas teóricas descritas y con la intención de este estudio, que presume el liderazgo como educable y como parte de la formación de los cadetes de la ESMIC.

La teoría del liderazgo situacional enfocada en la relación entre el comportamiento de los individuos y las circunstancias en que se encuentra, demuestra que los cadetes de primer nivel que cuentan con las habilidades y características de un líder van a estar en la capacidad de asumir un comportamiento optimista y confiado con el que desarrollan herramientas como la confianza en sí mismos y la flexibilidad ante los cambios que enfrenta desde el momento en el que se incorpora a la ESMIC; también, esa seguridad que generan y la confianza en sus actos y decisiones van a ser de ayuda para que cualquier acción propia del matoneo sea minimizada mediante la capacidad para mejorar la situación, como lo indica la teoría del liderazgo situacional.

## **Referente conceptual: categorización de la información cualitativa**

En esta sección se desarrollan temas relacionados con la población de estudio, el matoneo y el liderazgo. Frente al primer tema, la población, se describen aspectos que explican las particularidades de la muestra poblacional, las particularidades de los jóvenes recién ingresados en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” que hacen parte de la población de estudio; también, se describe el concepto y aspectos relacionados con el matoneo, definiendo este término y los tipos de matoneo que pueden estar presentes en el entorno de los cadetes que se están formando como oficiales en la ESMIC; por último, se encuentra la explicación del concepto de liderazgo establecido por el EJC en el Manual Fundamental del Ejército (MFE) 6-22, en el cual también se define la educación en liderazgo en el ámbito castrense y en el fenómeno del matoneo; también, se tiene en cuenta la perspectiva de otros autores sobre el liderazgo.

### *Población de estudio: cadetes de primer nivel de la ESMIC*

Para esta investigación, la población de estudio es el grupo de jóvenes que se encuentran en primer nivel del curso de oficial de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” en el primer semestre de 2022. Estas compañías están integradas generalmente por hombres y mujeres entre los 16 y 20 años, edad en que, estipula la ESMIC, pueden ingresar quienes esperan formarse como oficiales del EJC (ESMIC, 2021). Lo primero por resaltar es que la vinculación de ellos al proceso de formación militar genera el alejamiento de su círculo familiar y de su hogar para trasladarse a las instalaciones de la Escuela, donde van a vivir por los próximos cuatro años.

La experiencia docente en la ESMIC permite reconocer que esta es una de las escuelas de formación donde convergen jóvenes de diferentes partes del país que inician su proceso de formación como oficiales del EJC; entre tanto, la población de estudio debe enfrentarse a un cambio en sus rutinas dado el alejamiento de su círculo social previo,

aislamiento al que se suman otras cuestiones como la exposición a una doctrina y reglas que los cadetes deben asimilar y a la adaptación a un entorno en el que la jerarquización de los grados militares en una institución castrense, son grados que representan los años de servicio en la institución, conlleva un manejo diferente de las relaciones con los superiores y subalternos.

El ingreso a la ESMIC significa convivir con personas de otras regiones, lo que involucra estar en contacto con sujetos con costumbres diferentes y comportamientos que podrían generar tensiones o conflictos en la convivencia, haciendo aún más complicado el proceso de adaptación de los jóvenes. Esto se suma a otros aspectos, como las restricciones horarias de actividades como la alimentación y la limpieza del espacio propio, pues en el contexto de la ESMIC el consumo de los alimentos y el desarrollo de habilidades relacionadas con otras tareas se realizan en un tiempo determinado para cumplir con los horarios estipulados; todo hace parte de la formación integral de los oficiales, afirmación que se basa en el supuesto sobre el desarrollo humano de la formación por competencias y de líderes legítimos que caracteriza a la ESMIC (Consejo Directivo de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, 2016).

Las características en los cadetes que ingresan a la formación militar mencionadas en párrafos anteriores se suman a los desafíos que generan el convivir con personas que no se conocen en un entorno nuevo con pérdida de espacios íntimos y con restricciones; pueden generar situaciones de vulnerabilidad en el proceso de adaptación al que deben enfrentarse estos adolescentes ya que los cambios que viven pueden convertirse, como ya se señalaba, en factores generadores de inseguridad.

Este contexto podría hacerlos susceptibles ante posibles casos de matoneo que pudieran presentarse entre los compañeros del cadete de primer nivel o entre los cadetes y otros alumnos de la ESMIC con un estatus superior a él como, por ejemplo, los alféreces, grupo integrado por hombres y mujeres que ya llevan más de un año en la institución,

quienes con el pasar del tiempo adquieren conocimiento y experiencia, lo que en el argot militar hace referencia a la “antigüedad”, la misma que les da la capacidad de ejercer mando sobre quienes llevan menos tiempo, por ejemplo, los cadetes de primer nivel que apenas llevan días o meses en la institución. Sin embargo, existe la posibilidad que este mando ejercido por los alféreces no siempre esté caracterizado por un liderazgo positivo, lo que abre la puerta para que esta capacidad de liderar desde el aspecto militar, la misma que hace parte de la cultura y jerarquía castrense, pueda ser interpretada como la herramienta para llevar a cabo matoneo que se disfraza entre órdenes y la disciplina que caracteriza a los militares colombianos.

Por lo tanto, el mando que trae consigo la antigüedad o el tiempo de servicio tiene que ver con lo que describen Sandoval y Otálora (2015), ya que estos jóvenes ya han superado la etapa de asimilación y aceptación del nuevo contexto al que hasta ahora se enfrentan los cadetes de primer nivel y que, además, gozan ya de un estatus de mando en la Escuela.

Además, los jóvenes que ingresan al primer nivel de curso de formación como oficiales del Ejército Nacional tienen determinadas características relacionadas con su momento vital, entre estas se incluyen el desprendimiento de sus familias y seres queridos, los cambios en los entornos sociales, el cambio en el pensamiento y perspectiva que traen los jóvenes desde la vida civil y la priorización de los círculos de amistad y la aceptación por parte de otros individuos de la misma edad (Sandoval & Otálora, 2015); también, en el caso de los jóvenes que no han conocido previamente aspectos de la vida o los cambios que deben asimilar, pueden mostrar resistencia a la aceptación de elementos que hacen parte del comportamiento que deben asumir (González & Rego, 2006).

### *Matoneo*

El matoneo es un fenómeno que representa un tipo de acoso mediante conductas relacionadas con la agresión física o verbal que puede ser directa o indirecta. Dentro del desarrollo del matoneo existen dife-

rentes actores involucrados, entre ellos se encuentran la víctima y el victimario. Las víctimas son quienes, por un periodo, están expuestos a maltrato físico, emocional o mental por parte de un tercero, lo que genera una situación de vulnerabilidad en la víctima no solo frente al agresor, sino también frente a los demás compañeros que integran el entorno (Rodríguez, 2012).

Por otro lado, el victimario sería aquel agente responsable de ejecutar actos que se relacionan con el abuso de poder, la violencia y la intimidación hacia otra persona, la víctima. En cierto modo, el victimario es descrito como un abusador que se aprovecha de cierta superioridad frente a sus compañeros para obtener lo que desea (Rodríguez, 2012).

El matoneo, entonces, puede ser visto comúnmente como la intimidación ejercida por una persona sobre otra, en la cual se incluyen conductas violentas que atentan contra la integridad de otra persona, hecho que expone su vulnerabilidad y, al mismo tiempo, proporciona espacios en los que el matoneo puede empeorar como consecuencia del uso desproporcionado de la fuerza, el poder frente al joven o, en el caso de la ESMIC, el grado militar; es decir, el escenario militar, por sus características, resulta ser un factor de riesgo para el aumento de este tipo de conductas.

Es importante tener claro que el matoneo no es un fenómeno reciente. Este ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad y hace parte de conductas que siempre se relacionaron con violencia. No obstante, su reconocimiento se hace evidente como consecuencia de ataques intimidantes y agresivos entre adolescentes que, por lo general, sufren daños psicológicos, emocionales y físicos y llegan a un nivel de inseguridad en el que temen denunciar para evitar cualquier tipo de represalia por parte de sus victimarios (Valencia et al., 2016) y que parecen ser más frecuentes en ciertos escenarios, un ejemplo de ello es el que aquí se ha expuesto.

Existen diferentes causales que hacen a los adolescentes y jóvenes vulnerables ante ciertas conductas que pueden ejercer algún tipo de

influencia en su manera de pensar y comportamiento creando, por un lado, situaciones proclives a ser víctima o, por otro, para ser victimario. Por ello, pueden presentarse reacciones ante la violencia y otras agresiones dentro de las que se incluyen, para quien es víctima, como la depresión, la ansiedad relacionada con la búsqueda de soluciones que terminen con este problema, los cambios en la forma de pensar que deterioren la capacidad para afrontar problemas y, en fin, otras afectaciones en su salud mental; lo que crea un estatus de vulnerabilidad en ellos y, por tal razón, mayor riesgo de sufrir episodios de matoneo. En otras palabras, parece que la situación propia que experimentan los cadetes de primer nivel se acompaña de una alta vulnerabilidad a ser víctima de matoneo.

Estas acciones, según algunos reportes, parecen ser más recurrentes en escenarios de misiones militares que involucran el uso de las armas y el mantenimiento del orden dentro de un contexto específico (Comité Internacional de la Cruz Roja [CICR], 2021). En el caso de los cadetes, por ejemplo, esto podría manifestarse en el momento de ejercer su rol cuando adquieren una jerarquía mayor, como cadete de tercer nivel en adelante o como alférez, último grado dentro de la Escuela y antes de ascender a subteniente, así como en rangos superiores, por ejemplo, siendo comandante de una unidad.

Las conductas relacionadas con el matoneo tienen diversas formas de presentarse, por ejemplo, su manifestación en el entorno militar se ha detectado en forma de casos de acoso laboral, hechos comunes dentro de la institución y que representan formas de abuso hacia el subalterno afectando posteriormente el entorno laboral, casos comunes, pero que usualmente no son denunciados por la presión de los superiores o el temor de la víctima.

### *Clases de matoneo*

Una referencia con frecuencia citada sobre la clasificación de esta conducta es la de Rivers y Smith (1994; Smith, 2016) quienes proponen una primera y gruesa división entre los tipos de acoso: directo e indi-

recto. El primer tipo lo dividen en físico y verbal. En palabras de Rivers y Smith (1994; Smith, 2016) el matoneo directo involucra la confrontación cara a cara, mientras que el indirecto tiene lugar mediante un tercero (Rivers & Smith, 1994). Contreras (2013) permite enriquecer la clasificación de Rivers y Smith. Ella sugiere cuatro tipos de matoneo: físico, psicológico y sociales, ciber acoso y el *happy slapping*. La Tabla 1 define los tipos y subtipos de matoneo

**Tabla 1.** Tipos de matoneo

Clase	Definición	Subclase	Definición
Directo	"Confrontación cara a cara, personalmente" (Rivers & Smith, 1994, pp.359-360)	Físico	Se da por medio del "maltrato contra el cuerpo" (Contreras, 2013), el victimario agrede con golpes a la víctima (Rivers & Smith, 1994). Es una conducta común en los grupos masculinos.
		Verbal	Son ataques verbales por medio de "insultos, burlas o calumnias" (Contreras, 2013, p.105), puede encontrarse en hombres y mujeres (Rivers & Smith, 1994).
		Psicológico	Este tipo de matoneo, descrito más como un efecto de estas conductas, está presente en todos los demás, como ante los ataques verbales (Contreras, 2013) y es reconocido como aquel en el que se "degradan la autoestima, fomentan la inseguridad y el temor" (p. 105).
		Social	Aunque está clasificado como un tipo de matoneo, este y el psicológico hacen parte de los efectos de los otros tipos de matoneo como lo sugiere Contreras (2013). Se caracteriza por los efectos generados en la víctima ante las acciones de matoneo que lo aíslan de su grupo (Contreras, 2013).
Indirecto	Ocurre por medio de terceros o de otras herramientas que no involucran una confrontación física (Rivers & Smith, 1994)	Ciberacoso	Son "agresiones indirectas y anónimas que se desarrollan con el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación" (Contreras, 2013, p.106).
		<i>Happy Slapping</i>	Son "grabaciones de agresiones físicas brutales o vejaciones que son difundidas a través del teléfono móvil, internet y redes sociales" (p. 106). A diferencia del ciberacoso este tipo de matoneo afecta la intimidad de la víctima.

Fuente: elaboración propia con base en Rivers y Smith (1994; Smith, 2016) y (Contreras, 2013).

### *Formas de detectar el matoneo*

Aunque todos los individuos en cualquier rango de edad podrían ser víctimas de matoneo, estos jóvenes son los más proclives a enfrentar este tipo de conductas; lo anterior teniendo en cuenta que los cadetes de primer nivel se encuentran en un proceso de adaptación y de asimilación de los cambios de su entorno, lo que los convierte en puntos vulnerables para cualquier tipo de agresión, como se mencionó en secciones anteriores.

La identificación de actos relacionados con el matoneo se produce por medio de dos tipos de sospechas, relacionadas con cada uno de los agentes de este fenómeno. Desde el victimario es posible detectarlo mediante la presencia de bromas continuas y pesadas, presencia de apodos, insultos desobligantes, órdenes y amenazas indirectas que buscan poner en ridículo a la víctima. Desde la víctima, se identifica por medio del alejamiento del grupo social, retraimiento, inseguridad para hablar en público y demás acciones que expresen inseguridad. La mayoría de las veces se deteriora su rendimiento académico. Sin embargo, existe otro grupo de víctimas que se torna desafiante, agresivo e irritable, tornándose provocadores con los demás (Báez & Oliveros, 2010, p. 55). A estos indicios se suman los cambios corporales secundarios a lesiones como la presencia de morados, rasguños y otras muestras de violencia física (Báez & Oliveros, 2010).

### *Liderazgo*

Aguirre et al. (2017) definen el liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato (2009), quien lo explica como una competencia inherente al ser humano que puede ser desarrollada por cada individuo en su afán de adaptarse al entorno. Las explicaciones de este concepto desde perspectivas diferentes a la proporcionada en el ámbito militar son como las señaladas por Aguirre et al. (2017), que definen el liderazgo como una condición humana útil para ejercer influencia sobre los subordinados. Los conceptos de liderazgo militar, entonces, no son lejanos a aquellos que se describen desde el pensamiento de la vida civil.

De acuerdo con el MFE 6-22 (2017), el liderazgo es descrito como un elemento “fundamental para nuestra profesión y parte integral del éxito institucional” (EJC, 2017, p. 9), lo que le da al liderazgo características que llevan a reconocerlo como una cualidad inherente a los militares, cumpliendo un rol sobresaliente dentro de la educación militar. También, en este lineamiento institucional se define el liderazgo como “la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización” (EJC, 2017, p.1), rasgos propios de un comandante y de los oficiales que se gradúan como subtenientes del Ejército Nacional de Colombia; es decir, desde los inicios de la carrera militar hasta los altos mandos que ilustran momentos tardíos de esta se hace notable el papel sobresaliente del liderazgo.

De la misma forma, la Política Educativa de la Fuerza Pública (PEFuP) enseña que el liderazgo alineado a la educación militar y policial es el resultado de la suma de las competencias desarrolladas que promueven comportamientos éticos apegados a la Ley en todos los actos públicos y privados, mediante la interiorización de los principios, valores, virtudes y ética de la profesión militar o policial alcanzando su aplicación y cumplimiento por convicción (Ministerio de Defensa Nacional [MDN] & Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2021).

Es evidente entonces que el liderazgo desde la perspectiva militar hace referencia a las capacidades que además de estar alineadas a la doctrina institucional, se enfocan en el fortalecimiento de los comportamientos éticos que son inherentes a la profesión militar y, por lo tanto, es necesario que, desde el primer día, los cadetes que ingresan a la ESMIC encuentren en él la herramienta base para sus decisiones y su actuar en el momento de adaptarse y ejercer el mando en la vida militar.

### *El líder*

En el pensamiento común, un líder es aquel que sabe guiar a un grupo de personas, que tiene influencia en sus decisiones y acciones, pero, igual que sucede con otros términos identificados en el desarrollo de esta

investigación, el líder es conceptualizado desde la perspectiva de estudiosos que han desarrollado investigaciones alrededor de este tema, por ejemplo, Oxer (2002), citado por Delgado y Delgado (2003), define al líder como “el jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima empresarial” (p. 77).

Oxer (2002) también establece que el líder representa tres perfiles, el primero de ellos es el de dirigente, en el que escucha, pero siempre deja claro que la última decisión es la de él, se caracteriza por ser justo; el segundo perfil es el democrático, el que involucra a todas las personas dentro del proceso que esté llevando a cabo y, por último, está el perfil del líder orientador que “se preocupa por el desarrollo de las personas. Crea la oportunidad para que ellas expresen enfoques diferentes y encuentren solas la mejor forma de realizar las tareas” (Oxer, 2002, citado por Delgado & Delgado, 2003).

### *Capacidades del líder*

Delgado y Delgado (2003) mencionan los aportes de Rosabeth Moss Kanter para determinar que las capacidades de un líder son siete (p.79):

1. Ver más allá para descubrir lo que puede ser diferente y así terminar con la insatisfacción permanente que puede haber en las empresas.
2. Descubren nuevas alternativas uniendo los fragmentos de lo existente para crear nuevas perspectivas e innovar.
3. Tiene una visión que ayuda a superar las dificultades para pensar en el lugar en donde estará la organización a la que pertenece en un futuro.
4. Consigue la lealtad de los colaboradores y además forma con ellos una coalición, involucrando así a los trabajadores y demás colaboradores.
5. Crea un equipo de trabajo para apoyarlo y facilitando los recursos necesarios para que el equipo trabaje.

6. Persiste e insiste ante los fracasos que traen los problemas, pero se mantiene firme con el apoyo de la coalición.
7. Reconoce que los logros no son solo suyos, también reconoce los créditos de su equipo de trabajo.

## Método

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación se establece que es de tipo cualitativo, ya que, desde la perspectiva de Hernández et al. (2014), con ella se pretende conocer y entender el rol del liderazgo dentro de la dinámica de la prevención y atención a los posibles casos de matoneo que hacen parte de las interacciones existentes entre los cadetes de primer nivel y, a su vez, la relación de estos con su entorno.

Este enfoque está basado en un diseño de teoría fundamentada, la cual se define como “una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación. En este método, la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí” (Strauss & Corbin, 2002, p. 21), lo que significa que en esta investigación se realizó una búsqueda concentrada en la información y los datos recopilados, que posteriormente son analizados para determinar el rol del liderazgo en la minimización del matoneo en los cadetes de primer nivel de la ESMIC.

La unidad de análisis (UA) será el papel del liderazgo en el matoneo, así mismo, la unidad de observación (UO) son los cadetes del primer nivel de la ESMIC, teniendo en cuenta el proceso de adaptación que afrontan al ingresar como alumnos en la Escuela. De la misma forma, los criterios de inclusión son: los cadetes de primer nivel de la ESMIC, hombres y mujeres entre 16 y 20 años que hayan ingresado a hacer curso de oficial en la última incorporación. Por otro lado, los criterios de exclusión son: cadetes de primer nivel que ya han prestado el servicio militar o han pertenecido a otras Fuerzas Armadas y cadetes de primer nivel mayores de 20 años.

Dentro del estudio se aplicó como técnica de investigación la observación no participante, la cual se desarrolló desde el rol de docente de

un grupo de cadetes de primer nivel de la ESMIC a quienes se analizará su comportamiento, acciones y formas de proceder ante determinadas situaciones y posteriormente registrar los posibles hallazgos; también, los instrumentos de investigación son cuestionarios cualitativos aplicados a un número de cadetes de primer nivel de la ESMIC y entrevistas semiestructuradas a psicólogas y personal de la Escuela que pudieran tener acceso a posibles casos de matoneo en grupos de cadetes de primer nivel de otros cursos.

Para validar los instrumentos de investigación por implementar (cuestionarios a cadetes y entrevistas al personal) se someterán el diseño de los cuestionarios y de la entrevista a la revisión de expertos quienes deben contar con una maestría y experiencia en el manejo de cadetes de primer nivel de la ESMIC, quienes validan la pertinencia de las preguntas formuladas; así mismo, estos expertos también validan la pertinencia de las personas que participan en este ejercicio. De la misma forma, la confiabilidad se realiza entre observadores, es decir, se contrasta la información que proporcionan dos observadores para ver los puntos en los que concuerdan, en este caso son las psicólogas de la ESMIC quienes analizan la misma problemática e identificar los puntos en que concuerdan.

## Resultados

### Cuestionarios cualitativos

Los cuestionarios cualitativos fueron respondidos por 69 cadetes de las compañías Ricaurte, Serviez y Deportistas, de los cuales, 57 son hombres y 12 mujeres, todos oscilan entre los 16 y 21 años, la mayoría en el rango de los 20 años (Figura 1). El cuestionario contenía 8 preguntas relacionadas con el liderazgo, el concepto de liderazgo y la relación entre este y el matoneo.

Dentro de los resultados sobresalientes se encuentra que, para estos jóvenes, las características del líder se relacionan con ser motivador, tener capacidad para una buena comunicación y habilidades para la resolución de conflictos, además, debe ser honesto, solidario y



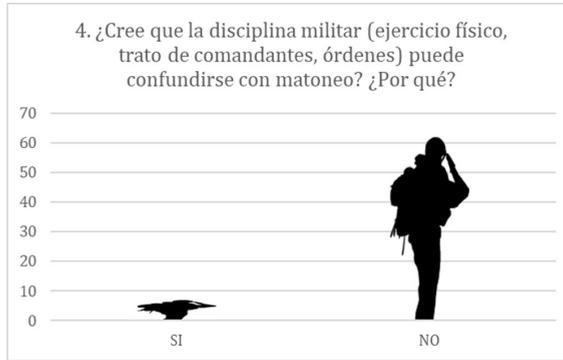
**Figura 1.** Información general de los cadetes que responden la encuesta cualitativa

Fuente: elaboración propia.

aplicar lo que dice. Dentro de su entorno en la ESMIC, estos muchachos y muchachas encuentran ejemplos de liderazgo positivo en sus comandantes de pelotón y compañía, alféreces, cursos, siendo casos destacados: TE. Narvárez, TE. Moncada, TE. Sánchez, CD. Muñoz Ascencio, CD. Duarte.

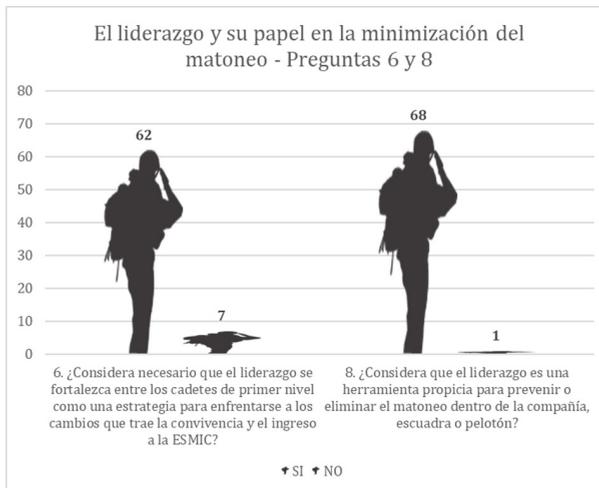
En lo que se relaciona con el matoneo interpretado desde perspectivas civiles como parte de la disciplina militar, piensan que las órdenes pueden ser confundidas o sobrepasadas y la forma de hablarle a la tropa, hace parte de la formación, disciplina militar, quien no conoce lo piensa (Figura 2); además, creen que los líderes en sus compañías cumplen un papel enfocado en guiar a los subalternos con liderazgo, escuchar, enseñar, apoyar, resolver conflictos y dar ejemplo.

En lo que respecta al fortalecimiento del liderazgo como herramienta para minimizar los efectos del matoneo o posibles casos de matoneo, estos jóvenes piensan que es necesario que el liderazgo se fortalezca entre los cadetes de primer nivel como una estrategia para enfrentarse a los cambios que trae la convivencia y el ingreso a la ESMIC, sobre todo, en temas relacionados con la motivación y ejemplo a la hora de ingresar a la Escuela, con las bases de la carrera militar y la formación en liderazgo; las actividades pertinentes para ellos son aquellas que les muestren a los cadetes sus capacidades de liderazgo, actividades prácticas, capacitaciones, interacción con los más antiguos en la institu-



**Figura 2.** Respuesta a la cuarta pregunta de la encuesta  
Fuente: elaboración propia.

ción; finalmente, piensan que el liderazgo es una herramienta propicia para prevenir o eliminar el matoneo dentro de la compañía, escuadra o pelotón porque aumenta la confianza y motiva a ser líderes siguiendo el ejemplo de los comandantes, fortalece la confianza en sí mismos, a ignorar los ataques para convertirlos en motivación, genera entornos de mejoramiento, genera empatía, fortalece el carácter (Figura 3).



**Figura 3.** El liderazgo y su papel en la minimización del matoneo  
Fuente: elaboración propia.

## **Entrevistas al personal de psicólogas y de la ESMIC**

La entrevista semiestructurada aplicada a dos psicólogas y a uno de los comandantes de pelotón consta de once preguntas, dentro de las que se resalta que dos de ellos han descubierto características de liderazgo dentro del grupo de cadetes de primer nivel, entre las que resaltan la capacidad de persuasión, motivación por la carrera y habilidades de comunicación, también, el trabajo en equipo y la superación; no obstante, al momento de preguntar si existen líderes diferenciados o todos son líderes, existe una diferencia ya que el comandante de pelotón piensa que todos tienen un rasgo de líderes, mientras las psicólogas creen que hay líderes diferenciados.

Frente a los casos de matoneo, una de las psicólogas y el comandante de pelotón afirman no haber conocido casos de matoneo en el tiempo que llevan en la ESMIC; así mismo, las psicólogas consideran que sí existen conductas de los cadetes de primer nivel que pudieran relacionarse con matoneo mientras el comandante no lo piensa así, dos de ellos piensan que el matoneo no es la razón por la que algunos cadetes consideran darse de baja en sus primeros días en la Escuela.

Frente al liderazgo como herramienta para minimizar el matoneo, todos están de acuerdo en que este es una estrategia propicia para reducir el matoneo y su impacto entre los jóvenes que hacen parte de las compañías de primer nivel de la ESMIC, también, que contribuye con la prevención del matoneo en los cadetes de primer nivel de la ESMIC; finalmente, la mayoría de ellos encuentran necesario fortalecer el liderazgo en los cadetes de primer nivel de la Escuela.

## **Observación grupal no participante**

Durante el momento de la observación, al momento del ingreso de la docente al aula los alumnos muestran agotamiento, somnolencia y otras actitudes derivadas del cansancio común del fin de semestre. Sin embargo, el liderazgo del comandante de curso fue evidente ya que cumplió con tareas como el reporte de inasistencias, de novedades y se preocupa por mantener su buen nivel académico y militar.

Frente al tema del matoneo, aunque no existen conductas evidentes que incluyan algún tipo de contacto físico o de palabras que representen algún tipo de abuso, sí existen rasgos de discriminación en situaciones como el ingreso a ciertos lugares en el centro comercial, las filas y otros espacios donde los cadetes de primer nivel no pueden ingresar o deben ceder su lugar a los más antiguos, costumbres que hacen parte de “tradiciones” que normalizan este tipo de situaciones para los cadetes de primer nivel que las asumen como parte de la formación militar.

Así mismo, fue posible encontrar que durante el trabajo en equipo existen algunas actitudes que puede generar debilidad dentro del pelotón, escuadra o incluso en la compañía, por ejemplo, al momento de conformar los grupos prefieren trabajar con personas que provienen de la misma región o de forma individual, dejando ver un tipo de discriminación entre los mismos estudiantes de primer nivel.

## Discusión

Interpretando la relación entre el liderazgo y el matoneo en un entorno como el de la ESMIC, donde no se evidencian casos relacionados con el matoneo y en el cual, el liderazgo se convierte en una característica importante para el desempeño de los futuros oficiales del EJC, es posible entender la manera en la que el liderazgo influye en el comportamiento frente a fenómenos como el matoneo en la población de cadetes de primer nivel de la ESMIC, lo que se concluye a partir de la información obtenida con la revisión y análisis documental en la que se evidencia que existe otra conducta común en instituciones que cuentan con una jerarquía marcada, por ejemplo, aquellas con naturaleza castrense como el EJC y, por ende, la ESMIC, esta manifestación es descrita por Contreras (2013) como abuso de poder que desde su perspectiva viene “del más fuerte hacia el más débil”, situación común dentro de las unidades militares y en contextos como el que enfrentan los cadetes de primer nivel de la Escuela.

A partir de lo anterior, vale anotar que el reforzamiento del liderazgo dentro de la formación castrense de los futuros oficiales del EJC

debe ser orientada hacia un enfoque concentrado en problemáticas de convivencia, lo que permite pensar que desde la formación de líderes en la Fuerza se reconoce de manera implícita o tangencial el aporte de la educación en liderazgo para aminorar el matoneo.

Así mismo, los requisitos del modelo de liderazgo deben cumplirse para enfrentar problemáticas como el matoneo en ambientes escolares que cuentan con la rigurosidad de la conducta y disciplina propios la vida militar, por eso, el liderazgo hace las veces de una herramienta con la cual los oficiales o el mando pueden evitar que se presenten conductas agresivas entre los subalternos y esto lleve a consecuencias fatales en las víctimas que, por lo general, recurren a lo que consideran una salida fácil o rápida como, por ejemplo, el suicidio, claro está, este tipo de casos no se han presentado en la ESMIC hasta ahora.

El análisis de algunos antecedentes y casos demuestra una forma de matoneo que se materializa mediante el acoso laboral y sexual que se da en ejércitos de Occidente, donde el liderazgo negativo se liga al matoneo representado mediante estas conductas, ya que comandantes y líderes de unidades son los responsables de estas prácticas que se convierten en una conducta sistemática que paulatinamente fortalece el matoneo y hace que la influencia del liderazgo sea negativa.

En lo que respecta a la información obtenida y relacionada con la formación en liderazgo, está se convierte en una herramienta que pudiera transformar la influencia de los futuros oficiales para que ejerzan una función positiva, en la cual, encuentren la manera de desarrollar una perspectiva positiva con la que logren minimizar cualquier factor por el que se generen acciones relacionadas con el matoneo en cualquiera de sus clases, proceso que deberá potenciar conductas y habilidades del líder como ver más allá de las fronteras, siempre buscando un patrón de excelencia que caracteriza el accionar del oficial del EJC, también es importante que se refuercen las habilidades que este posee para ser innovador, para tomar los fragmentos de lo que existe en su proceso de adaptación y convertirlos en oportunidades.

Sumado a lo anterior, es importante que reúna aliados dentro de su aula y curso, de esta manera será posible que cree equipo para generar

un ambiente de apoyo constante en medio del proceso de adaptación que enfrentan estos cadetes y que es un ambiente propicio para conductas que pudieran relacionarse con matoneo, también, persistir e insistir para mantenerse dentro del proceso y superar cualquier síntoma de abuso que se presente dentro del primer semestre y en adelante.

Además, mediante las respuestas obtenidas de los cuestionarios cualitativos, es posible encontrar que desde la perspectiva de la mayoría de los cadetes de primer nivel se establece la necesidad de incentivar las conductas propias del liderazgo en los cadetes que recién se incorporan a la institución y también, de convertir el liderazgo en una herramienta preventiva frente a fenómenos como el matoneo que pudiera pasar desapercibido en el ambiente de formación castrense.

El análisis de la información obtenida de los cuestionarios y las entrevistas dejan ver la importancia que tiene la necesidad de adaptar al entorno de los cadetes de primer nivel y al ámbito militar en general herramientas para la identificación de diferentes tipos de liderazgo que influyen en los jóvenes y los llevan a asumir una conducta sistemática que en algunos casos puede responder a un liderazgo negativo que se vale de la disciplina y la jerarquía para ejercer una influencia poco favorable para el ambiente al que ellos se someten los primeros días de convivencia en la ESMIC, lo que conlleva a otro tipo de conductas como el acoso laboral o simplemente, la tergiversación de la cultura militar al cruzar la línea entre la disciplina y el abuso, este último parte del matoneo que podría estar presente en quienes están recién ingresados a la ESMIC; es así como se determina la necesidad de fortalecer el liderazgo y las características de un líder, ya que pueden convertirse en herramientas para lograr que un joven desarrolle la capacidad de detectar conductas relacionadas con el matoneo e identificar la manera como desde las acciones propias puede detenerlas e incluso eliminarlas.

## Conclusiones

El estudio de la doctrina institucional y la revisión de los conceptos que atañen a la carrera militar llevan a entender características del liderazgo en la vida normal de las organizaciones y la manera como se da el lide-

razgo en la vida militar, a partir de las que se concluye que existen diferencias que se marcan en medio del desarrollo de la vida militar, por ejemplo, dentro del entorno al que se enfrentan los cadetes de primer nivel y los demás jóvenes que inician su carrera como oficiales del Ejército Nacional de Colombia, para quienes el liderazgo militar hace parte de procesos de toma de decisiones de los que puede depender incluso la vida de sus superiores, subalternos y compañeros, también, desde la perspectiva de matoneo, puede ser la clave por la que generan capacidades y fortalezas con las cuales pueden hacer frente a cualquier situación que genere inestabilidad en su proceso de adaptación a la Escuela y a la vida militar.

Es importante mencionar que el liderazgo militar es inherente a sus carreras, va a ser vital en la toma de decisiones, en la planeación y desarrollo de operaciones, en otras palabras, hace parte de la hoja de ruta de un oficial y en el caso de los cadetes de primer nivel, el concepto de liderazgo es sinónimo de adaptación, de fortaleza y de guía, este último hace referencia a la manera como ellos pueden influir positivamente en sus compañeros para que este cambio sea llevadero y también, a la manera como los comandantes los dirigen y apoyan desde su labor, motivándolos para continuar y afianzando su vocación militar y enseñándoles a utilizar el liderazgo como un instrumento para fortalecerse desde la perspectiva personal y militar.

Así mismo, la implementación de instrumentos y técnicas de investigación dentro de los que se incluye las entrevistas a comandantes y personal de la ESMIC que tiene contacto con los cadetes de primer nivel y las encuestas cualitativas aplicadas a alumnos de primer nivel de la Escuela fueron de ayuda para reconocer que hasta el momento no se han identificado casos de matoneo entre los cadetes de las compañías Serviez, Ricaurte y Deportistas que corresponden al primer nivel o a los cadetes que ingresaron el pasado mes de enero de 2022, tampoco, por parte de alumnos con mayor antigüedad en la Escuela e incluso de sus comandantes; por el contrario, estos jóvenes encuentran en los alféreces en fase de mando y en sus comandantes ejemplos de líderes y apoyo para fortalecer el liderazgo propio.

Sin embargo, dentro del ejercicio de observación no participante, fue posible encontrar algunos rasgos de discriminación entre los cadetes, por ejemplo, a la hora de formar equipos de trabajo ya que se agrupan dependiendo de la región de donde provienen y en algunos casos prefieren trabajar de forma individual, así mismo, como parte de las costumbres de la Escuela, estos cadetes de primer nivel no pueden ingresar a ciertos lugares en la Escuela y deben tener comportamientos específicos en filas y otras actividades dentro de la ESMIC, no obstante, a primera vista lo que parecería parte del matoneo es interpretado por estos jóvenes como parte de las tradiciones y con ello, de la vida militar, razón por la que son enfáticos en afirmar que el matoneo no se disfraza en este tipo de situaciones, simplemente son parte de la cultura militar que en la perspectiva de un civil podría parecer un abuso de autoridad y por ende, daría lugar a casos de matoneo que son inexistentes, pero que, no dejan de lado la necesidad de fortalecer el liderazgo de estos hombres y mujeres que se encuentran en fase de adaptación a la ESMIC y que en un escenario poco optimista, al no contar con herramientas y habilidades de líderes podrían interpretarlo como un matoneo e incluso, como una razón para desistir de su carrera como oficiales.

Finalmente, con este estudio es posible reconocer que la relación entre el liderazgo y el matoneo dentro del proceso de formación como oficiales en la ESMIC es conexo con el objetivo general del estudio y contribuye con la resolución del interrogante de investigación propuesto, al cual, es posible responder diciendo que el liderazgo contribuye con la disminución del fenómeno del matoneo en comunidades de jóvenes entre 16 y 20 años y otras características que corresponden a los cadetes de primer nivel de la ESMIC, mediante la generación de habilidades para identificar conductas propias del matoneo y diferenciarlas de la vida y costumbres militares; así mismo, el liderazgo fortalece la capacidad de reacción positiva de los jóvenes ante estos casos, evitando de esta manera que se presenten casos de depresión, intentos de suicidio y otras acciones comunes en los jóvenes que son víctimas de matoneo.

Sumado a lo anterior, la investigación permitió conocer que los cadetes encuentran en el liderazgo una herramienta que ayuda para aumentar la confianza y motivar a ser líderes siguiendo el ejemplo de los comandantes, fortaleciendo la confianza en sí mismos y de esta manera desarrollar las bases para ignorar los ataques, convirtiéndolos en motivación, generando entornos de mejoramiento, caracterizados por la empatía y el fortalecimiento del carácter de los futuros oficiales, lo que desde su perspectiva hace necesario el potenciamiento del liderazgo como personas y como oficiales del Ejército Nacional de Colombia mediante actividades que les muestren a los cadetes sus capacidades de liderazgo, actividades prácticas, capacitaciones e interacción con los más antiguos en la institución.

## Referencias

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad* 9(1), 187-195. <https://n9.cl/xcsmq>
- Báez, W., & Oliveros, J. (2010). El Bullying: Prevención, detección e intervención primaria en preescolares. Pontificia Universidad Javeriana. <https://n9.cl/wgo89>
- Blanch, J., Gil, F., Mirko, A., & Rodríguez, A. (2016). Modelos de Liderazgo Positivo: Marco Teórico y Líneas de Investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176. <https://n9.cl/6kvg7>
- Cárdenas, V. (2020). En 2020 se han denunciado al menos 51 casos de “bullying” en Bogotá. *El Espectador*. <https://n9.cl/ze5c0>
- Cevallos, C., Toral, R., Pasaca, M., & Gallardo, N. (2018). Características del liderazgo en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 784-802. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.4.1.enero.784-802>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education
- Christman, J. (2014). Relational Autonomy and the Social Dynamics of Paternalism. *Ethic Theory Moral Prac*, 17(3), 369-382. doi:10.1007/s10677-013-9449-9
- Comité Internacional de la Cruz Roja. (2021). *Violencia y uso de la fuerza*. <https://n9.cl/1mbuc>
- Consejo Directivo de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (2016). Acuerdo N.º 008 de 2016. ESMIC.

- Contreras, Á. (2013). El fenómeno de bullying en Colombia. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 4(2), 100-114. <https://n9.cl/ub0rr>
- Delgado, N., & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. <https://n9.cl/82oj>
- Dussault, M., & Frenette, É. (2015). Supervisors' Transformational Leadership and Bullying in the Workplace. *Psychological Report*, 117(3), 724-733. <https://doi.org/10.2466/01.PR0.117c30z2>
- Ecorcia, D. (2014, 22 de septiembre). En Barranquilla investigan un caso de matoneo en el Ejército. *Eltiempo.com*. <https://n9.cl/0knhdz>
- Ejército Nacional de Colombia (2017). Manual Fundamental del Ejército (MFE) 6-22-Liderazgo. Centro de Doctrina del Ejército.
- Escuela Militar de Cadetes (2021). ¿Cuáles son los requisitos para el ingreso a la ESMIC? <https://n9.cl/peul3>
- Feinmann, J. (2011, 18 sept 2011). Hegel, dialéctica del amo y el esclavo [Video]. YouTube. <https://n9.cl/cp3th>
- Fonseca, D. (2013). Matoneo escolar “programa de prevención e intervención”. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 4(2), 90-99. <https://n9.cl/va531p>
- Gómez, N., Andrade, M., & Holguín, P. (2015). Estrategias para la prevención del Bullying o matoneo mediante el aprovechamiento del tiempo libre en estudiantes de grado sexto jornada mañana, de la institución educativa Rafael Navia Varón. <https://n9.cl/c1h39>
- González, B., & Rego, E. (2006). Problemas emergentes en la salud mental de la juventud. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. <https://n9.cl/td82iw>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). McGrawHill Education.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas. *Training & Development*, 50(1), 42.
- Organización Internacional Bullying Sin Fronteras (2021). Estadísticas de Bullying en Colombia 2020/2021. 8.981 casos en todo el país. <https://n9.cl/84715>
- Kojève, A. (2012). La dialéctica del amo y del esclavo, en Hegel, comentada por Kojève. <https://n9.cl/r0e4x>
- Ley 1620 de 2013. Por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar. Marzo 15 de 2013. DO. N.º 48733.
- Mackenzie, C. (2010). Conceptions of autonomy and conceptions of the body in bioethics. En J. Scully, L. Baldwin, & P. Fitzpatrick, *Feminist Bioethics*.

- At the Center, On the Margins (pp. 71-90). Baltimore: The Johns Hopkins University Press
- Magerøy, N., Lau, B., Riise, T., & Moen, B. (2008). Association of psychosocial factors and bullying at individual and department levels among naval military personnel. *Journal of Psychosomatic Research*, 66, 343-351
- Ministerio de Defensa Nacional, & Ministerio de Educación Nacional. (2021). Política de Educación para la Fuerza Pública (PEFuP) 2021-2026: Hacia una educación diferencial y de calidad. MDN.
- Monsalve, C., Luzardo, M., & Chamorro, L. (2018). Liderazgo Militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(2), 115-127. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.3049>
- Nielsen, M. (2012). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54(2), 127-136
- Nuciari, M. (2006). Models and Explanations for Military Organization: An Updated Reconsideration. En M. Nuciari, *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 61-85). Nueva York: Springer. DOI: [https://doi.org/10.1007/0-387-34576-0\\_4](https://doi.org/10.1007/0-387-34576-0_4)
- Owoyemi, O. (2011). Exploring Workplace Bullying in a Para-Military Organization (PMO) in the UK: A Qualitative Study. *International Business Research*, 4(2), 116-124.
- Oxer, S. (2002). Entrevista. *Amanhã Economia & Negocio*, 76
- Revilla, M., & Pérez, M. (2012). Liderazgo para el cambio de la sociedad: gobernabilidad de la información del Banco Bicentenario. *Negotium*, 8(23), 67-84.
- Rivers, I., & Smith, P. (1994). Types of Bullying Behaviour and Their Correlates. *Aggressive Behavior*, pp. 359-368
- Rodríguez, A. (2012). Consecuencias del matoneo escolar. La importancia de creer que el mundo es justo. <https://n9.cl/tgd7z>
- Sandoval, L., & Otalora, M. (2015). Desarrollo corporal y liderazgo en el proceso de formación militar. *Rev. Cient. Gen. José María Córdova*, 13(16), 33-53.
- Santa Bárbara, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
- Smith, P. (2016). Bullying: Definition, Types, Causes, Consequences, and Intervention. *Social and Personality Psychology Compass*, pp. 519-532.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Campamentos, J., de Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 17-27. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0797-x>

- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Stuart, J., & Szeszeran, N. (2021). Bullying in the Military: A Review of the Research on Predictors and Outcomes of Bullying Victimization and Perpetration. *Military Behavioral Health*, 9(3), 255-266. doi: <https://doi.org/10.1080/21635781.2020.1864527>
- Unesco (1961). *Convención relativa a la Lucha contra las Discriminaciones en la Esfera de la Enseñanza*. Unesco.
- Valencia, O., Ramírez, M., & Espitia, R. (2016). Tratamiento del matoneo escolar como política pública contra la generación de violencia. <https://n9.cl/xhfy4r>
- Vergara, J., Rodríguez, M., & Gaviria, G. (2019). Formación y Gestores de Paz en el Colegio Nuestra Señora de las Misericordias de la Comuna 3 de Soacha-Cundinamarca. <https://n9.cl/2cv43>
- Zedlacher, E., & Koeszegi, S. (2018). Workplace Bullying in Military Organizations: Bullying Inc.? En P. D'Cruz, E. Noronha, L. Keashl, & S. Tye-Williams, *Special topics and particular occupations, professions, and sectors. Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment* 4, 1-30. doi: [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5154-8\\_18-1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5154-8_18-1)