

Retos generacionales en la estructuración de estilos de liderazgo en la ESMIC

4

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620344.04>

Jimmy Anderson García Carrillo

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

Resumen. Este capítulo pretende determinar los principales retos generacionales en la estructuración de estilos de liderazgo en la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova". Para abordar este planteamiento, se utiliza un enfoque cualitativo y método descriptivo donde se identifican y determinan, en primer lugar, las diferencias y relaciones entre el liderazgo y el mando, así como las características de las generaciones que en la actualidad convergen en el desarrollo de las actividades propias del Ejército Nacional de Colombia.

Palabras clave: dirección; ESMIC; generaciones; liderazgo; mando; motivación

Jimmy Anderson García Carrillo

Especialista en Gerencia del Talento Humano y Desarrollo Organizacional, Universidad del Tolima, Colombia. Psicólogo, Universidad de Ibagué, Colombia.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6689-2262> - Contacto: jimmy.garcia@esmic.edu.co

Citación APA: García Carrillo, J. A. (2024). Retos generacionales en la estructuración de estilos de liderazgo en la ESMIC. En M.Y. Milena Medina, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 99-122). Sello Editorial ESMIC.
<https://doi.org/10.21830/9786289620344.04>

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

En los últimos años, la identificación y caracterización de la cultura de las organizaciones ha sido un tema que ha tomado relevancia en el mundo empresarial. Peter Drucker, considerado uno de los exponentes más importantes de la administración moderna, afirma que “la cultura tarde o temprano se comerá a la estrategia” (Sánchez, 2018), según lo cual, la cultura organizacional se va adaptando a las generaciones, aunque las organizaciones están dejando eso de lado debido a que dan más importancia a las estrategias organizacionales.

Por esta razón y en el entendido que la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” es reconocida ante el Ministerio de Educación Nacional como una IES encargada de formar a los futuros oficiales del Ejército Nacional de Colombia, que desempeñarán roles de liderazgo en el cumplimiento de su misión, es importante hacer hincapié en las generaciones que convergen en el proceso de aprendizaje y en los estilos de liderazgo que prevalecen por la naturaleza de la institución a la que pertenece la ESMIC e identificar los estilos que se aplican en esta.

Lo anterior, teniendo en cuenta la responsabilidad que tienen estas personas en el ejercicio del mando, ya que el simple ejercicio de este no se convierte en la ejecución de la competencia del liderazgo. De ahí la importancia de la relación entre el estudiante y el docente para afianzar el desarrollo de habilidades, valores y estilos de liderazgo acordes con la cultura organizacional de la ESMIC identificando las características de las generaciones que hacen parte de la institución en la actualidad.

El estudio de las características de las generaciones con vida laboral activa ha tomado un gran interés en el área de las organizaciones, puesto que permite entender de mejor manera los elementos que favorecen o entorpecen el funcionamiento de estas. Es importante comprender que actualmente se encuentran tres generaciones vigentes en el mercado laboral, lo que implica formas de responder diferentes a las exigencias del medio, incluso Díaz et al. (2017) mencionan que las personas perte-

necientes a periodos contemporáneos tienden a reaccionar de manera semejante ante situaciones específicas, esto mediado por las influencias que tienen el contexto social, familiar y cultural en el que se establecieron sus esquemas mentales.

En consecuencia, es relevante entender las generaciones respecto de la forma de comprender el liderazgo en la formación del futuro oficial del EJC, realizando una implementación mediante el mando teniendo en cuenta la diferenciación de este tipo de rol, ya que las personas cumplen órdenes y normas por mandato y no siempre por convicción o inspiración hacia quien ejerce el mando, mientras que el liderazgo se caracteriza porque existe grado de influencia en las voluntades personales, donde los seres humanos realizan un juicio personal de aceptación de órdenes para lograr objetivos. En este sentido, existiría una carga emocional positiva en la acción, diferente al mando que al ejercerse de manera arbitraria puede generar afectaciones en los grupos de trabajo y una ruptura en la relación jefe-subalterno.

Formar líderes es un proceso que requiere una planeación y un desarrollo de manera secuencial, progresiva y continúa fundamentada en los valores y principios que caracterizan al EJC para que una vez culminado ese proceso de formación sean líderes con competencias y capacidades para la toma de decisiones. La mencionada formación de líderes se consigue y se materializa mediante el fortalecimiento del autodesarrollo, de habilidades y conocimientos y capacitación de tal manera que se logre forjar un enfoque y una visión integral de ese futuro líder. Por tal motivo, la institución está encaminada a fortalecer la confianza en varios niveles así:

- Entre el soldado y el comandante superior.
- Entre el soldado y el comandante subalterno.
- Entre el soldado, su familia y la institución.
- Entre la institución y la sociedad civil.

Por lo anterior, el compromiso por parte de la institución de garantizar una formación de calidad, que le permita al futuro oficial desarrollar las competencias de liderazgo fortaleciendo de esta manera los niveles de confianza entre el superior y el subalterno. De igual forma, es importante tener en cuenta que las organizaciones buscan que exista coherencia entre la cultura organizacional, los estilos de liderazgo que requiere un tipo de cultura determinada y el estilo de liderazgo percibido, ya que como IES, se debe garantizar que la información y percepción que tiene la comunidad educativa, sea en primer lugar identificada y caracterizada, y en segundo lugar, que se le garantice a los estudiantes que lo que están adquiriendo de la relación resultante del proceso de aprendizaje sea acorde con lo que, en esencia, es el Ejército Nacional y la Escuela Militar de Cadetes.

El estudio de la cultura organizacional les permite a las organizaciones identificar con herramientas validadas científicamente las características propias del contexto en el que se están desarrollando, así como reconocer aquellas manifestaciones conductuales de su cultura (Carrillo, 2016), teniendo en cuenta que el comportamiento de las personas en un ambiente organizacional (tanto líderes como liderados) es una manifestación de valores y creencias propias y adquiridas tanto en sus contextos familiares como laborales (Espinoza et al., 2015).

Díaz et al. (2017), en *Entendiendo las generaciones*, busca describir el concepto del término haciendo principal énfasis en las distintas generaciones que interactúan en el lugar de trabajo y el desafío que es lograr la fidelidad y captar el talento humano idóneo. En esta investigación se centran en elementos actitudinales, motivacionales y de preferencias en formación que se deben tener en cuenta para el desarrollo de las estrategias necesarias que permitan la armonía dentro de las organizaciones y la optimización de las fortalezas de cada una de las personas que pertenecen a estas.

Por lo anterior, para desarrollar este capítulo, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los principales retos generacionales en la estructuración de estilos de liderazgo de los estudiantes

de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”? Para dar respuesta al anterior planteamiento, inicialmente se establecerán las principales diferencias entre mando y liderazgo. Posteriormente se examinarán los estilos de liderazgo ejercidos por parte de los docentes militares y oficiales del servicio activo en la ESMIC. Seguido de ello se determinarán los principales retos generacionales en la estructuración de estilos de liderazgo.

Marco teórico

Para abordar este apartado, es importante resaltar que las teorías de liderazgo tienen como finalidad explicar cómo las personas van desarrollando gradualmente sus habilidades para convertirse en líderes. En tal sentido, las teorías del liderazgo centran su atención en identificar aquellos comportamientos que las personas adoptan para mejorar y fortalecer sus habilidades en cualquier tipo de situación y aun así han existido debates que señalan que las personas tienen esas habilidades, inclusive desde su nacimiento. Sin embargo, recientemente el debate gira en torno a que si bien existen algunos rasgos que coadyuvan a las personas a convertirse en líderes naturales, hay otros aspectos como la experiencia y las dinámicas situacionales que desempeñan un rol fundamental en esa consolidación del liderazgo.

El concepto básico del liderazgo establecido en el Manual Fundamental de Referencia del Ejército (MFRE) 6-22 señala que es la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección en las conductas, compartiendo intención y motivación con el fin de alcanzar la misión y mejora de la institución. Hace parte del poder de en ejercicio de tareas propias del Ejército y unifica algunos elementos como manejo de información, el ejercicio del mando, movimiento y maniobrabilidad, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección; los líderes seguros, competentes e informados intensifican la efectividad de los otros elementos del poder de combate (CEDOE, 2017).

Ahora bien, para la institución resulta imperante lograr el desarrollo de las personas y, para conseguirlo, es importante tener en cuenta

que se requiere de un nivel de compromiso que al final representa la intención de cada uno, de los líderes que lo apoyan y de la institución. Más allá de su responsabilidad de formar comandantes de pelotón, es importante valorar la camaradería y el trabajo en equipo, ya que esto permitirá mejorar las capacidades y con ello la responsabilidad directa de desarrollar a su personal.

Por consiguiente, se debe tener en cuenta que el liderazgo del siglo XXI exige una comprensión y gestión del talento humano en términos de las características de las generaciones que hacen parte del mundo laboral, por lo que es importante explicar la teoría del liderazgo intergeneracional, donde según de Asís (2019), este estilo de liderazgo es considerado una habilidad básica que le permite al líder optimizar las diferencias individuales y las características generacionales de una manera que dicha diversidad permita convertir lo que podría ser una debilidad en una ventaja competitiva.



Figura 1. Liderazgo inter y multigeneracional

Fuente: elaboración propia con base en De Asís (2019).

En este sentido, para crear esa cultura de aprendizaje y que el desarrollo de líderes ocurra, debe existir la voluntad de comprometerse con los demás. Este fundamento se relaciona con dos principios de la capacitación de líderes: crear un ambiente de aprendizaje para los líderes comandantes de pelotón y entrenar a líderes para conocer a sus subalternos y a sus familias, así como identificar las características y diferencias de estos, hecho que se convierte en eje para explicar el rol del liderazgo en los restos generacionales actuales.

Respecto de lo anterior, resulta pertinente mencionar las diferentes teorías alrededor del liderazgo, y una descripción de las principales generaciones que actualmente se encuentran tanto como formadores o personal en proceso de formación y que hacen parte de la comunidad académica de la ESMIC. En la Figura 2, puede apreciarse la evolución de aquellas teorías y el tipo de liderazgo que se da en cada una de ellas.



Figura 2. Teorías de liderazgo

Fuente: elaboración propia con base en Contreras (2014).

Teoría del gran hombre

El término de esta teoría hace referencia a una cualidad netamente masculina, porque es utilizada en el ámbito militar y está enmarcada

en el primer micronivel de las teorías del liderazgo. Se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores (Daft, 2006). Así, puede decirse que, a partir de esta teoría, el líder nace y no se hace, pues este tipo de teorías normalmente describen o hacen referencia a los grandes líderes míticos, heroicos que son referentes de liderazgo, lo que implicaría la necesidad de detectar desde un inicio a los futuros comandantes de pelotón si cuentan o no con las competencias y aptitudes para ser líder.

Teorías de los rasgos

Similar a las características de la teoría anterior, las teorías de los rasgos hacen referencia las personas que heredan unos rasgos como su propio nombre lo dice y que lo convierten en un líder. Además, este tipo de teorías destaca unas características particulares de comportamiento o de la personalidad, como, por ejemplo, la autoconfianza y la extraversión, entre otros y, sin embargo, no son el tipo de personas que están buscando ocupar altos cargos. Dentro de esta teoría, se tiene como referencia la *malla gerencial*, término relativo a un modelo bidimensional del liderazgo que describe los estilos de líderes de conformidad con su nivel de interés por las personas. En esta teoría se reconocen cinco estilos de liderazgo:

- **Gestión empobrecida:** hace referencia a que para el líder no es importante el nivel de satisfacción de sus seguidores, tampoco le preocupa si se logran o no los objetivos propuestos en determinada situación.
- **Gestión club campestre:** es el tipo de líder al que no le gustan las confrontaciones entre sus seguidores, se preocupa por que haya unas buenas relaciones interpersonales y su preo-

cupación gira en torno al clima organizacional, aunque esto en ocasiones pueda derivarse en un incumplimiento de los objetivos propuestos.

- **Gestión de medio camino:** es el estilo de líder que se preocupa por mantener su nivel de superioridad, y su liderazgo apunta a la productividad y a las personas, aunque se inclina más por el primero.
- **Gestión autoritaria:** es un líder con total poder y cuyo propósito está centrado en alcanzar metas y objetivos, esto lo mide mediante la eficiencia de su equipo de trabajo limitando además el flujo de la comunicación y, en caso de que se cometan errores, habrá un fuerte castigo.
- **Gestión en equipo:** estilo que más se recomienda por su efectividad, donde se evidencia un equilibrio entre la productividad y lo personal, es decir, para el líder es importante cumplir las metas, pero considera que para lograrlo es importante el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales.

Complementando lo anterior, Macías et al. (2012) exponen que el tipo de liderazgo que una persona ejerce depende del nivel de formación que este haya tenido, el cual tiene una relación directa con la mezcla de estilos de liderazgo, es decir, a mayor nivel y preparación profesional, mejor es la conjugación de los diferentes estilos de liderazgo. Debido a esto, se debe promover la educación, sobre todo en los líderes, ya que esto garantizaría una mayor productividad y competitividad (Macías et al., 2012). Este aspecto es importante en un contexto como el militar, ya que si se garantiza la continuidad en la formación profesional de quienes lideran a las nuevas generaciones, estos líderes contarán con las herramientas conceptuales y actitudinales necesarias para gestionar de manera efectiva a sus subalternos.

Teorías del comportamiento

Relacionada con el conductismo, esta teoría se enfoca en las acciones más que en las cualidades, suponiendo que se aprende a ser líder mediante la observación y la enseñanza. El análisis sobre cómo se comporta el líder respecto de sus seguidores y cómo logra liderarlos. Dentro de este nuevo enfoque, los especialistas identifican dos comportamientos particulares que los líderes utilizan en el relacionamiento con sus seguidores: un liderazgo autocrático y un liderazgo democrático (Daft, 2006). En esta teoría, se definen comportamientos, tales como:

- Autocrático: ejerce poder en su totalidad, controla y coacciona.
- Democrático: delega su autoridad, incentiva la participación, busca colaboradores.

Esta teoría tiene una relación directa con el funcionamiento de la ESMIC y con la forma en que aprenden los estudiantes, puesto que en el modelo pedagógico se establecen rasgos del conductismo que se toman como la forma en que estructuran los conocimientos los estudiantes y futuros comandantes de pelotón.

Teorías de contingencia

Las teorías de contingencia del liderazgo se centran en situaciones particulares relacionadas con el medio que pueden determinar cuál de los estilos de liderazgo es el más adecuado, según una situación particular. Este tipo de teorías sugiere que para que el liderazgo tenga efectos relevantes en las personas, se hace necesario encontrar un punto de equilibrio entre las conductas, cualidades, contexto y las situaciones específicas que se presentan en el entorno; así, esta teoría no considera que un estilo de liderazgo sea mejor que otro. Los buenos líderes son capaces de considerar las necesidades de sus seguidores, hacer un análisis oportuno de las situaciones y luego ajustar sus conductas, acorde con el momento. Por esta razón, el éxito depende de una serie de variables, incluido el estilo de liderazgo, las cualidades de los segui-

dores y los aspectos de la situación. En esta teoría es fundamental que se dé una relación entre el líder, la situación y los seguidores (Figura 3).



Figura 3. *Relación en la teoría de la contingencia*

Fuente: elaboración propia con base en Contreras (2014).

Además de lo anterior, en esta teoría se tienen dos modelos fundamentales:

- Modelo Fiedler que se encarga de identificar las tendencias de los líderes, es decir, si su liderazgo está orientado al cumplimiento de metas o hacia las relaciones.
- Modelo Blanchard que se enfoca en las características de cada seguidor para poder determinar la eficacia del comportamiento.

Teoría de la Influencia

En esta teoría se identifican los líderes carismáticos, aquellos que tienen una visión más clara de los objetivos y un alto nivel de compromiso sobre ellos. Es un líder que se adapta con facilidad a cualquier entorno o situación y tiene mucha confianza en sí mismo. Maxwell señala que el líder carismático tiene unas características especiales: amor por la vida;

valor hacia el potencial de las personas; motivan y comparten conocimientos; piensan en el prójimo; tienen un estilo propio, y se preocupan por hacer el bien (Maxwell, 2011).

Teorías de las relaciones

Las teorías de las relaciones se centran en los vínculos que se forjan entre líderes y miembros de los equipos de trabajo. En estas teorías, se advierten dos tendencias: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. El primero hace referencia a los intercambios entre los líderes y los seguidores, es decir, de acuerdo con las necesidades, se ofrecen recompensas, entendiendo tales necesidades orientadas al cumplimiento de objetivos o metas. Según Salazar y Gómez (2006), el liderazgo transaccional se basa en:

- **Recompensa contingente:** se otorgan recompensas a los miembros de los equipos dependiendo del cumplimiento de las metas y consecución de objetivos.
- **Dirección por excepción:** se realizan retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas (Gómez, 2006).

Por su parte, los líderes transformacionales motivan e inspiran a las personas ayudando a los miembros del grupo a ver la importancia y el bien superior de la tarea. Estos líderes se centran en el rendimiento de los miembros del grupo, pero también quieren que cada persona desarrolle su potencial. Los líderes con este estilo a menudo tienen altos estándares éticos y morales (Contreras, 2014).

Generaciones

En la ESMIC se cuenta con una población académica en la que interactúan tres generaciones, cada una de ellas con un papel fundamental en el desarrollo de la institución: 1) los miembros pertenecientes a la generación X (1966-1980), que hacen parte de la comunidad de comandantes (con grados de Brigadier General); 2) los miembros pertene-

cientes a la generación Y (1981-1995), que hacen parte de la comunidad de comandantes (con grados de Teniente Efectivo), y 3) los miembros pertenecientes a la generación Z (1996 en adelante), formadores de los estudiantes. Estos grupos cuentan con diferencias que varían del contexto político y social en el que nacieron y se desarrollaron, lo que supone un establecimiento de creencias, valores y formas de pensar estructuradas por medio de la interacción social (Rossi et al., 2018).

Los miembros de la generación X se caracterizan por presentar una transición de modelos familiares tradicionales, ya que se abre el mercado laboral para las mujeres, generando una mayor competitividad e independencia por parte de estas, se evidencia un cambio en la forma de llevar la vida a un ritmo más acelerado, dando importancia a la inmediatez y obteniendo una visión más amplia de la vida (Rossi et al., 2018).

Con la Y, se inician las generaciones de los nativos digitales, donde se ve una influencia en primera instancia de la globalización y el acceso a internet, lo que le permitió a dicha generación un conocimiento más amplio y de fácil acceso de los contextos internacionales, lo que a su vez evidenció un aumento en el pensamiento social y de grupo, se le sigue dando prioridad a la inmediatez limitando el pensamiento prospectivo (Rossi et al., 2018).

Y, por último, en la generación Z se evidencia una seria limitación en la comunicación que se ve afectada por la predominancia de la mediación de herramientas digitales en esta, presentándose un manejo de lenguaje mediado por símbolos más que por la misma comunicación directa, hecho del que no será ajena una institución como el EJC o cualquier organización a nivel mundial; de igual manera, presentan otro tipo de características que en términos de gestión organizacional preocupan aún más, y es la llamada *cultura o generación del disfrute*, donde se le da prioridad a esto por encima de sus propios trabajos o estabilidad económica, lo que lleva a pensar a las instituciones en cómo hacer sentir a gusto a los trabajadores y demanda nuevas formas de liderar y de promover normas de comportamiento grupal. (Rossi et al., 2018).

Método

Este capítulo se fundamentó en un enfoque cualitativo con un método descriptivo, señalando que tres actividades interconectadas y genéricas definen el proceso de investigación cualitativa: teoría, método y análisis. Este enfoque es multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia fenómenos en busca de darle sentido o interpretar los mismos basados en los significados que las personas les otorgan. La investigación cualitativa se encuentra bajo dos premisas simultáneas, una amplia sensibilidad en las interpretaciones, posmoderna y crítica, y por la forma de comprender la experiencia humana (Alvarez-Gayou et al., 2021).

En este sentido, para el desarrollo de este documento se realizó una revisión documental teniendo en cuenta el Manual Fundamental de Referencia del Ejército (MFRE) Liderazgo; investigaciones de IES y artículos de revistas, entre otros. Posterior a esto se hizo un análisis de contenido de los textos encontrados, con el fin de relacionar dichos contenidos con los objetivos propuestos.

Todo proceso de investigación parte de una acción exploratoria. Sea que el investigador no conozca a fondo el tema por tratar o que quiera comprender sus alcances, la investigación exploratoria corresponde a ese primer acercamiento que permitirá un mejor manejo del objeto de estudio. Los resultados que arroja la investigación exploratoria son aproximados, por lo que siempre se necesitará un estudio posterior más profundo para corroborar las primeras deducciones y, en algunos casos, abrir nuevas líneas de investigación (Ortiz, 2020).

Resultados

Principales retos generacionales en la estructuración de estilos de liderazgo

Dentro de los retos generacionales en la estructuración de los estilos de liderazgo está la consideración y la comprensión del estilo de liderazgo

transformacional y poder relacionarlo con el liderazgo transaccional, de tal manera que se considere el modelo de liderazgo de rango completo, con el propósito de conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización (Mendoza & Ortiz, 2006).

- **Administración pasiva por excepción.** Es un líder que se caracteriza por ser muy tranquilo, pero cuando se dan situaciones que tienen un grado de complejidad o dificultad, se muestra como un líder activo. Este líder trata de mantener el orden que se tiene y solo entra en escena cuando la situación lo requiere.
- **Reconocimiento contingente.** Esta es una dimensión del estilo transaccional, donde el líder propone y fija unos objetivos y unas metas que van acompañados por una recompensa. Esto quiere decir que si el subalterno hace las cosas como se espera pues tendrá un reconocimiento, en caso de lo contrario, tendrá un castigo.
- **Administración activa por excepción.** Es el tipo de líder que constantemente está monitoreando, verificando y controlando la situación. Esta dimensión también hace parte del estilo transaccional pues su influencia va por la línea de “si veo que no se cumple la orden...”.
- **Motivación e inspiración.** Este es el líder que motiva a sus subalternos para alcanzar metas y objetivos resaltando y convenciendo de sus capacidades y habilidades.
- **Estímulo intelectual.** A la par de la dimensión anterior, este tipo de líder incentiva a la construcción y fortalecimiento del pensamiento crítico pues empodera a sus subalternos de tal manera que piensen en un problema y le encuentren solución.
- **Consideración individual.** Esta es una de las dimensiones del estilo transformacional: el líder se caracteriza por escuchar y

comunicar, pues para él es importante la empatía para poder proveer retos y oportunidades.

- **Influencia idealizada o carisma.** Esta es otra dimensión del estilo transformacional pues este líder es líder carismático que se encarga de mantener la moral de sus subalternos en alto, así como de fortalecer la confianza en sí mismos y especialmente su integridad. Es el líder que se pone al frente de las situaciones difíciles y cuando se logran objetivos los celebra con todo el equipo.

El modelo Full Range Leadership combina el estilo transaccional con el transformacional y es, además, la base para el diseño del instrumento de diagnóstico MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) el cual permite un diagnóstico sobre el estilo o convergencia de estilos de liderazgo, que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder. Este diagnóstico permite que el líder reciba “retroalimentación de 360 grados” (Mendoza & Ortiz, 2006), tanto sobre sus fortalezas, como sus áreas por desarrollar. Se habla de retroalimentación de 360 grados, debido a que el diagnóstico involucra la percepción que del líder tienen todos los actores que interactúan con él en la organización (Mendoza & Ortiz, 2006).

De igual manera, se encuentra el reto de convergencia de diferentes maneras de pensar y actuar teniendo en cuenta la generación en que se ubique cada persona y miembro del EJC, esto teniendo en cuenta que, en el contexto de formación de la ESMIC, se encuentran estudiantes que hacen parte de la generación Z o centeniales y, a la vez, encontramos personal de rango Brigadier General que participan del proceso de formación del futuro oficial que son de la generación X, esto sin contar a los oficiales de rangos desde Teniente hasta Coronel que hacen parte de las generaciones X y Y o mileniales lo que haría necesario la implementación de liderazgo intergeneracional o multigeneracional que permita una interacción y comunicación fluida entre líderes, docentes y estudiantes.

Diferencias entre mando y el liderazgo

Como fenómenos humanos, ambos conceptos se refieren en esencia, a las relaciones personales de poder-autoridad-obediencia que se producen en un grupo u organización, para llevar adelante exitosamente una tarea en común, en el marco de una situación determinada (Repossi, 2010).

Tabla 1. Mando y liderazgo

Mando	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Es una responsabilidad determinada por políticas y directivas permanentes; es de resaltar que a este lo componen dos elementos fundamentales que son la responsabilidad y la autoridad, ya que la combinación de estos elementos implica el manejo correcto de los recursos que se disponen, la organización, coordinación, dirección y control con el propósito de cumplir con la misión asignada. • Los comandantes de la institución tienen la potestad de establecer y ajustar las políticas y normas que consideren necesarias para que el nivel de productividad encaminado al cumplimiento y logro de objetivos sea más efectivo, además de la potestad intrínseca que tienen para sancionar conductas que vayan en contra de la norma, pues tienen la concepción de que por ostentar un rango se convierten en ejemplo y con ello transmiten moral a los subalternos. • El concepto del Mando tipo Misión que requiere líderes con la capacidad de construir un entorno colaborativo, el compromiso, la formación continua de sus subordinados, confiar, el empoderamiento de los subordinados, la paciencia para sobreponerse a las adversidades y el autocontrol para permitir que los escalones inferiores afronten las diferentes situaciones del medio. (CEDOE, 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización (MFE 6-22). Es un elemento del poder de combate y unifica los otros elementos (información, Mando tipo Misión, movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección); los líderes seguros, competentes e informados intensifican la efectividad de los otros elementos del poder de combate. • El líder se desarrolla a partir de una combinación entre la formación institucional, desarrollo personal y entrenamiento en temas operacionales. El desarrollo de las competencias se realiza a través de un enfoque sistemático y progresivo centrado desde el dominio de las competencias individuales hasta su aplicación de forma concertada, adaptándolas a la situación del momento. Cuando el líder guía a las personas por medio de asignación de tareas complejas, les permite a su vez desarrollar la confianza y la voluntad de asumir retos de manera gradual. <p>Niveles de liderazgo en la institución</p> <p><i>Liderazgo directo</i></p> <p>Los líderes directos generalmente experimentan seguridad y menor problema que los líderes organizacionales y los estratégicos. Esto se debe, principalmente a que</p>

Continúa tabla...

Mando	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Es una nueva forma de relación de los militares con su gente, en que la credibilidad, la lealtad y la coherencia son clave en lo que refleja el ser de un militar: ser un ejemplo creíble, conducta que es reforzada y desarrollada desde el ingreso a la ESMIC, para ser posteriormente perfeccionada en cada uno de los niveles del mando en que se desempeña luego de que se gradúa. • El mando explicativo, cercano y siempre respetuoso, constituye una clave adecuada para orientar mejor a los subordinados (Codina, 2008). • Es el elemento esencial de la función militar pues es considerado como la facultad que se le otorga a un militar para dar órdenes y hacerlas cumplir. • El mando actúa de forma equilibrada en sus tres actos esenciales (concebir, decidir y conducir) (Quero, 2013) 	<p>permanece frente la acción y a las situaciones reales, lo que les permite determinar o solucionar los problemas. Un ejemplo de tareas de liderazgo directo es el seguimiento o monitoreo, así como la coordinación de los esfuerzos del equipo, con intención de alcanzar objetivos de forma clara y concisa y estableciendo las expectativas de desempeño.</p> <p><i>Liderazgo organizacional</i> Para los líderes organizacionales es importante salir de los sitios comunes de trabajo y conocer los diversos lugares remotos de las instituciones a las que pertenecen, dedicando el tiempo para verificar si los informes, las órdenes y las instrucciones dadas empleando el canal del Estado Mayor se ajustan a sus propias percepciones de progreso de la organización hacia el logro de la misión. Los líderes aprovechan la observación directa y las visitas de miembros designados del Estado Mayor para evaluar hasta qué punto los subordinados comprenden la intención del comandante, para así determinar si es necesario reforzar o reevaluar las prioridades de la organización</p> <p><i>Liderazgo estratégico</i> Los líderes estratégicos son promotores importantes para la gestión del cambio y la evolución, debido a que siguen un enfoque de planeación, preparación y desarrollo de tareas a largo plazo, y con frecuencia no pueden ver cómo llegan sus ideas a un término ideal puesto que la permanencia en los cargos no suele ser por largos periodos. Esto hace necesaria la transformación del EJC a configuraciones de unidades más flexibles, de despliegues más rápidos, lo que se convertiría en un buen ejemplo de planificación estratégica de largo alcance.</p>

Fuente: elaboración propia.

Mandar es servir, mandar y liderar es servir con la impronta de llevar adelante una gestión formadora, justa y siempre orientada por la causa superior, descartando los individualismos que inevitablemente vienen a distorsionar el bien común y el mejor trabajo del conjunto (Codina, 2008).

Estilos de liderazgo en la ESMIC

Los estilos de liderazgo de docentes militares y oficiales del servicio activo en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” están enmarcados en la teoría del gran hombre que, como se mencionó, se concibe o se percibe muy masculina, siendo un liderazgo donde el líder tiene una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, que en este caso serían lo que ejercen los oficiales sobre los estudiantes.

Y el liderazgo basado en la teoría de comportamiento que va muy de la mano con la teoría de las relaciones, puntualmente, el estilo transaccional, toda vez que, como se mencionó, estas teorías también tienen un respaldo teórico del conductismo que, según Watson (2013), es entendido como el comportamiento basado en situaciones experimentales de condicionamiento, es decir, la relación directamente proporcional que hay entre estímulos y respuestas (Watson, 1913). Por su parte, Skinner distingue entre instancias de respuesta y clases de respuesta; las primeras, referidas en términos de sus características físicas particulares (un análisis molecular tipo Watson) y las segundas, por actos globales con impacto en el ambiente, independientemente de la forma particular de respuesta (Skinner, 1966).

Dicho lo anterior, el estilo de liderazgo que ejercen los oficiales en servicio activo de la ESMIC va muy de la mano con lo mencionado anteriormente, pues, en ocasiones, se ha percibido ese liderazgo orientado hacia el conductismo mediante la orden y el castigo por incumplimiento y, en algunas ocasiones, el reconocimiento. En ese mismo sentido, los estudiantes conciben en términos generales el liderazgo como una especie de *poder*, que poco a poco irán adquiriendo conforme vaya

avanzando su proceso de formación y al momento de concebirse como oficiales, es muy probable que sigan la conducta que observaron mientras se formaban.

Discusión

Es importante señalar que el liderazgo, cuando se desarrolla en forma de mando, trasciende de la intención neta del cumplimiento de órdenes, tareas y objetivos. Hoy en día, en la formación de los futuros oficiales de la ESMIC se requieren líderes que sin que se pierda el reconocimiento de su rango militar, sean unos orientadores y un ejemplo por seguir, que generen entre los subalternos lealtad y confianza de tal manera que estos puedan cumplir órdenes, metas u objetivos con mayor efectividad, ya que sienten que sus sugerencias, ideas o propuestas son tomadas en cuenta, que su trabajo y su desempeño son reconocidos y que su sentido de pertenencia y compromiso con la institución los motiva a sentirse orgullosos de lo que están haciendo, de tal forma que no haya lugar a dudas, porque su líder los respalda, porque les transmite la voluntad cierta de enseñar y formar, un aspecto resolutivo para obtener y fomentar la mayor iniciativa y la capacidad innovadora en su desenvolvimiento profesional, lo cual viene a potenciar a la organización y sus resultados.

Teniendo en cuenta que la principal característica del liderazgo transformacional es el efecto dominó (Avolio & Bass, 2004), es decir, que el líder tiene las capacidades para contribuir a la transformación de los miembros de la organización o la institución, en este caso, sus subalternos, porque saben que más adelante son ellos quienes ejercerán el liderazgo en las siguientes generaciones. De esta manera, se garantiza la sostenibilidad en la institución que, recordemos, es una dimensión de la eficacia organizacional.

Conclusiones

Es claro que los principales retos generacionales para la estructuración del liderazgo son en primer lugar, la alineación de los MFE con una

visión que enlace de alguna manera elementos básicos del liderazgo intergeneracional o multigeneracional, que permita una perspectiva más amplia de la manera de ejercer el mando.

Es importante destacar que el desarrollo y el fortalecimiento del liderazgo integran una serie de actividades que tienen un propósito claro y concreto; en ese sentido, vale la pena resaltar que el éxito de una organización o institución se desprende de una cultura donde quienes lideran con la mentalidad de que su equipo se desarrolle, son quienes saben aprovechar las oportunidades para enriquecer sus conocimientos, orientar y diseñar estrategias que se adapten al tipo de situación que se les presenten.

Por otra parte, no se puede dejar atrás la fundamental labor y misionalidad de los líderes oficiales profesionales de la reserva, quienes, debido a la limitación diaria con sus unidades por la misma dinámica de sus funciones, generan un reto muy importante con sus equipos de trabajo, al ejercer un liderazgo en actividades que permitan afianzar lazos entre la población civil, las distintas organizaciones y el Ejército Nacional.

Los líderes profesionales de la reserva deben utilizar la experiencia y el liderazgo adquirido en sus carreras civiles y desarrollar estrategias que puedan ser ejecutadas en el servicio activo, de tal forma, que el aprendizaje en sus carreras profesionales y sus experiencias personales generen estrategias y cursos de acción que impacten y sean aplicables (CEDOE, 2017).

Ser líder en la institución implica desarrollar las condiciones de mando que generen en los subalternos estas condiciones que terminan convirtiéndose en valores y principios que se enmarcan entre la lealtad, el aprecio y el respeto con el propósito de cumplir la misión, aun cuando esta requiera un alto nivel de compromiso o sacrificio.

Enfrentar los desafíos privilegiando el bien común y los altos intereses institucionales al servicio del país constituyen un imperativo que permitirá, mediante el ejemplo, preparar y fortalecer los líderes del

futuro los cuales, interactuando con la sociedad civil y que inclusive podría ser un real aporte a la mejor gestión.

Para terminar y retomando el tema de la combinación entre el liderazgo transaccional y transformacional, es importante recalcar que esta combinación surge a partir de situaciones de transición para alcanzar la cultura de convergencia. Esto traería un impacto positivo en la institución mediante las dimensiones que se mencionaron anteriormente, porque se evidenciarán mejoras en el desempeño de los subalternos, toda vez que se desarrollarán en ellos las habilidades para adaptarse al gran abanico de requerimientos organizaciones y, en ese sentido, se alcanzaría un nivel mayor de efectividad y eficacia.

Referencias

- Alvarez-Gayou, J., Camacho, S., Maldonado, G., Trejo, C., Olgúin, A., & Pérez, M. (2021). La investigación cualitativa. <https://n9.cl/693w>
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden Inc, p.30
- Codina, R. (2008). Reflexiones sobre mando y liderazgo. <https://n9.cl/yt0p0>
- Daft, R. (2006). La experiencia del Liderazgo. Cengage Learning.
- De Asís Aguado, N. (2019). Liderazgo Intergeneracional: Agentes implicados y Estrategias. Cuadernos del Tomás, (11), 81-109.
- Díaz, S. C., López, L. M., & Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. Clío América, 11(22), 188-204
- Ejército Nacional de Colombia. (2017). Manual Fundamental de Referencia del Ejército (MFRE) 6-22, Liderazgo. CEDOE.
- Giraldo González, D., & Naranjo Agudelo, J.A. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. <https://n9.cl/mq1bs>
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. <https://n9.cl/cho6m>
- Macías, E., Enríquez, E., & Zepeda, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: un diagnóstico y una crítica. <https://n9.cl/qkxga>
- Maxwell, J. (2011). Liderazgo carismático. Executive excellence: la revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones, 22-23.

- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. <https://n9.cl/8twfx0>
- Moldes Farelo, R., & Gómez, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de Liderazgo Intergeneracional. *Revista Internacional de Organizaciones*, (25-26), 127-150.
- Ortiz, J. (2020). Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos. <https://n9.cl/iw7hf>
- Quero, F. (2013). Mando y liderazgo. <https://n9.cl/qnpw9>
- Repossi, E. (2010). El mando y el liderazgo en el Ejército de la función profesional. <https://n9.cl/cpdnzm>
- Rossi Casé, L., Maris Doná, S., Garzaniti, R., Biganzoli, B., & Llanos Barja, C. (2018). La inteligencia a través de las generaciones: Millennials y centeniales. *Acta de investigación psicológica*, 8(2), 90-100
- Skinner, B. (1966). *The Phylogeny and Ontogeny of Behavior*. American Association for the Advancement of Science.
- Watson, JB (1913). La psicología como el conductista ve. *Revisión psicológica*, 20(2), 158–177. <https://doi.org/10.1037/h0074428>