

Formación de cadetes y alféreces generación Z en la ESMIC

5

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620344.05>

Lina María Marín Pinzón

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Leonel Nossa Ortiz

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Resumen. Este capítulo examina las características de los aspirantes que ingresan a la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” y que pertenecen a la generación Z. Tales características deben tenerse en cuenta al aplicar la doctrina Damasco, implementada en el Ejército Nacional de Colombia desde 2016 y cuyos pilares se hallan consignados en los manuales fundamentales, especialmente, el MFE 7-0 y el MFE 6-22, referidos al líder. La ESMIC contribuye con el desarrollo de habilidades en dos ámbitos: el profesional y el militar y en la formación de cadetes y alféreces que, hoy centeniales, se desempeñarán como comandantes y líderes del Ejército Nacional de Colombia.

Palabras clave: centeniales; doctrina Damasco; doctrina militar; generación Z; liderazgo; Mando tipo Misión

Lina María Marín Pinzón

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Profesional en Ciencias Militares, EMIC. Profesional en Educación Física Militar, ESMIC.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9614-03711> - Contacto: lina.marin@buzonejercito.mil.co

Leonel Nossa Ortiz

Doctor en Educación. Magíster en Educación. Especialista en Aseguramiento de la Calidad.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-6645> - Contacto: leonel.nossa@esmic.edu.co

Citación APA: Marín Pinzón, L. M., & Nossa Ortiz, L. (2024). Formación de cadetes y alféreces generación Z en la ESMIC. En M.Y. Milena Medina, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 123-189). Sello Editorial ESMIC.
<https://doi.org/10.21830/9786289620344.05>

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 presente trabajo se desarrolla en respuesta a la pregunta problematizadora: ¿Cuáles son las características del Mando tipo Misión y cómo pueden desarrollarse en la formación de los cadetes y alféreces nacidos en la generación Z (centeniales) que se forman en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” del Ejército Nacional de Colombia? Esto por la preocupación en los diferentes medios laborales, empresas y organizaciones, en torno a que esta generación posee unas características altamente definidas, que presumen situaciones como inestabilidad laboral, independencia y autonomía frente a los modelos tradicionales de autoridad, las formas de relacionamiento social y los modelos tradicionales de formación.

Es precisamente el desconocimiento de estas características, lo que conlleva, en algunos casos, a que las empresas e instituciones sean reacias a contratar o recibir en sus organizaciones a estos jóvenes; preocupación que puede trasladarse a los futuros oficiales que se forman en la ESMIC, en especial, atendiendo a la implementación de la doctrina Damasco que, en su estructura, plantea el trabajo desde la perspectiva del Mando tipo Misión (MTM), en que se definen unas características claras sobre las cualidades del líder comandante y que pueden entrar en choque con las características de la generación Z.

Para responder la pregunta de investigación se hace necesario desglosar la problemática en tres problemas específicos: 1) cuáles son las características de la generación Z a la que pertenecen los cadetes y alféreces que se forman en la ESMIC y cómo se relacionan con la filosofía del MTM, en las actividades de formación de los futuros oficiales del EJC; 2) cuáles son los principales lineamientos de la doctrina Damasco, especialmente, en lo referente a la filosofía del MTM y la propuesta de formación del líder o comandante, y 3) ¿es posible encontrar un hilo conductor que permita una trazabilidad entre las necesidades de formación surgidas de las características de los cadetes y alféreces pertenecientes a la generación Z y las características del líder o comandante requerido por el MTM de la doctrina Damasco?

Con base en lo anterior, se plantea como objetivo general establecer las características del MTM y cómo pueden desarrollarse en la formación de los cadetes y alféreces nacidos en la generación Z (centeniales) que se forman en la ESMIC del EJC. De igual forma, se plantean los siguientes objetivos específicos: 1) definir las características de la generación Z a la que pertenecen los cadetes y alféreces que se forman en la ESMIC y cómo se relacionan con la filosofía del MTM, en las actividades de formación de los futuros oficiales del EJC; 2) presentar los principales lineamientos de la doctrina Damasco, especialmente en lo referente a la filosofía del MTM y la formación del líder o comandante, y 3) establecer un hilo conductor que permita una trazabilidad entre las necesidades de formación surgidas de las características de los cadetes y alféreces pertenecientes a la generación Z y las características del líder o comandante que requiere el MTM de la doctrina Damasco.

La investigación se justificó porque Colombia ha soportado por más de cinco décadas las consecuencias de un conflicto armado interno, que cada vez más cobra numerosas vidas de militares y civiles, atenta contra la sostenibilidad ambiental, desestabiliza la democracia y ha evolucionado desde la conformación de los denominados *grupos armados al margen de la ley* hasta los hoy denominados *grupos armados organizados* (GAOS), caracterizados por la generación de violencia social, justificada en el lucro económico, fruto de actividades ilegales. Esta situación ha conllevado que el EJC haya evolucionado, no solo en su estructura física (armamento, tecnología), sino en su estructura doctrinal y en la formación de su recurso humano.

Desde esta perspectiva, el Proyecto Educativo de la ESMIC, en su introducción, advierte cómo esta nueva configuración del orden mundial exige a sus escuelas de formación de suboficiales y oficiales trabajar por la formación de líderes con un perfil que les permita enfrentar los retos actuales, con el desarrollo de competencias en las tendencias de las nuevas tecnologías y el conocimiento de los nuevos esquemas de pensamiento político y democrático (FF. MM., 2016, p. 2). Es así como la formación de los futuros oficiales se convierte en un reto

y compromiso de la ESMIC, cuya misión está orientada precisamente a la formación integral de estos nuevos oficiales (FF. MM., 2016, p. 6).

De acuerdo con esta evolución del EJC y como fruto del análisis de los excelentes resultados durante los últimos 100 años en operaciones en tierra, surge la doctrina Damasco como estrategia de renovación del EJC, que nace en 2011 y se consolida en 2013 dentro del Comité Estratégico del Futuro, y con la que se pretende lograr un Ejército más dinámico y actualizado. Tarea que entra en consonancia con uno de los objetivos de la ESMIC que, en la definición de los Objetivos Institucionales, plantea “Fortalecer el desarrollo de competencias en los programas de formación militar, la doctrina, la instrucción y el entrenamiento, así como en la ciencia, la tecnología e innovación, en la formación militar y en otras disciplinas” (FF. MM., 2016, p. 7).

Desde este nuevo enfoque doctrinal, que se ha venido implementado en el EJC mediante sus diferentes Manuales Fundamentales (MF), desarrolla su árbol doctrinal que, en su cuarto grupo denominado Funciones de Conducción de la Guerra, nos refiere el MTM, como modelo de formación del líder comandante tomado de otros ejércitos como el de EE. UU., con el cual se busca formar:

Un oficial capaz de tomar decisiones acertadas y exitosas en toda situación imprevista, acorde a los tiempos cambiantes y confusos actuales, y donde se requiere tomar decisiones adecuadas y de ejecución rápida; se debería, entonces, privilegiar el MTM sobre cualquier otro tipo de comando, particularmente el antiguo mando tipo orden instituido en el Ejército hace varias décadas, ya que se ajusta mejor a estos tiempos y permite lograr oficiales más capaces, dinámicos, proactivos, eficientes, responsables y profesionales. (Riofrío & Lira, 2016, p. 3)

Sin embargo, estos ideales de formación pueden entrar en conflicto, pues cada vez ingresan a las escuelas de formación militar, para nuestro caso la ESMIC, grupos de cadetes cuyas características generacionales podrían discrepar de los lineamientos, estrategias y perfiles de formación propuestos en los proyectos educativos, especialmente en lo referente a la formación militar. Por esto la relevancia de

este trabajo de investigación radica en que sus resultados permitirán, a partir del desarrollo de los tres objetivos específicos, caracterizar a los cadetes y alféreces de la ESMIC que pertenecen a la generación Z y articular sus necesidades generacionales con los lineamientos establecidos en la formación, específicamente, militar del líder comandante, de modo que pueda lograrse el desarrollo del MTM, establecido en la doctrina Damasco.

Antecedentes

Respecto de estudios, investigaciones y tesis de maestría y doctorado sobre las características de la generación Z y sus incidencias en un proceso de formación como militares, no se han encontrado estudios directamente relacionados, como sí los hay, textos y artículos, sobre los mileniales, ya que es una generación con mayor población vinculada al ámbito laboral. Sin embargo, se encuentran algunos artículos respecto de la generación Z, algunos de ellos a nivel de pregrado y especializaciones, respecto de su rol laboral en las empresas. De igual forma, son pocos los trabajos de grado sobre liderazgo y procesos de formación militar, aunque hay algunos que abordan este tema y su aplicación en las FF. MM. De la bibliografía encontrada, se han consultado algunos por los cuales puede pensarse en una relación con el tema de estudio.

Investigaciones locales

Uno de los trabajos más destacados y de reciente publicación relacionado con las causas de rotación de personal administrativo de la generación Z en una empresa de telecomunicaciones es el del González (2018):

Para toda organización su fuerza laboral o recurso humano es un factor diferenciador que le permitirá tener o no una ventaja competitiva en el mercado o industria donde se encuentre posicionada, lo que incluye la rotación de personal, y sobre todo la rotación de personal de la generación *millennial* y sus factores o elementos. En este estudio se identificaron los principales motivos que originan la

rotación de personal de la generación millennial en las áreas administrativas de la organización, en donde los resultados permiten establecer que los motivos de mayor rotación están asociados al desarrollo personal y profesional y al balance vida-trabajo. (p. 70)

Castro (2018) analiza la simpatía generacional entre mileniales y centeniales en el ámbito laboral. De acuerdo con la autora, la “confrontación entre las cohortes generacionales *X*, *millennials* (*Y*) y *centennials* (*Z*) parte de la premisa de que es importante ahondar en la formación tanto técnica como vivencial de cada una para comprender la razón de su tendencia de comportamiento” (p. 58). En su trabajo de grado, Piedrahita (2019) se propuso mostrar como:

El *coaching* ejecutivo hace referencia al acompañamiento a un individuo para que tome conciencia sobre la mejor forma de desempeñar su rol, transformando su hacer y facilitando a su vez el desarrollo de su potencial. En los últimos tiempos, ha surgido el coaching como una herramienta poderosa para que el líder gane consciencia sobre la importancia capital que adquiere el potencial humano en el desarrollo de la empresa, pues el foco de atención de dicha disciplina es la expresión humana en una gestión del día a día más efectivo. Sin embargo, son escasas las investigaciones que hablan de su real incidencia en procesos de fortalecimiento, por lo cual el objetivo de esta investigación es presentar evidencias de cómo un proceso de coaching ejecutivo incide en un proceso de fortalecimiento del estilo de liderazgo. (p. 89)

En esa misma línea, Rengifo (2006) destaca en su trabajo sobre el liderazgo del profesional en el siglo XXI que este es

un elemento esencial para lograr el progreso y el avance del país, en especial el liderazgo de sus docentes. Es por esta razón que las instituciones de educación superior deberían responder a esta necesidad, se hace imperativo analizar si los pedagogos están siendo formados para ser líderes. El propósito de este proyecto es analizar los elementos del liderazgo en los estudiantes de tres programas de maestría en educación, en educación ambiental y en docencia, focalizado a tres universidades de la ciudad de Bogotá. La metodología de investigación abarca un enfoque cualitativo en un estudio de caso, propuesto por Yin (1993). Los instrumentos que se utili-

zaron fueron encuestas a estudiantes y entrevistas a directivos de las maestrías. Destáquese, que los datos se recolectaron en forma directa, los cuales fueron validados por expertos en el tema de liderazgo. Finalmente, se retoman los resultados de la investigación para obtener una mirada global del fenómeno como es el liderazgo en la educación desde un enfoque exploratorio. (p. 124)

Finalmente, se destaca el trabajo de Otálora & Pretelt (2010) que buscan demostrar cómo el éxito del líder radica en el desarrollo de comportamientos basados en el carisma y la empatía.

Investigaciones nacionales

Por resaltar, el trabajo de Pantoja (2015) cuyo objetivo fue

explicar las relaciones de influencia de los atributos de los grupos de interés en las expresiones del liderazgo participativo en una organización. Se define como una investigación de carácter explicativo principalmente, aunque también incluye la exploración y la descripción. Desde su diseño se considera de corte no experimental y el método utilizado es el hipotético deductivo. En cumplimiento del tercer objetivo específico se ilustró la aplicación del Modelo de relaciones de intercambio Líder – Stakeholder aquí desarrollado, en el contexto organizacional de las universidades públicas de la ciudad de Manizales (Caldas, Colombia). Los resultados indican la existencia de correlaciones positivas altamente significativas, entre el atributo del poder de los grupos de interés (sociedad general, financiadores y directivos) con la expresión consulta y entre la legitimidad de los grupos de investigación, con la decisión conjunta. También existen correlaciones negativas altamente significativas entre la legitimidad del gobierno y la delegación y entre la legitimidad de los grupos de investigación y la autocracia. La delegación se relacionó de forma negativa y significativa con la legitimidad del gobierno y con la frecuencia de los intentos de influencia de los estudiantes. Como principal conclusión se tiene que la participación no puede ser estudiada sin tener en cuenta el contexto en el cual se manifiesta, debido a que los atributos de los grupos de interés influyen sobre las expresiones del liderazgo participativo en la organización. (p. 249)

En esa misma temática, Betancur (2014) emprendió

una revisión de la literatura sobre el constructo ininteligible y multi-determinado del liderazgo. En él se describen los conceptos básicos

y los diferentes estudios y hallazgos realizados en el siglo XX, con el objetivo de lograr identificar ventajas y limitaciones de las diferentes aproximaciones metodológicas, y con base en esto propiciar un entendimiento adecuado de este constructo y su papel en las organizaciones humanas. En este sentido, este trabajo representa un aporte al análisis del liderazgo en el contexto organizacional y brinda una aproximación metodológica a la comprensión de un fenómeno que ha marcado el desarrollo de la sociedad y las organizaciones. (p. 38)

Así mismo, encontramos el trabajo de Díaz & García (2018) cuyo objetivo fue

la elaboración de un modelo de formación para la dirección de equipos de alto rendimiento, fundamentado en teorías de liderazgo y tendencias de Coaching, buscando movilizar el desempeño de los colaboradores y potenciar su productividad en línea al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. (p. 70)

Por otro lado, Cuartas & Echeverri (2019) muestran como

La transformación de la Sociedad de Mejoras de Pereira, en un agente del desarrollo local de una ciudad intermedia colombiana, después de más de tres décadas en declive, con el liderazgo de Felipe López, un hombre de negocios que se desempeñó exitosamente como CEO de empresas en diversos sectores económicos y que tuvo a cargo la presidencia de la entidad durante 4 años, permite evaluar las características del líder efectivo y de las relaciones que este establece para lograr propósitos organizacionales retadores. El caso permite analizar los factores que convirtieron a Felipe en un líder, iniciando con su formación, su capacidad para conformar equipos de trabajo de alto rendimiento, su forma de construir relaciones efectivas con los seguidores y su rol como CEO de las múltiples organizaciones en las cuales logró ganarse el respeto, el compromiso y el apoyo de sus grupos de interés. (p. 71)

Finalmente, está la investigación de Chamorro L. (2015) sobre

la influencia del liderazgo en la moral combativa, diseñando una propuesta de instrucción en liderazgo para los comandantes de las pequeñas unidades que permitiera incrementar la moral combativa de los soldados de la segunda división, esto se llevó a cabo mediante

una entrevista a profundidad que permitió la identificación de elementos que posteriormente fueron validados con una encuesta aplicada a una muestra de comandantes y una muestra de soldados. el análisis de los datos arrojó que el liderazgo que se debe enseñar en los batallones de instrucción y entrenamiento es el transformacional ya que encierra los pilares fundamentales para formar verdaderos líderes que transformen la institución y sus procesos. así mismo, se determinó que aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación influyen en la moral combativa de los soldados, los cuales impactan de manera importante en los objetivos propuestos por el comando superior; ya que no se están desarrollando de la mejor manera, conllevando así que no se esté generando nuevo conocimiento, intercambio de información y toma de decisión acertada. (s.n.)

Investigaciones extrajeras

En el contexto internacional, se han desarrollado investigaciones prolíficas sobre el MTM y su aplicación en los ejércitos nacionales. Entre ellos se destaca el trabajo de Riofrío-Montero y Lira-Vichara (2016), cuya pregunta de investigación nace

de la preocupación existente en los investigadores por la falta de conocimiento e inefectiva aplicación del MTM en el estamento de oficiales del Ejército del Perú, restringiendo una mejor formación y preparación del oficial subalterno en la toma de decisiones acertadas y oportunas. Esta falencia no permite la evolución de nuestra institución a la par de otros ejércitos, impidiendo estar en condiciones de afrontar las situaciones extremadamente cambiantes de la actualidad, las cuales exigen una reacción inmediata y eficaz. El estudio se realizó con una metodología cualitativa, fundamentada en un proceso racional hipotético inductivo, complementado con un razonamiento de análisis y síntesis, hermenéutico y reflexivo. El diseño cualitativo se basó inicialmente en el análisis fenomenológico, luego en la teoría fundamentada, se validaron los datos obtenidos y se orientó sustentadamente a convertirse en una investigación-acción. Los objetivos se orientaron a esclarecer los factores que impiden o restringen la aplicación del MTM; explicar los principios en que debe basarse su aplicación, y, por último, especificar las herramientas que deben ser adoptadas para cultivar y desarrollar este nuevo paradigma; y así con el rigor científico generado, buscar

la actualización de nuestra doctrina y por ende lograr una eficaz aplicación. Fueron tomados como expertos 02 oficiales generales y 04 oficiales superiores, basándonos en su experiencia profesional en la formación y conducción de oficiales, así como en los conocimientos adquiridos con respecto al tema durante los viajes de estudio realizados por ellos en convenio con otros países. Esta investigación también fue nutrida con la recogida de datos por medio de encuestas realizadas a los oficiales subalternos que realizan los programas de perfeccionamiento en las diferentes escuelas de armas y servicios del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (CEDOE). Los resultados obtenidos comprenden una serie de constructos teóricos sobre los factores adversos, principios y herramientas del MTM, los cuales brotaron directamente de los datos brindados por los expertos y personal encuestado, así como del material bibliográfico recopilado en el marco teórico empleado. La conclusión general a la que se arribó con esta tesis se sintetiza en que es el factor cultural la principal causa del rechazo al cambio, siendo necesario para su mitigación el empleo de herramientas adecuadas, las que se lograron establecer para conseguir una correcta aplicación de este nuevo paradigma de mando. (p. 107)

Ceballos et al. (2018) reportan cómo

Mediante la aplicación de un cuestionario practicado a una muestra estratificada de 60 oficiales que prestan y prestaron servicio en la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales – Las Palmas, se abordó la investigación aplicada realizada como consecuencia de la preocupación existente en los autores por la falta de conocimiento e inefectivo desarrollo del MTM en los oficiales de esta GUC del Ejército del Perú, restringiendo una mejor formación y preparación del oficial en la toma de decisiones acertadas y oportunas. (s.n.)

Clinton (2013) hace un recorrido analítico por la evolución del concepto de MTM dentro de la doctrina del ejército norteamericano que ha pasado de la estrategia de la guerra desde el mando y control por la función de guerra de MTM.

Martins (2009) analiza “la influencia que el liderazgo tiene en determinados factores que constituyen el clima organizacional, así como también el impacto de estos en la calidad de los servicios públicos municipales (s. n.).

En esa misma línea, Ponce de León (2014), sobre sistemas de desarrollo del liderazgo para los alumnos de la ESMIC, tuvo como propósito

determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del currículo declarado en la formación de liderazgo de los futuros oficiales de la ESMIC del Libertador Bernardo O'Higgins, por medio de un análisis a los planes y programas que presenta dicha institución. Considerando que el liderazgo es un tema atingente en la sociedad actual y está presente en las organizaciones, tanto civiles como en las Fuerzas Armadas, se realiza una revisión a la teoría existente, particularmente en el contexto militar. El instrumento de recolección de datos mediante el cual se evalúa la percepción de los Oficiales de Ejército egresados el año 2009, en las capacidades asociadas al liderazgo y capacidades técnicas definidas, fue aplicada a una misma promoción en dos momentos de su carrera militar (seis meses después de egresar y a los cuatro años de desarrollo profesional), y se pueden confrontar sus percepciones, con las diferentes acciones educativas que esta destinadas a formar el liderazgo. Se concluye al término de este estudio, que las capacidades asociadas al liderazgo y capacidades técnicas declaradas para el desarrollo del liderazgo están consideradas en el currículo y en la formación de los oficiales, con habilidades y herramientas para su óptimo desempeño profesional. (p. 151)

Finalmente, Dávila (2018) aborda el tema del

combate de alta intensidad, la guerra en el sentido más clásico de la acepción no ha desaparecido, y esta, al igual que los conflictos, ya sean los clásicos u otros que pudieran aparecer en el futuro, requiere de un liderazgo militar que, a priori, podría pensarse que en líneas generales ha cambiado como consecuencia, entre otros aspectos, de la tecnificación imperante en los Ejércitos. No obstante, en un entorno operativo futuro que se prevé será incierto, volátil, y complejo, y en el cuál la tecnología estará muy presente, tanto en los diferentes niveles de planeamiento y conducción de las operaciones militares como en los sistemas de mando y control que asisten al líder militar, el papel que este desempeña, pese a reconocerse que deberá adecuarse a las circunstancias citadas, se considera que no ha variado sustancialmente y que aspectos tales como la formación en valores cobran una significación especial, muy notablemente en el nivel táctico en las operaciones militares terrestres. (p. 59)

Bases teóricas

La generación Z

Son muchas las versiones sobre el uso del concepto *generación* como un grupo de personas nacidas bajo una época específica y que comparten unas características comunes. En la literatura se habla, por ejemplo, de la generación del 98 para referirse a un grupo de escritores y poetas españoles que compartieron una situación específica en su país en 1898. Así, en el uso común el concepto generación remite a un grupo de personas que comparten un contexto histórico común. Para el presente trabajo, haremos uso del concepto de generación desarrollado por Strauss y Howe (1991) que realizan un estudio biográfico de la historia de los EE. UU. a partir de unos personajes que se yerguen como referentes generacionales. Sin embargo, en *The Fourth Turning* (1997), describen cómo la historia de los EE. UU. ha pasado por un patrón de etapas generacionales, cada una con un ciclo determinado y un arquetipo característico para cada generación a la que le asignan algunos personajes representativos de la historia estadounidense. De igual forma nos apoyaremos en trabajos de grado y en otros artículos que nos permitirán, en el capítulo respectivo, definir y caracterizar dicha generación.

Teoría de la Clasificación Generacional

Existen diversas formas de abordar la historia y todos los elementos que en su desarrollo se han configurado o que en ella intervienen. Una de ellas tiene que ver con la influencia directa o indirecta que tienen las personas en los hechos, como también es posible revisar la influencia que tienen los hechos en las personas. No sin razón, Marx establece como motor de la historia los cambios en las relaciones que se establecen en las sociedades mediante los modos de producción. De esta forma, ha sido posible establecer hitos o parámetros que han configurado grandes etapas en la historia y por ello se ha dividido la historia en épocas: Antigua, Medieval, Moderna, Contemporánea y Posmoderna.

En cuanto a los métodos empleados para la comprensión de la historia, se podría aplicar lo propuesto por el método cartesiano de dividir

todo en cuantas partes sea posible, es decir el análisis. Sin embargo, desde la aparición de la teoría general de sistemas de Bertalanffy, se proponen los abordajes de tipo sistémico que permiten no solo agrupar los elementos comunes que configuran un sistema, sino abordarlos desde todos y cada uno de sus componentes. Es sí como puede hacerse el estudio de un grupo de personas, tomándolas como un sistema en el que lo fundamental no son solo las partes (personas), sino las relaciones que entre ellas se establecen. Desde esta perspectiva pueden agruparse las personas en diferentes épocas mediante el concepto de generación, es decir, un grupo de personas que comparten unas características definitorias con las cuales se identifican y que le imprimen su sello a la historia.

En las ciencias humanas y sociales, el concepto de generación ha sido empleado desde tiempo atrás, aunque su aplicación sea atribuida a Strauss y Howe (1991). Sin embargo, desde mucho tiempo atrás algunos filósofos e historiadores se han ocupado no solo de definir, sino de caracterizar algunos grupos poblacionales a partir de unas características relevantes y comunes: Comte, Mannheim, Ortega y Gasset y Gramsci, entre otros que a su vez pueden agruparse en:

Tres momentos históricos que corresponden a tres marcos sociopolíticos precisos: en los años 1920, en el periodo entreguerras, se formularon las bases filosóficas en torno de la noción de relieve generacional (sucesión y coexistencia generacional), en esto hay consenso general (Ortega & Gasset, 1923; Mannheim, 1928); durante los años 1960, la edad de la protesta, se fundó una teoría en torno de la noción de vacío generacional (y conflicto generacional) sobre la teoría del conflicto (Feuer, 1968; Mendel, 1969); a partir de la mitad de los años 1990, con la aparición de la sociedad en red, aparece una nueva teoría que revoluciona la noción de lapso generacional. (Leccardi, 2011, p. 13)

Así, se tiene la visión positivista de Comte, quien plantea una relación entre el progreso de la historia y su relación con la sucesión de las generaciones, es decir, que el cambio de una época a otra se sucede cuando una vieja generación es reemplazada por una nueva. Comte “equipara a las generaciones con un organismo que nace y fenece con

una periodicidad matemática, casi no avizora procesos que estén más allá del horizonte netamente biologicista” (Martin, 2008, p. 2).

En esta misma línea positivista se tiene el trabajo de Giuseppe Ferrari, quien propone una posible definición de lo que es una generación al plantear que “Cada treinta años hay un cambio significativo en las ideas de los grupos sociales. Cada generación lucha por imponer sus convicciones, incoando una etapa revolucionaria que asentará (sic) las bases de un nuevo orden” (Martin, 2008, p. 4).

El paradigma histórico-romántico está representado por la posición de Dilthey para quien una generación no es más que un grupo de personas que comparten las mismas experiencias, en el mismo periodo de tiempo (Leccardi, 2011, p. 16). En esta perspectiva, la generación hace referencia a un determinado grupo de personas que comparten las mismas circunstancias históricas, las mismas vivencias, las mismas experiencias en una época determinada. Esta concepción de la generación es la que más se acerca al concepto actual de generación cuando nos referimos a un grupo de personas nacidas en un lapso determinado y bajo unas condiciones históricas que los marcan en sus cualidades.

Para Mannheim, lo que caracteriza a una generación, además de compartir una edad y una clase social, es poder compartir un vivir específico en un momento histórico, poder compartir una serie de

Acontecimientos que rompen la continuidad histórica y marcan un antes y un después en la vida colectiva; y por otra, el hecho de que estas discontinuidades sean experimentadas por miembros de un grupo de edad en un punto formativo en el que el proceso de socialización no ha concluido, por lo menos en sus fases más cruciales, y cuando los esquemas utilizados para interpretar la realidad todavía no son rígidos por completo. (Leccardi, 2011, p. 17)

Finalmente, tenemos la posición de Ortega y Gasset, quien al referirse a las generaciones encuentra cómo “Las personas nacidas en la misma época compartían la misma sensibilidad vital, opuesta a la generación previa y a la posterior, que define su misión histórica” (Leccardi, 2011, p. 24). En tal sentido, las generaciones están inicialmente marcadas

por coincidir no solo con una época, sino con un momento histórico y por asumir una posición crítica ante la generación anterior con el fin de construir su propia visión del mundo y del futuro, es decir, cada generación construye su propio mundo y su propia historia.

La teoría de la clasificación generacional no se consolida hasta 1991, cuando Strauss y Howe revelan los resultados de su estudio: cada 20 y 25 años nace una nueva generación, cada una con unas características diferentes en cuanto a la estructuración de sus hábitos y la construcción de su identidad, que los distingue en comparación con las anteriores generaciones. La teoría de la clasificación generacional surge en un momento crítico del siglo XX cuando:

La mayor parte de la literatura sobre generación se ha generado para intentar comprender, o al menos estudiar, a los jóvenes, normalmente para facilitar su doma o educación. Aunque la preocupación por el concepto viene de antiguo, se enfatiza justamente en un momento histórico muy concreto, en el que se produce la irrupción de “los jóvenes” en la vida social como antes no lo habían hecho, en el que surge el concepto mismo de juventud como categoría social. Es un momento, dentro del primer cuarto del siglo XX, condicionado por el miedo a las columnas de masas de jóvenes uniformados, marcando el paso dentro de movimientos totalitarios como el fascismo y el comunismo. Hay, de hecho, una cierta vinculación entre el concepto de masas, *foules* y como tales irracionales, con esa juventud inmadura, fuerte, amenazante. (Caballero & Baigorri, 2013, p. 1)

Y aunque Strauss y Howe se concentran en la identificación de los grupos generacionales en EE. UU. desde 1584, su trabajo puede ser aplicado en cualquier otro país, en tanto su definición de generación abarca:

Todas las personas nacidas en un lapso de aproximadamente veinte años, o en torno a la duración de una fase vital, que comparten lo que los autores denominan “una ubicación en la historia”, es decir, los individuos están concernidos por los mismos acontecimientos históricos en la misma fase de la vida (niñez y juventud), comparten creencias y comportamientos comunes y mantienen un sentimiento de pertenencia común. (Caballero & Baigorri, 2013, p. 29)

A partir de esta definición, Strauss y Howe realizan una caracterización de las generaciones norteamericanas, en 7 grupos de generaciones, así:

1. Late Medieval Saeculum: comprende las generaciones Arthurian Generation (1433-1460) y la Humanist Generation (1461-1482).
2. Reformation Saeculum: comprende las generaciones Reformation Generation (1483-1511); Reprisal Generation (1512-1540); Elizabethan Generation (1541-1565) y la Parliamentary Generation (1566-1587).
3. New World Saeculum: comprende las generaciones Puritan Generation (1588-1617); Cavalier Generation (1618-1647); Glorious Generation (1648-1673) y la Enlightenment Generation (1674-1700).
4. Revolutionary Saeculum: comprende las generaciones Awakening Generation (1701-1723); Liberty Generation (1724-1741); Republican Generation (1742-1766) y la Compromise Generation (1767-1791).
5. Civil War Saeculum: comprende las generaciones Transcendental Generation (1792-1821); Gilded Generation (1822-1842); Hero (1844-1860) y la Progressive Generation (1843-1859).
6. Great Power Saeculum: comprende las generaciones Missionary Generation (1860-1882); Lost Generation (1883-1900); G.I. Generation (1901-1924) y la Silent Generation (1925-1942).
7. Millennial Saeculum: comprende las generaciones Baby Boom Generation (1943-1960); Generation X (1961-1981); Millennial Generation o Generation Y (1982-2004); Homeland Generation ó Generation Z (2005 al presente).

Cada generación comprende un periodo promedio de 20 a 25 años, salvo algunas excepciones, y están dinamizadas por dos componentes: los cambios generacionales, los ciclos y los arquetipos. Estos elementos serán abordados en el apartado siguiente.

Fundamento de la diferencia generacional

Para efectos de establecer este fundamento es necesario apoyarse en Strauss y Howe (1997) cuando describen cómo la historia de EE. UU. ha pasado por un patrón de etapas generacionales, cada uno con un ciclo determinado y un arquetipo característico para cada generación, a la que le asignan algunos personajes representativos de la historia estadounidense, señalando que la recompensa del historiador es encontrar patrones que se repiten a lo largo del tiempo y descubrir los ritmos naturales de la experiencia social. De hecho, en el núcleo de la historia moderna yace este patrón notable: durante los últimos cinco siglos, la sociedad angloamericana ha entrado en una nueva era, un nuevo giro, cada dos décadas aproximadamente. Al comienzo de cada giro, las personas cambian como se sienten acerca de sí mismas, la cultura, la nación y el futuro. Los giros ocurren en ciclos de cuatro. Cada ciclo abarca la duración de una vida humana larga, aproximadamente de ochenta a cien años, una unidad de tiempo que los antiguos llamaban el *saeculum*. Juntos, los cuatro giros del *saeculum* comprenden el ritmo estacional de la historia de crecimiento, maduración, entropía y destrucción (Strauss and Howe, 1997, p. 3).

Todo esto que, sumado a su definición de generación anteriormente descrita, según la cual una generación es un grupo de personas que comparten una serie de vivencias, actitudes, valores y comportamientos, porque han nacido en el mismo periodo de la historia, les ha permitido hacer, en retrospectiva, una clasificación de las generaciones norteamericanas desde épocas pasadas y, en prospectiva, hacer una caracterización de las generaciones de su momento, hasta llegar a la generación *millennials*. De acuerdo con su caracterización, se tiene un patrón de cuatro ciclos, cuatro tipos generacionales y un ciclo recu-

rrente de arquetipos espirituales, ciclos que tienen un patrón dinamizador que gira en torno a sucesos generacionales o acontecimientos contextuales que denominan *cambios* que se mueven por un ritmo de crecimiento, madurez, crisis y destrucción, estas etapas generacionales son:

Cumbre: este primer giro se caracteriza por ser una época de fortalecimiento de las instituciones, el debilitamiento del individualismo, el viejo orden cae para dar paso al nuevo orden.

Despertar: es una era apasionada, espiritualmente convulsionada, el orden cívico viene cuestionado por los nuevos valores.

Desengaño: es la era del fortalecimiento del individualismo y el decaimiento de las instituciones, el antiguo orden decae y se impone el nuevo orden de valores.

Crisis: es la era decisiva de agitación secular, el nuevo orden de valores impulsa el nuevo orden cívico. (Strauss & Howe, 1997, p. 3)

En cada ciclo (*turning*) se desarrollan las generaciones, cada generación abarca un periodo aproximado de 20 a 22 años, de modo que cada ciclo abarca cuatro generaciones para un ciclo completo de 80 a 90 años aproximadamente, al devenir de las generaciones lo denominan *Saeculum* o ciclo vital humano, en tanto el fundamento o motor que impulsa el cambio generacional son los periodos de crecimiento, madurez y envejecimiento de una generación, lo que a su vez marca los diferentes cambios en el contexto social, en una relación directa, de modo que la generación hace cambios en la historia a la vez que la historia les asigna un rol determinado por el contexto en el que nacen y se desarrollan.

De acuerdo con Strauss y Howe, cada ciclo tiene su propio esquema contextual característico. Así, en el caso de EE. UU., el primer ciclo se caracteriza por ser la época de la grandeza americana, época de los presidentes Truman, Eisenhower y Kennedy, la Segunda Guerra Mundial y su ascenso como potencia; el segundo ciclo, de la falta de conciencia de la revolución, previa al asesinato de Kennedy; el tercer ciclo se corresponde con la cultura de las guerras, durante la presidencia de Reagan, tiempo para el cual la nación entra en un periodo de declive;

en cada uno de estos ciclos, los norteamericanos enfrentaron una serie de acontecimientos internos y externos que les hicieron pensar en un inminente cataclismo, hasta llegar al cuarto ciclo donde termina una época y comienza otra, aproximadamente desde 2005 hasta la época actual (1997, p. 6) de allí que esta dinámica de envejecimiento y muerte generacional permite a una sociedad renovar su memoria y evolucionar con el tiempo. Cada vez que las generaciones más jóvenes reemplazan a las más viejas en cada fase de la vida, el ciclo de vida compuesto se convierte en algo completamente nuevo, cambiando fundamentalmente el estado de ánimo y el comportamiento de toda la sociedad. La historia crea generaciones, y las generaciones crean historia. Esta simbiosis entre la vida y el tiempo explica por qué, si uno es estacional, el otro también lo es (Strauss and Howe, 1997, p. 16).

Cada cambio generacional no viene solo, tampoco está asociado a las personas que pertenecen a la precedente generación, cada cambio viene asociado a individuos de la nueva generación, por lo que, según Strauss y Howe, cuando una generación joven alcanza la edad adulta, lo hace justo cuando esa generación más vieja entra en la vejez y obtiene el control de las instituciones que rodean el mundo del joven adulto. Una generación más joven alcanza la edad militar justo cuando su sombra transgeneracional alcanza su máximo poder para declarar una guerra (1997, p. 20) razón por la cual los autores nos remiten a unos arquetipos o tipos de personas que en cada generación son los destacados y encargados de adelantar los cambios en el ciclo, son ellos:

- Profetas: tienen su niñez luego de la crisis y durante la cumbre, es decir, pertenecen al nuevo orden social, son altamente moralistas; llegan a su vejez justo en una nueva época de crisis; todos ellos pertenecen a la generación trascendental, la generación misionera, y la *Baby Boomers*. A este arquetipo pertenecen Abraham Lincoln y Franklin Delano Roosevelt.
- Nómadas: su niñez se desarrolla durante el despertar, momento en que los adultos están lanzándose en ristre con el orden establecido; al llegar a su edad adulta serán quienes

liderarán la época de crisis, en la que envejecerán. Están relacionados con la generación dorada, la generación perdida, y la generación X; algunos de ellos son John D. Rockefeller y Jeff Bezos.

- **Héroes:** tienen su niñez después de un despertar y llegan a la mayoría de edad durante la época de crisis, y alcanzan su vejez en otra época de despertar. Los encontramos en la generación G.I., o *millennials*. Son representativos de este arquetipo Thomas Jefferson y John F. Kennedy.
- **Artistas:** desarrollan su niñez durante una crisis, llegan a su madurez como líderes de una época del despertar en la que además envejecen. Los encontramos en la generación silenciosa, y la generación Z o *centennials*. Algunos artistas destacados son Martin Luther King Jr. y Theodore Roosevelt (Strauss & Howe, 1997, p.84).

Caracterización de la generación Z

Además de la tecnología, los padres y la economía, los sucesos históricos son el factor determinante en los rasgos que caracterizan a las personas que se agrupan bajo una misma generación. Teniendo en cuenta que el trabajo de Strauss y Howe (1997) se enmarca en la sociedad norteamericana, para el séptimo grupo de generaciones, se tiene la *Millennial Saeculum* que abarca la generación Millennial Generation o Generation Y (1982-2004), la Homeland Generation o Generation Z (2005 al presente).

La generación Baby Boomers son aquellos nacidos entre 1943 y 1960, en su mayoría aún viven hoy y tienen algo más de 75 años; han vivido una época de grandes transformaciones, especialmente en temas referentes a la economía mundial, la sexualidad y la familia.

La generación X que, según Strauss y Howe, son todos aquellos nacidos entre 1961 y 1981 y que hoy cuentan con algo más de 55 años. Algunos otros los ubican entre 1965 y 1984.

La generación Y que, según los autores, son todos aquellos nacidos entre 1982 y 2004 y que hoy cuentan con más de 35 años.

La generación Z o *Centennials* o *Homelanders*, y que comprende los nacidos entre el 2005, una vez pasa la generación *Millennials*, tendríamos así los que hoy tienen 15 años o más; aunque otros los ubican a partir de 1995 y que, para el interés de esta investigación, serían aquellos que cuentan con 25 años o más. Siendo esta última generación el motivo de interés en esta investigación, se procederá a establecer sus principales características.

Son varios y variados los textos e investigaciones que se encuentran respecto a la Generación Y o *millennials*, todas aplicadas desde diferentes aspectos como sus relaciones sociales, sus relaciones comerciales (comportamiento con el mercado) y sus relaciones laborales; debido a la poca edad de los que pertenecen a la generación Z o *centennials*, son pocos los trabajos en relación con las temáticas anteriores, sin embargo sí se encuentran varios trabajos en los cuales se da cuenta de sus principales características, destacándose el trabajo de Jasso et al. (2019) quienes los definen como *ciudadanos globales y digitales*.

Desde esta mirada, en general nos acercamos a una generación de la que comúnmente escuchamos decir que han nacido con la tecnología en sus manos; es una generación que no conoció el mundo al margen de la televisión, el computador, el internet, las redes sociales y la telefonía móvil, es decir, se hallan insertos en un mundo globalizado al que pertenecen como ciudadanos del mundo, participando de una sociedad del conocimiento en la cual:

La nueva ciudadanía global está conformada por las generaciones humanas más recientes, como por ejemplo la generación X (nacidos entre 1965-1981), población que corresponde a los primeros “migrantes digitales” o personas que tuvieron que adaptarse al uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) a medida que fueron incluyéndose en la vida diaria. Por otro lado, están la generación Y o *millennials* (1980-1996) y la generación Z, iGen o *centennials* (1997-2012), quienes, a diferencia de la generación anterior, se han dedicado al uso y aprovechamiento de la tecnología, a la innovación y al diseño propio de su vida profesional (nativos digitales), con una alta participación social con alcance local, nacional y mundial. (Jasso et al., 2019, p. 13)

De otro lado, Arango et al. (2019) prefieren denominar a la generación Z como una *Generación sin etiquetas* en aras de sentar una posición de protesta en torno de los estudios generacionales, ya que solo buscan caracterizarles en aras de entender su comportamiento, orientado a las tendencias del consumo en la sociedad capitalista. Sin embargo, logran ubicarlos no solo en su contexto de época, sino que logran establecer las 5 situaciones sociales propias colombianas en las que se enmarca su desarrollo:

El *boom* de la tecnología móvil en 1998, hecho que marcó el contexto en el que los centeniales nacieron, y que los caracterizó como una generación nativa tecnológicamente hablando. El segundo evento importante que influyó en su construcción como individuos fue el inicio de la crisis económica mundial en el 2008, lo que creó una percepción de escasez generalizada en su crecimiento. Por otro lado, el lanzamiento de Snapchat en el 2011 marcó un precedente en las redes sociales e invitó a que las personas compartieran su vida de manera más efímera, lo que creó así una ruptura en la funcionalidad y uso de las RR. SS. El cuarto acontecimiento relevante sucedió en el 2013, con el primer matrimonio civil del mismo género, evento que demuestra y hace referencia a la mentalidad abierta que estos jóvenes han empezado a construir. Y, por último, la victoria del “No” en el plebiscito por la paz los hizo reflexionar ante el futuro que los adultos están construyendo para ellos. (Arango et al., 2019, p. 21)

Este contexto social colombiano, unido al contexto mundial, les permite a los autores configurar unas características propias de esta generación y que sintetizan en rasgos como:

- El poder de la individualidad. La singularidad es prioridad. Las diferencias no les asustan. Crean su propio camino: nuevos sistemas para educarse y creación de marcas propias.
- Una generación global. Del mundo y para el mundo, no tienen límite.
- Están conectados. Nativos digitales. Las redes sociales les permiten crecer, tener nuevos procesos de aprendizaje, compartir su vida, construirse y definirse como individuos.

Al estar conectados, son susceptibles a sufrir de depresión y ansiedad.

- La madurez se presenta más tarde. Necesitan más tiempo para hacerse cargo de las responsabilidades de la adultez. La adolescencia se alarga hasta el principio de los 20 años.
- No a las etiquetas. No les gusta que los encasillen; les gusta que los retraten como individuos independientes. (Arango et al., 2019, p. 23)

En general, a la generación Z suele atribuírsele características como el ser nativos digitales, autodidactas y creativos, respetan la diversidad de vida, autónomos, jóvenes que buscan entornos laborales en ambientes y modelos de trabajo colaborativos, horizontales, trabajos alternativos como el trabajo en casa y teletrabajo, siendo lo más importante su tendencia generalizada a realizar sus principales actividades mediante las redes sociales y los medios digitales (Jaso, 2019, p. 31) (Tabla 1).

Tabla 1. *Características generacionales*

Característica	Generación silenciosa	Baby-Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Nacidos entre	1928-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1994	1995-2020
Esperanza de vida (promedio)	45 años	65 años	76 años	80 años	85 años
Porcentaje de bachilleres	24 %	36 %	49 %	54 %	65 %
Estatus profesional anhelado	Empleado	Empleado	Empleador	Empleador	Freelancer
Lo que marcó su generación	La gran depresión	La Guerra Fría	La caída del Muro de Berlín	El ataque a las Torres Gemelas	La Primavera Árabe
Acción que los caracteriza	Trabajar	Tener	Hacer	Ser	Colaborar

Característica	Generación silenciosa	Baby-Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Política	Estabilidad. Bipartidismo	Estabilidad. Bipartidismo	Estabilidad. Bipartidismo	Falta de legitimación de los grandes partidos. Partidos y movimientos emergentes	Falta de legitimación de los grandes partidos. Partidos y movimientos emergentes
Dispositivo que marcó la época	Radio	Televisor	Walkman	Computador (PC)	Smartphone. Tableta
Desarrollo de Internet	N/A	N/A	10 páginas web	17 millones de Páginas web	672 millones de páginas web
Tipología digital	Análogos	Análogos	Inmigrantes digitales	Nativos digitales	Nativos digitales

Fuente: Jaso (2019, p. 20).

A estas características se agregan su gran capacidad para el liderazgo y sus habilidades laborales, en tanto serán retomadas cuando se haga la relación de los centeniales que se forman en la ESMIC en el MTM (Castro, 2018, p. 19).

Doctrina Damasco

La doctrina Damasco no nace en Colombia. Tiene sus raíces en la reforma doctrinal del ejército de los EE. UU. y, debido a su exitosa implementación en 2015, se ha querido replicar en Colombia:

No obstante, el papel fundamental en la renovación doctrinal del EJC lo ha tenido el CADD (*Combined Arms Doctrine Directorate*, por sus siglas en inglés), que forma parte del CAC (*Combined Arms Center*, por sus siglas en inglés) y el Tradoc (por sus siglas en inglés: *Training and Doctrine Command*; ‘Comando de Entrenamiento y Doctrina’). Justamente la Dirección de Doctrina del Ejército de los EE. UU. ha estado asesorando directamente desde septiembre de 2015, mediante la excelente gestión del Ejército Sur y el Comando Sur, al Centro de Doctrina del Ejército de Colombia (CEDOE), en el diseño y generación de la doctrina Damasco y la incorporación del concepto

operacional Operaciones Terrestres Unificadas (OTU), que la institución adoptó como concepto operacional único que guía el desempeño de la Fuerza Terrestre de la Nación. (Rojas, 2017, p. 102)

La evolución del conflicto colombiano, sumado a las amenazas externas como la guerra cibernética, le ha exigido al EJC no solo evolucionar en la adquisición de nuevas tecnologías y modernizar armamento, sino una reforma estructural en su direccionamiento estratégico, que abarca su reforma doctrinal y la formación de su recurso humano; es así como su doctrina también debe ser actualizada en vista del nuevo esquema de conflicto no internacional y el reconocimiento del nuevo tipo de enemigo al que se enfrentan las tropas (Rojas, 2017, p. 98).

Por ello, para realizar un acercamiento a la doctrina Damasco, en sus conceptos fundamentales, se hará necesaria referencia al *Manual Fundamental del Ejército (MFE) 1-01, Doctrina*, en que está consignada toda la transformación de la doctrina del EJC y su relación con los demás manuales (MFE 1-01, Doctrina, p. IX). De acuerdo con el *MFE 3-0, Operaciones*, la doctrina cumple una función significativa en el desarrollo de las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU), ya que en sus articulados permite entender la guerra, cómo se diseñan las campañas, se planean las operaciones y se resuelven los problemas de orden militar (MFE 3-0, p. 11).

Mando tipo Misión

Un elemento fundamental en la estructura de la nueva doctrina del EJC, es el concepto de MTM, incorporado en la doctrina como uno de los fundamentos de la doctrina, uno de los seis principios y una de las seis Funciones de Conducción de la Guerra (FCG). El MTM se entiende como un sistema de tareas que le facilita al comandante potenciar su poder de combate y lograr el éxito en el teatro de operaciones (MFE 3-0). Por ello este criterio permite al comandante subordinado, entender la intención del comandante y aportar su iniciativa para el cumplimiento de la orden de operación (Riofrío & Lira, 2016, p. 1). En tal sentido, el MTM, está íntimamente ligado al concepto de *liderazgo*, razón por la

cual desde la estructura de los MFE del EJC en su doctrina Damasco, desarrolla dos manuales fundamentales, al respecto:

Liderazgo

De acuerdo con el apartado anterior, la toma de decisiones y el liderazgo se constituyen en dos de los pilares sobre los que se equilibra la balanza del MTM desde la perspectiva del arte del mando. En su introducción, el *MFE 6-22, Liderazgo*, anticipa cómo el modelo de liderazgo derivado de la doctrina y la filosofía del MTM encuentra sus pilares en dos elementos: los atributos (el ser), es decir, aquellas cualidades que posee cada sujeto que ejerce el mando y que, para nuestro caso, son todas aquellas características o cualidades que identifican a los nacidos bajo la generación Z, así como las competencias que se adquieren mediante la formación en la ESMIC, que le dan la capacidad para desempeñarse en el área de operaciones (el hacer), y que lo pondrán a prueba en el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU). De acuerdo con Cabellos et al. (2018), el liderazgo en el MTM exige al líder el desarrollo de cualidades como la iniciativa, la proactividad y la libertad de acción para tomar decisiones de acuerdo con la intención del comandante.

El liderazgo, entendido como la forma en que se puede influenciar a otras personas “Con el fin de orientarlos hacia un término o lugar señalado, logrando encaminar la intención, los comportamientos y las acciones hacia un determinado fin” (Pantoja, 2015, p. 13), tiene también su arraigo en el FM 6-22 del ejército de los EE. UU. que, en relación con el MTM, aduce que la filosofía del MTM implica el ejercicio del liderazgo en la planificación, organización, dirección, coordinación y control de los subordinados en el desarrollo de las operaciones. A partir de esto entienden que:

Un líder del Ejército es cualquier persona que, en virtud de un rol asumido o una responsabilidad asignada, inspira y tiene influencia sobre las personas que cumplan con las metas de la organización. Los líderes del Ejército motivan a las personas tanto dentro como

fuera de la cadena de mando para que persigan acciones, enfoquen su pensamiento y configuren sus decisiones para logra lo menor en beneficio de la organización. (Cabellos et al., 2018, p. 57)

Todo ello teniendo en cuenta que algunas de las cualidades de líder son innatas, mientras otras se desarrollan en su proceso en la escuela de formación. Sin embargo, no puede olvidarse que desarrollan gran parte de su liderazgo en sus labores asignadas luego de ascender como subtenientes, en las cuales, según el perfil del PEI de la ESMIC, administran el personal a su cargo como comandantes de pelotón o compañías, ya sea en labores de instrucción o en el desarrollo de las operaciones militares. Por ello, el líder militar, para ejercer sus roles, debe poseer

Ciertos rasgos que los identifican 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. (Rengifo, 2016, p. 19)

No obstante, la doctrina basada en la filosofía del MTM define el liderazgo militar como la habilidad para ejercer un nivel de influencia en las personas en aras de lograr el cumplimiento de la misión (MFE 6-22, p. X), estableciendo tres elementos básicos o requisitos que deben configurarse en un líder militar: *ser, saber y hacer*, competencias que ya se identificaron anteriormente como competencias que desarrolla el cadete en su proceso de formación en la ESMIC, y que están ligadas a unos atributos (de carácter, presencia e intelecto) y a unas competencias para liderar, desarrollar y lograr. De igual forma, establece unos niveles de liderazgo, el directo, el organizacional y el estratégico, siendo este último el de mayor relevancia en el área de operaciones.

Lo analizado previamente respecto de la estrategia y el pensamiento estratégico nos lleva necesariamente a la revisión del concepto de liderazgo estratégico, por cuanto es en definitiva el líder quien permite que la estrategia se lleve a la práctica [...] Indudablemente, el liderazgo adquiere un rol crítico en el éxito o fracaso de la implementación de una estrategia y demanda del líder ciertos rasgos característicos o competencias clave que les permiten aproximarse

a tareas complejas de manera estratégica y sistemática. (Bolívar & Ortega, 2015, p. 74)

El *MFE 6-22, Liderazgo*, en su introducción,

describe los requisitos de modelo, enmarcados en atributos (el ser) y competencias (el hacer), de fácil aplicación mediante el MTM en el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de las OTU. Su principal audiencia está compuesta por todos los líderes, tanto militares como civiles, que integran la Fuerza; comandantes y personal de las sedes del Ejército que sirven en tareas de Fuerzas Conjuntas o sedes multinacionales, y profesores e instructores del ámbito castrense. Como principio de liderazgo, los comandantes, Estados Mayores y subordinados deben garantizar que sus decisiones y acciones cumplan las leyes y normas de Colombia, las internacionales y, según el caso, las de los países anfitriones [...] En este manual, la connotación del término influir corresponde a la definición de la Real Academia Española (RAE): “Producir sobre otros ciertos efectos. Ejercer predominio o fuerza moral. Inspirar o comunicar algún efecto o don de su gracia”. En tal sentido, los MFE 6-22 y MFRE 6-22 emplean esta palabra, como la motivación mediante el ejemplo, el entendimiento compartido, la confianza, la determinación de qué hacer y no cómo hacerlo, con el fin de fomentar la creatividad de los subalternos. (MFE 6-22, p. IX)

El *MFE 7-0, Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades*

Establece conceptos en el entrenamiento de las unidades, al desarrollar fundamentos de liderazgo y de procesos de planeamiento para el EJC, direccionados a las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU), contempladas en el MFE 3-0, Operaciones, y MFE 5-0, Proceso de operaciones. Por consiguiente, este manual formaliza la presencia física de los comandantes orgánicos de las unidades en el entrenamiento enviando un claro mensaje a los subordinados. Así mismo, incorpora el concepto del MTM (MTM), el cual enfatiza la responsabilidad de los comandantes en el entrenamiento de las unidades y desarrollo de sus líderes. Dichos comandantes deben ser expertos en esta primordial materia y no pueden delegar el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación del entrenamiento de las unidades ni la capacitación y formación de sus líderes. La formación de las unidades y el desarrollo de líderes están íntimamente unidos. Un excelente entrenamiento capacita a los líderes, y estos son los que diseñan innovadores programas de formación. Las

escuelas proporcionan habilidades y conocimientos básicos, pero su preparación se produce en las tareas operacionales mediante el autodesarrollo. Todo lo anterior permite minimizar errores a partir de las lecciones aprendidas, sin el temor de cometer errores irreversibles en el combate que cuestan vidas. (MFE 7-0, p. 1)

Caracterización de la doctrina en los ejércitos

Como se anotó, la doctrina Damasco es una propuesta que tiene sus raíces en la reforma doctrinal del ejército de los EE. UU. que, debido a su exitosa implementación en 2015, se ha querido replicar en Colombia. Por ello, se procederá a presentar brevemente su proceso.

La filosofía del MTM en la doctrina del ejército norteamericano

El proceso de reestructuración de la doctrina del ejército norteamericano (materializado en la *Publicación de Doctrina de Referencia del Ejército ADRP 3-0, Unified Land Operations*), parte de la necesidad de fortalecer el liderazgo de sus hombres, mediante la implementación de los principios del MTM, no solo en situaciones de conflicto, sino en situaciones de paz o de incertidumbre, es decir, situaciones en las que no se sabe qué tipo de conflicto se va a enfrentar, pero para las cuales se debe estar suficientemente preparados. Por ello:

La solución de cómo los comandantes y líderes pueden maximizar la sincronización y el crecimiento a pesar de la incertidumbre proviene de la preparación que hace una realidad el MTM. Si el desarrollo de líder en cuanto a la educación, entrenamiento y experiencia en todos los escalones desarrolla una base de confianza, formará parte integral de la intención y de la comprensión compartida, entonces, las unidades podrán lograr sus misiones asignadas a un costo menor que si se ven obligadas a funcionar de una manera más directa. (Whitford, 2017, p. 61)

A partir de esta necesidad, Whitford (2017) identifica dos fuentes históricas en la reestructuración de la doctrina del ejército:

- La doctrina alemana de la *Auftragstaktik*, según la cual el mando se ejerce mediante directivas y no por medio de órdenes;

estrategia que le otorga cierta libertad a los subordinados “Para planificar y disponer de la táctica o tácticas orientadas hacia la misión” (Whitford, 2017, p. 61).

- La tradición pragmática, de más de 12 años, de los EE. UU. y sus ejércitos para ganar guerras: rápido y con la menor pérdida de vidas.

Antes de 2003, los planes de operación hacían un énfasis tradicional en las operaciones de relativamente corto plazo. Ahora, los batallones llevan a cabo operaciones de estabilización, por ejemplo, por un periodo de un año o más. Los líderes de menor antigüedad tuvieron que moldear sus ambientes operacionales no solo mediante fuegos y obstáculos, sino de su interacción con la población y su evaluación de partes de la infraestructura, redes sociales y aliados políticos. Estas realidades significan que los líderes, en todos los niveles, necesitan poder lidiar con la incertidumbre. Dadas estas realidades, codificar el MTM como la manera en que el ejército lleva a cabo las operaciones era un paso necesario y lógico. No obstante, el desarrollo de líderes y unidades que puedan operar bajo esta filosofía debe ser el producto de un pensamiento consciente el cual comienza con la capacitación. (Whitford, 2017, p. 61)

Todo esto tiene sus raíces en una doctrina estratégica sobre la cual se fundamenta la política militar y que se sustentan en su posición geográfica y la política histórica. Desde la perspectiva, geográfica, EE. UU. por su posición privilegiada con costas en los dos mares, tiene un gran potencial militar marítimo, razón por la cual su primera fortaleza en defensa está en la Armada (US ARMY) y no en un ejército de infantería y su segunda fortaleza está concentrada en la Fuerza aérea (USAF), ampliamente apoyada por la armada a partir de sus portaaviones. Desde la política histórica, los gobernantes norteamericanos han asumido que el poder no se obtiene mediante la guerra sino mediante estrategias políticas, de modo que, aunque la guerra sobrevenga, una vez terminada, lo más importante siguen siendo las estrategias políticas.

Este esquema de pensamiento ha influido necesariamente en la formulación de la doctrina militar de los EE. UU., doctrina que desde sus inicios vio reflejado el pensamiento de sus primeros gobernantes quienes

Consideraban a los ejércitos profesionales europeos como un instrumento de opresión, y a los cuerpos de oficiales como una clase privilegiada y peligrosa para la democracia. Su ideal de defensa estaba basado en las milicias, formadas y dirigidas por ciudadanos no profesionales de las armas. (Calvo, 2002, p. 4)

Al hacer un recorrido por las diferentes guerras enfrentadas por EE. UU., encontramos una primera característica y es que sus tropas no están conformadas por oficiales y soldados profesionalmente formados, sino por milicias; los pocos y primeros oficiales formados en el ejército norteamericano venían de la academia de West Point, pero no estaban precisamente formados en estrategias de guerra o de combate.

No es hasta después de la Guerra Civil, cuando se define con claridad lo que será la primera estrategia militar del ejército norteamericano, cuando se adopta la estrategia de Ulysses S. Grant, según la cual, lo importante no es la maniobra, sino la logística, es decir, lo que se busca el boquear la cadena de abastecimiento del enemigo para devastarlo y derrotarlo. Para ello no se necesita un ejército de muchos hombres, sino los suficientes recursos tecnológicos, logísticos y de armamento, para derrotar rápidamente al enemigo. Aunado a esta estrategia, también “Surgieron las bases tanto para la aparición del profesionalismo entre los oficiales norteamericanos como para la organización de un ejército regular. La aparición de centros como la escuela de Infantería y Caballería en Fort Leavenworth, el cambio de los programas de estudio en West Point, desviándose de su inicial enfoque técnico, y el envío de observadores militares a Europa fueron hitos en la formación de una doctrina y una organización modernas. (Calvo, 2002, p. 8).

Sin embargo, todo este gran impulso por la consolidación de un ejército regular y una doctrina operacional basada en la guerra de maniobra se ve truncada por el desarrollo y los resultados de la segunda guerra mundial, en la que nuevamente la prevalencia de la Armada y la Fuerza aérea se convierten en factores determinantes del éxito norteamericano. Éxito que no se logra en la guerra de Vietnam, puesto que es precisamente la estrategia logística la que no funciona ante un ejército que lo que menos tiene es recursos propios, por lo tanto, no funciona la

estrategia de romper la cadena de abastecimiento y en la que el uso de los recursos de la armada y la fuerza aérea no son apropiados y en la que el recurso de un ejército regular se hace relevante; en especial, un ejército formado por profesionales con capacidad de liderazgo. De hecho:

En 1973, con Vietnam todavía activo, el General Craig T. Abrams fundó el Training and Doctrine Command (TRADOC), organismo destinado a convertirse en el auténtico cerebro del Ejército, centralizando tanto la producción de doctrina como su enseñanza, así como el adiestramiento de las unidades. A finales de los 70, una nueva generación de pensadores del TRADOC, bajo el mando entonces del General Starry llegó a la conclusión de que el tradicional modelo militar norteamericano, basado en la estrategia logística y el desgaste enemigo mediante la aplastante superioridad de medios propios, había tocado fondo. Fueron apoyados en esta idea por un grupo de civiles cuya cabeza más conocida era el politólogo Edward N. Luttwak. La solución era evolucionar hacia un modelo de guerra de maniobra, basado en la agilidad, la brillantez táctica y una superioridad tecnológica al servicio no tanto de la potencia de fuego como de la inteligencia, la movilidad y un ritmo muy elevado en la ejecución de las operaciones. (Calvo, 2002, p. 18)

Sin embargo, el escenario político mundial ha cambiado y con él las amenazas de posibles conflictos, no solo están demostradas por la creciente implementación de armamento nuclear por otras potencias, para lo cual EE. UU. está muy bien preparado; sino por la notoria modernización de los ejércitos regulares de algunos países y la amenaza de enfrentar grupos altamente organizados como los talibanes y Al-Qaeda, han exigido a los EE. UU., replantear su doctrina militar, en especial, lo referente a la consolidación de un ejército regular, profesional y tácticamente preparado para enfrentar cualquier amenaza. Es así como se ha venido reestructurando la doctrina militar y se ha pasado de tener un aserie de manuales para cada especialidad del ejército a tener manuales de armas combinadas.

De acuerdo con Clinton, no es hasta finales de 2009, cuando el comandante del TRADOC, general Dempsey, propone pasar de una doctrina basada en la función de guerra desde la perspectiva del mando y control (Doctrina logística) a una doctrina que piense la función de

guerra desde el concepto del MTM que se materializa con la publicación de la *Doctrina del Ejército (ADP) 6-0 (Mission Command)* en la cual se define el MTP se tienen en cuenta elementos como:

- Generar en los subordinados la iniciativa disciplinada, en coordinación con la Intención del comandante.
- Desarrollar el liderazgo de los subordinados para la adecuada ejecución de las operaciones terrestres unificadas (OTU)
- Capacitar comandantes líderes que integren el arte de mando y la ciencia de control para desarrollar las funciones de la conducción de guerra. (Clinton, 2013, p. 64)

En su secuencia, la doctrina militar del ejército de los EE. UU. se ha configurado mediante una serie de publicaciones que se inician en 1905 cuando se publicó el *Field Service Regulations (Reglamentos del Servicio de Campaña - FSR)*, como el primer Manual de Armas Combinadas aprobado por el Departamento de Guerra, en el cual se establece al concepto del MTM como elemento fundamental de la doctrina y de la conducción de la guerra. De ahí en adelante se dan una serie de publicaciones y reformas, en las cuales se mantiene la doctrina fundamentada en el concepto de MTM, así:

- 1923, reforma publicada a partir de las experiencias de la Primera Guerra Mundial y en el que al MTP se le suma la necesidad de la iniciativa y la descentralización del mando.
- 1939, FSR interinos (Manual de Campaña [Field Manual - FM] 100-5, Operations)
- 1941 y de 1944, reformas en las cuales se enfatiza en la necesidad del apoyo de la artillería en las operaciones ofensivas, operaciones de persecución, operaciones urbanas y operaciones de selva.
- 1949, actualización del FM 100-5, en la cual se hace énfasis nuevamente en la iniciativa como elemento fundamental para el MTM.

- 1962 y 1968 con muy pocas modificaciones.
- 1976, posterior a la guerra en Vietnam y la guerra árabe-israelí en 1973, en el cual se regresa a la doctrina logística al hacer de nuevo énfasis en la tecnología y la Defensa Activa, retrocediendo en lo logrado respecto al MTM.
- 1982, reforma del FM 100-5 en el cual se recupera nuevamente la doctrina basada en el MTM, dejando claramente definidos sus elementos característicos.
- 1986, reforma del FM 100-5 en el que se destacan como elementos vitales para el MTM la flexibilidad, la velocidad, las órdenes tipo misión, la iniciativa de los comandantes el espíritu ofensivo.
- 1993, reforma en la cual por primera vez se define el concepto de Intención del comandante.
- 2001, reforma en la que se establece la relación vinculante entre la Iniciativa individual disciplinada (liderazgo), la intención del comandante y las órdenes tipo misión.
- 2003, se da la publicación del Manual de Campaña 6-0. (*Command and Control*) con la cual el MTM es adoptada como la doctrina oficial del Ejército bajo el nombre de Mission Command: Command and Control of Army Forces (MTM: Mando y Control de las Fuerzas del Ejército) y que se define como:

El MTM es la conducción de operaciones militares mediante la ejecución descentralizada basada en órdenes tipo misión para el cumplimiento eficaz de la misión. El MTM exitoso es el resultado de líderes subalternos, en todo nivel, que llevan a cabo la iniciativa disciplinada de conformidad con la intención del comandante para cumplir las misiones. Requiere un ambiente de confianza y comprensión mutua. El MTM exitoso, yace en los cuatro siguientes elementos: Intención del comandante, Iniciativa de los subalternos, Órdenes tipo misión, Asignación de recursos. (Clinton, 2013, p. 72)

- 2009, se publica el Manual de Referencia Doctrinal del Ejército (ADRP) 6-0, MTM, en el cual se describe y definen los componentes del MTM: Intención del comandante, Ordenes tipo misión, libertad, disciplinada, de acción para cumplir la misión a los subalternos.

Evolución doctrinal en el Ejército Nacional de Colombia

En su proceso de evolución histórica y doctrinal, el EJC, si bien guarda algunas similitudes y relaciones con el ejército norteamericano, tiene una constitución y características que lo distancian de este. De hecho, el EJC tiene un origen específico que lo hace no solo ser la Fuerza más antigua, sino la más destacada, de las FF. MM., por encima de la Armada y la Fuerza Aérea y que en su interior está constituido por una división de Armas, que a su vez guardan entre sí una relativa antigüedad: Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería, Comunicaciones, Inteligencia, Aviación Ejército y Logística.

Esta configuración le ha dado no solo una autonomía organizativa respecto de las otras dos Fuerzas, sino una organización particular de su doctrina. Atendiendo a esta situación, el EJC, como Fuerza específica, ha estado influenciado tradicionalmente por varios modelos de doctrina: el español, el chileno (basado en el modelo prusiano), el británico y el americano; cada uno de ellos se ha visto reflejado no solo en su modo operacional, sino en su estructura organizacional y en su doctrina. De acuerdo con Rojas (2017), la doctrina del EJC ha pasado por varias reformas doctrinales así:

- 1717-1808. Se adopta el modelo de tercios y la coronelía del ejército realista español, de ejército regular y de milicias para la defensa del territorio, siendo la infantería el elemento principal de combate.
- 1808-1907. Se adopta el modelo francés, basado en la estrategia de Maniobras, que implica una marcada división de las

fuerzas que permitan atacar y concentrar para golpear puntos críticos.

- 1907. Luego de la guerra de los Mil Días se da la reforma liderada por los generales Rafael Reyes Prieto y Rafael Uribe Uribe, quienes, basados en la doctrina chilena, la doctrina prusiana y la estrategia de Maniobras, desarrollan la organización del Estado Mayor, implementan el Orden Cerrado y promueven la fundación de la Escuela Superior de Guerra, la ESMIC y la Escuela de Clases, para suboficiales.
- 1932. Reforma desarrollada luego del conflicto colombo-peruano, en la que se desataca la fundación de las escuelas de capacitación. Se implementa la estrategia de Maniobras conjuntas terrestre, aérea y fluvial.
- 1950. Se da la primera norteamericanización de la doctrina.
- 1953. Se adopta el modelo prusiano, a la vez que se conserva la doctrina americana, haciendo énfasis en la estrategia de la Táctica regular.
- 1964 a 1968. Se adopta la estrategia de Contrainsurgencia para enfrentar los conflictos asimétricos.

A partir de este momento, hay una prevalencia y permanencia de la influencia de la doctrina militar norteamericana, razón por la cual no hay reformas doctrinales propiamente dichas, pero sí se configuran una serie de planes de campaña, conformación de comités estratégicos y procesos de modernización de la capacidad logística y del arsenal del ejército para responder a los posibles conflictos internacionales, especialmente en apoyo a EE. UU. y en especial para enfrentar el conflicto interno en su lucha contra la insurgencia. Para ello, se podría hablar entonces de unos periodos en los cuales se va gestando lo que en 2016 se consolida en la denominada doctrina Damasco. Veamos:

1. 1964-1998. Una vez terminada la época de la violencia iniciada en el 48, suceden dos hechos que marcan la historia nacional:

la conformación del Frente Nacional y la conformación de los grupos guerrilleros. Es un periodo en el que no hay una política militar clara, sin embargo, frente a la nueva amenaza, el General Alberto Ruiz Novoa lanza el Plan Lazo por el cual se busca enfrentar la guerra irregular.

2. 1998-2003. No hay reformas doctrinales, sin embargo, en 1998 se publica la Directiva Operacional tricolor como iniciativa de ataque contra la amenaza interna; se desarrolla el Plan Patriota y se consolida el Plan Colombia entre EE. UU. y Colombia durante el

Gobierno del presidente Andrés Pastrana, (1998-2002), que sirve para recibir material y equipo norteamericano y a su vez para adoptar unos avances doctrinales en lo que respecta a fuerzas especiales, aviación e inteligencia, los cuales se potencializaron de manera sobresaliente con las políticas de la seguridad democrática (gobierno del presidente Álvaro Uribe, (2002-2010), que sin lugar a dudas influyeron en el debilitamiento y posterior cambio de estrategia de las estructuras delictivas de las FARC, el ELN y las Bacrim. (Rojas, 2017, p. 111)

3. 2003-2008. Se desarrolla en su plenitud el Plan Patriota como estrategia para la conducción de la guerra irregular, en sus tres fases (alistamiento y despliegue, debilitamiento, consolidación); se desarrolla el Plan de campaña JM y se cierra en el 2006 con el Plan Consolidación.
4. 2008-2012. En 2010 se lanza la campaña Fe en la causa, en septiembre de 2011 se conforma el primer Comité de revisión estratégica e innovación (CREI I) y en el 2012 se conforma el Comité estratégico de transformación e innovación (CETI).
5. 2012-2016. Entre 2012 y 2015 se desarrolla el Plan Espada de Honor en sus etapas I, II, III y IV. En 2013 se conforma el Comité estratégico del diseño del Ejército del Futuro (CEDEF); en 2015 se publica el Plan Minerva (Mejoramiento del Subsistema de Educación y Doctrina del Ejército); este periodo se cierra con broche de oro en febrero de 2016 con la publicación de la

doctrina Damasco, en abril con la publicación de la Doctrina de aplicación de normas de transparencia del EJC (DANTE) y en agosto con la publicación del Plan de transformación del Ejército del Futuro (PETEF).

La transición hacia la doctrina Damasco

De acuerdo con la secuencia anterior, el camino a la doctrina Damasco del EJC transitó por tres procesos a saber: la conformación, en 2011, del Comité de revisión estratégica e innovación (CREI I); la creación, en 2012, del Comité estratégico de transformación e innovación (CETI); y la publicación, en 2015, del Plan Minerva (Mejoramiento del Subsistema de Educación y Doctrina del Ejército), todo ello enmarcado en el contexto de la experiencia del Ejército frente al conflicto armado y la clara influencia de la doctrina norteamericana (Rojas, 2017, p. 114).

De todo este proceso, es necesario resaltar que la base fundamental de la doctrina Damasco se encuentra en el Plan Minerva, que, según el CEDOC, es un plan estratégicamente estructurado que supera el viejo esquema doctrinal de las iniciativas y las órdenes, y que se consolida como la hoja de ruta del nuevo desarrollo del EJC. Es igualmente necesario destacar, para efectos de entender los planteamientos del próximo apartado, que a diferencia de la vieja estructura doctrinal norteamericana en la cual no se requerían oficiales y soldados profesionales, esta nueva perspectiva de doctrina que busca atender de manera efectiva y eficiente las nuevas formas de conflicto interno, situación que coloca al EJC en estrecha relación con el norteamericano en tanto los

EE. UU. profundizaron la ola reformadora de sus Fuerzas Armadas con atención a las nuevas realidades, que en materia de seguridad y defensa planteó la nueva configuración del sistema internacional, como el surgimiento de las denominadas nuevas amenazas; entre las que se destaca el narcotráfico y el terrorismo como las de más alto impacto para el caso colombiano. (González & Betancourt, 2018, p. 78)

Es entonces como el Plan Minerva direcciona, organiza y enfoca esfuerzos y recursos puestos al servicio de la formación, capacitación

y entrenamiento militar orientando el perfeccionamiento del talento humano como baluarte institucional, proyectando una doctrina acorde a las exigencias globales y potenciando la innovación, el desarrollo y la investigación militar. Minerva reposa sobre cinco pilares: 1) educación, 2) doctrina, 3) instrucción y entrenamiento, 4) ciencia y tecnología y 5) lecciones aprendidas (CEDOC).

Tenemos así todo un proceso pausado, pero bien diseñado al término del cual, a partir del trabajo realizado por el CEDEF en 2013, que se basa en la premisa de lograr una revisión total de la doctrina del Ejército y proyectar la Fuerza hacia 2030 con la perspectiva de un Ejército multimisión, en 2014 la doctrina Damasco es inscrita como proyecto ante la oficina de Planeación del Ejército, cuya principal tarea contemplaba “La construcción de los Manuales Fundamentales del Ejército (MFE), en los cuales se condensó la filosofía institucional y su visión doctrinal para los próximos años” (Rojas, 2017, p. 114).

El plan fue diseñado para desarrollarse en tres periodos y cinco fases. El primer periodo se desarrolla en 2015 y abarca las tres primeras fases 1) diseño, 2) validación y estructuración y 3) difusión e implementación; el segundo periodo va desde 2016 a 2018 y comprende las fases de evaluación y seguimiento, y el tercer periodo que va desde 2019 hasta 2022, fecha para la cual se prevé una posible reestructuración a partir de las evaluaciones previas.

La renovación de la doctrina militar se corresponde con la intención del comandante del EJC, cuyo propósito es actualizar y jerarquizar la doctrina del Ejército, para lo cual se dará un doble salto: conceptual y estructural; y tendrá como finalidad desarrollar una fuerte ofensiva militar para garantizar la seguridad, proyectar el Ejército hacia nuevos y posibles escenarios de la guerra y del conflicto (incertidumbre), lograr la transformación del Ejército del futuro capaz de enfrentar los nuevos retos que el Estado colombiano le impone. Para ello se partió de un diagnóstico en el cual no solo se evaluó el estado actual de la doctrina de ese entonces, en relación con otras doctrinas, especialmente la de EE. UU., Chile y el Reino Unido.

Como hallazgos, se encontró una doctrina desactualizada, en la cual no se cuenta con un concepto operacional único para orientar el trabajo de la Fuerza, carente de un lenguaje profesional y unificado y una doctrina dispersa en una gran cantidad de textos sin jerarquía y sin articulación. Lo más preocupante fue encontrar una doctrina que no corresponde al contexto en el cual se desarrolla el conflicto, no solo interno sino internacional, en tanto no se ajusta a las políticas gubernamentales ni a la legislación interna vigente; como tampoco se ajusta a los requerimientos de la OTAN para efectos de la cooperación internacional, las misiones de paz y la interoperabilidad.

Damasco es entonces un sistema doctrinal que comprende cuatro niveles de documentos necesarios para la conducción de las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU). En el primero se tienen los Manuales Fundamentales del Ejército (MFE); en el segundo nivel están los Manuales Fundamentales de Referencia del Ejército (MFRE); en el tercer nivel se desarrollan los Manuales de Campaña del Ejército (MCE), y en el cuarto y último nivel están los Manuales de Técnicas del Ejército (MTE) (Rojas, 2017, p. 116).

Se tienen así diecisiete manuales Fundamentales referenciados: MFE1-0 El Ejército, MFE1-01 Doctrina, MFE1-02 Términos y Símbolos Militares, MFE2-01 Inteligencia, MFE3-0 Operaciones, MFE3-05 Operaciones Especiales, MFE3-07 Estabilidad, MFE3-09 Fuegos, MFE3-28 Apoyo de la Defensa, MFE3-37 Protección, MFE3-90 Ofensiva y defensa, MFE5-0 Proceso de Operaciones, MFE 6-0 MTM, MFE6-22 Liderazgo, MFE6-27 Derecho Operaciones Terrestre y MFE-7-0 Desarrollo de líderes y entrenamiento. De estos manuales, haremos especial referencia en el siguiente apartado en los manuales de MTM, Liderazgo y Desarrollo de Líderes y entrenamiento.

Entre los beneficios que trae la nueva doctrina Damasco, se tiene la importancia que se da al principal recurso de la Fuerza y son sus hombres (Oficiales, suboficiales y soldados) en quienes se deposita la confianza en el desarrollo de las operaciones desde el enfoque del liderazgo basado en el concepto del MTM; garantiza una doctrina

actualizada, perdurable, consistente, flexible y oportuna; exige el uso de la tecnología para hacerla accesible y amigable; está basada en estándares internacionales y alineada con los retos actuales del conflicto; es aplicable tanto en cualquier situación (tanto de paz como de guerra y aquí su alineación con la doctrina americana); concentrada en menos manuales. Su implementación está pensada para ser inicial y fundamentalmente impartida desde las diferentes Escuelas de formación del Ejército; para que cada miembro haga un autoestudio de cada uno de sus manuales que serán impresos en cartillas, archivos de PDF, publicaciones interactivas y aplicaciones tipo APP; replicarse en cada una de las instrucciones y actividades de entrenamiento y reentrenamiento; puesta a prueba en simuladores y aplicada en las operaciones.

Proposiciones hipotéticas

La preocupación existente en las organizaciones frente a la adaptabilidad de la generación Z o *Centennials* a las exigencias del mundo laboral está fundamentada en un desconocimiento de sus verdaderas características. Esta preocupación puede trasladarse al caso de los futuros oficiales que se forman en la ESMIC, en especial, atendiendo a la implementación de la doctrina Damasco que, en su estructura, plantea el trabajo bajo la perspectiva del MTM, en la que se definen unas características claras sobre las cualidades del líder comandante.

El presente trabajo muestra que a partir del análisis real de las características de los centeniales, se encontrarán cualidades que pueden ser convertidas en ventajas competitivas que deben ser potenciadas en la formación del futuro oficial que se desempeñará como el líder o comandante del EJC, en el esquema del MTM establecido en la doctrina Damasco.

Método

Tipo de investigación

Teniendo en cuenta que el objetivo de la investigación cualitativa es proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven, el presente estudio estará orientado desde la metodología de investigación cualitativa, en sus dimensiones:

- Inductiva, en tanto se partirá del análisis de datos (textos) para desarrollar una comprensión de un fenómeno generacional denominado generación Z.
- Holística, ya que se tomará un grupo de personas en su contexto social.
- Descriptiva, que nos permitirá hacer un análisis de las características de un grupo social determinado (centenales) en un ambiente específico (ESMIC)
- Comprensiva, puesto que no se busca desvelar una verdad, sino aportar una visión de las características de una generación de personas, desde la perspectiva de la formación militar para una función específica.

Epistemológicamente, nos apoyaremos en:

- La hermenéutica: porque es a partir de la lectura y análisis de los textos como se podrá encontrar el sentido del contexto en el que nacen y se desenvuelven las personas nacidas bajo la generación Z, logrando una adecuada comprensión de sus características.
- La fenomenología: porque permitirá acercarse al proceso formativo de los futuros oficiales del EJC, desde la perspectiva del Proyecto Educativo de la ESMIC y los MFE.

- Interaccionismo simbólico: porque permitirá entender cómo perciben el mundo los pertenecientes a la generación Z y cómo incide en la forma como asumen su rol en el liderazgo basado en el MTM establecido en la doctrina Damasco del EJC.

Método y diseño de la investigación

Una vez establecido el problema de investigación, se plantea el objetivo principal y los objetivos específicos. Con ellos definidos, epistemológicamente encontramos que el tema se puede ubicar en el espectro de las ciencias sociales, específicamente en las ciencias militares, dentro del campo de las Funciones de Conducción de la Guerra, en el espectro de la estrategia, definida como las habilidades para conducir la guerra.

Teniendo en cuenta este concepto epistemológico de la ciencia de la guerra, se decide trabajar dentro del esquema de la investigación cualitativa, apoyados en el tipo de investigación de revisión y análisis documental (RAD) que, en tanto metodología sistemática, nos permite el tratamiento de fuentes de información, búsqueda y análisis, en aras de alcanzar una síntesis crítica sobre el tema, es decir, permite la interpretación de una realidad, un fenómeno o un hecho, mediante el acceso a documentos y otras fuentes de información.

Una vez establecido el método, se procede a determinar el procedimiento, para lo cual se opta inicialmente por la realización de un estado del arte que nos permita, en su fase heurística, obtener la información documental necesaria para el cumplimiento de los objetivos específicos, y en su fase hermenéutica, el análisis respectivo para cumplir con el propósito planteado en el tema de la investigación.

Para la etapa heurística se establecieron los protocolos de búsqueda y revisión de fuentes de información, así:

- Se utilizaron fuentes primarias y secundarias publicadas por los medios electrónicos, para lo cual se consultará en las bases académicas de datos y repositorios universitarios, en

tanto este tipo de fuentes nos garantizan que los documentos analizados tengan autenticidad, credibilidad, representación y significado.

- Se priorizaron solo artículos producto de investigación, y trabajos de grado de posgrado en el nivel de maestría o doctorado.
- Se establecieron unas categorías de búsqueda: liderazgo, liderazgo y toma de decisiones, doctrina militar, MTM.

Como criterios de exclusión se tomaron documentos de sesión, artículos de revisión, capítulos de libro, trabajos de pregrado o especializaciones. Para la etapa hermenéutica se procederá a la lectura, análisis, interpretación y comprensión crítica de los textos seleccionados, en aras del logro de los objetivos de la investigación y elaborar las conclusiones.

Población y punto de saturación

Para el primer semestre de 2020, las unidades tácticas de formación están organizadas así:

- Batallón de cadetes N.º 1 (BACAD 1): conformado por las compañías Caldas, Anzoátegui, Santander y Sucre. Tiene un total de 585 cadetes que pertenecen a la generación Z y que ingresaron en 2020.
- Batallón de cadetes N.º 2 (BACAD 2): conformado por las compañías Girardot, Ricaurte y Nariño. Tiene un total de 482 cadetes que pertenecen a la generación Z y que ingresaron en 2019.
- Batallón de cadetes N.º 3 (BACAD 3): conformado por las compañías Junín, San Mateo y Serviez. Tiene un total de 375 cadetes que pertenecen a la generación Z y que ingresaron en 2018.
- Batallón de Alféreces N.º 4 (BACAD 4): conformado por las compañías Córdova y Bolívar. Tiene un total de 304 alféreces que pertenecen a la generación Z y que ingresaron en 2017.

Lo que nos da un total de 1746 oficiales en formación bajo dos esquemas importantes: pertenecientes a la generación Z y bajo la filosofía del MTM de la doctrina Damasco; adicionalmente se tendría una promoción de subtenientes ya graduados, que ingresaron en 2016, cuando apenas se publicó e implementó la doctrina Damasco, que no son motivo de esta investigación, pero que vale la pena referenciar.

La doctrina Damasco en la ESMIC

Dos conceptos incorporados en la nueva doctrina merecen especial atención: las OTU y la filosofía MTM. De hecho, la construcción de la doctrina esta desglosada en 8 elementos básicos que son: 1) Operaciones, 2) Contexto estratégico, 3) Fundamentos: en el cual se incluyen 4 elementos: Iniciativa, Acción decisiva, Competencias distintivas y MTM, 4) Principios OTU: que igualmente incluye en su primera instancia el MTM, 5) Pilares OTU, 6) Arte Operacional, 7) La estructura de las operaciones: que en su tercer elemento incluye las Funciones de la guerra, siendo la primera el MTM, y 8) Poder de Combate. A su vez, el árbol doctrinal está conformado por 5 pilares o grupos que son: 1) Piedra angular, 2) Acción decisiva, 3) Operaciones especiales, 4) FCG, que incluye el MTM y 5) Soporte a la piedra angular y al desarrollo de la doctrina: que incluye el liderazgo y el desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades.

Siendo estos dos conceptos elementos fundamentales de la doctrina y teniendo la principal responsabilidad las escuelas de formación, en primera instancia, como encargadas de formar a los futuros oficiales, suboficiales y soldados profesionales, en el conocimiento y aplicación de la doctrina, especialmente de la filosofía del MTM y estando esta filosofía íntimamente ligada al concepto de liderazgo, y siendo esta una de las características de los nacidos bajo la generación Z, se procederá a ver su implicación y aplicación en la formación de los cadetes en la ESMIC.

Resultados

Descripción y discusión de resultados

Una vez desarrollada la fase heurística, se encontró que sobre la generación Y, se encuentra una gran cantidad de producción académica (artículos, libros, investigaciones, trabajos de grado) en tanto es una generación que ya ha alcanzado unas edades que le han permitido ingresar desde años atrás al mercado laboral, permitiendo hacer un análisis del impacto en las organizaciones. Sin embargo, respecto de la generación Z, son pocos los trabajos realizados, especialmente en lo que se refiere a trabajos de grado de posgrado en el nivel de maestría o doctorado, tanto a nivel local como nacional e internacional. Esto debido a que es una generación relativamente joven que apenas está en proceso de formación universitaria y en algunos casos ya están vinculados al mercado laboral, pero aún no hay un tiempo suficiente para evaluar su impacto, además, de acuerdo con sus características, muchos posiblemente estén bajo modalidades como el *Freelancer*, el emprendimiento o están adelantando estudios de posgrado.

En relación con el liderazgo, se encuentra mucha producción sobre el tema, especialmente en las facultades o programas de Administración de Empresas; son pocos los trabajos abordados desde otras áreas del conocimiento, especialmente desde las ciencias humanas y sociales. Sin embargo, cuando la búsqueda se restringe a trabajos de grado de posgrado en el nivel de maestría o doctorado son muy pocos los productos que se encuentran, en todos los niveles. De igual forma, al restringir la búsqueda a la categoría *Liderazgo* con temas militares, los resultados se hacen más escasos; de hecho, se encontraron algunos en los repositorios de universidades como la Militar Nueva Granada, pero al nivel de pregrado, incluso en otras instituciones de formación militar extranjeras, pero en el nivel de pregrado. Esto nos permite intuir que el liderazgo militar, si bien está muy claro en las nuevas doctrinas militares, no ha sido un tema de mucha investigación en las FF. MM. Se destaca como hallazgo la existencia de páginas de revistas nortea-

americanas especializadas en la publicación de artículos en temas militares, producidas por personal activo o retirado, en asuntos clave para la investigación como la doctrina, el MTM y el liderazgo militar, que, si bien no corresponden a trabajos de grado, si parten de la experiencia en el tema, como es el caso de la *Revista Profesional del Ejército de EUA*, en su edición hispanoamericana.

En relación con las categorías *Doctrina*, *Doctrina militar* y *doctrina Damasco*, se ha remitido específicamente a los manuales del EJC, los cuales son de fácil acceso en las diferentes páginas del EJC, así como a los documentos institucionales de la ESMIC, que también son de libre acceso en la página institucional de la Escuela. Adicionalmente, se han encontrado variados artículos y literatura sobre el tema a nivel local, nacional e internacional.

Caracterización de los cadetes y alféreces, generación z (centennials)

La ESMIC fue creada mediante Decreto 343 del 13 de abril de 1907 del Ministerio de Guerra a partir de la reforma militar que desarrolló el general Rafael Reyes Prieto, con la cual se buscó la profesionalización del EJC y quien estuvo asesorado por el general Rafael Uribe Uribe y monseñor Bernardo Herrera Restrepo, arzobispo primado de Colombia; iniciando labores bajo la dirección de los capitanes chilenos Arturo Ahumada Bascuñán en el cargo de director y Diego Guillén Santana como subdirector.

Su primera sede estuvo en el antiguo claustro de San Agustín, en el centro de Bogotá y allí permanece hasta 1914, cuando debido a la creciente cantidad de estudiantes que querían ingresar a la carrera de armas del ejército, se debe trasladar a una nueva sede en San Diego, en el terreno donde hoy se encuentra el Hotel Tequendama y la Caja de Retiro de las FF. MM.

A fines de 1942, se traslada su sede para Rio Negro en la actual ciudadela; en 1979, mediante Decreto 2537 del 17 de octubre 1979, recibe el nombre de Escuela Militar de Cadetes “General José María

Córdova". En 1996 se crean las carreras Profesional en Ciencias Militares, Administración de Empresas, Derecho, Ingeniería Civil y Educación Física. En 2009, incorporó por primera vez a sus filas personal femenino, para formarse como oficiales de las armas en las especialidades de Inteligencia, Logística e Ingeniería. Actualmente, el personal femenino ocupa las filas de las armas de Infantería, Caballería y Artillería, de acuerdo con necesidades de la Fuerza.

La ESMIC cuenta con la Acreditación de Alta Calidad para sus programas de Ciencias Militares, Educación Física Militar, Administración Logística y Relaciones Internacionales; así como la Acreditación Institucional mediante Resolución 21340 del 15 de noviembre de 2016, según el Consejo Nacional de Acreditación. De acuerdo con su PEI, la ESMIC tiene como Misión la formación integral de los líderes comandantes del Ejército, en competencias militares y profesionales, para garantizar la defensa nacional" (FF. MM., 2016, p.6).

En cuanto a su naturaleza, es una institución de educación superior, reconocida por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), órgano estatal que reconoce la legitimidad de sus programas de pregrado; así mismo, es una institución de formación militar; como Unidad Operativa Menor, hace parte del Comando de Educación y Doctrina del EJC, razón por la cual está íntimamente ligada a la intención del comandante de las FF. MM. de ser la primera encargada de formar a los futuros oficiales del Ejército, no solo en una carrera profesional, sino en la carrera de las armas, especialmente cimentadas en el conocimiento de la doctrina Damasco; intención que se traduce en el primero de sus objetivos institucionales: "Fortalecer el desarrollo de competencias en los programas de formación militar, la doctrina, la instrucción y el entrenamiento; así como en la ciencia, la tecnología e innovación, en la formación militar y en otras disciplinas" (FF. MM., 2016, p. 7).

Para cumplir sus objetivos, la ESMIC aplica un modelo pedagógico sustentado en cuatro pilares: el antropológico, el epistemológico, el pedagógico y el militar. Desde el enfoque antropológico, se entiende al cadete como un ser humano integral, dimensión que se verá refle-

jada en la formación integral de hombres y mujeres líderes legítimos, de indeclinable espíritu militar” (FF. MM., 2016, p. 9); lo cual está cimentado en las pedagogías contemporáneas, especialmente el constructivismo, cuya finalidad está en la formación de un individuo autónomo, característica que, sumada al liderazgo, deberá servirle para el desarrollo de la filosofía del MTM. Todo ello en tanto necesita formarse en la autonomía y la axiología militar para la toma de decisiones responsables en el teatro de operaciones (FF. MM., 2016, p. 9).

Con un currículo basado en la formación por competencias, el nuevo líder militar desarrollará las competencias ser, hacer, saber y convivir que le permitirán desempeñarse no solo como profesional en Ciencias Militares (subteniente), sino con una formación profesional en cualquiera de las carreras complementarias ofrecidas por el *alma mater* del Ejército como Derecho, Administración Logística, Ingeniería Civil, Educación Física Militar y Relaciones Internacionales. Sin embargo, lo importante de toda esta formación del nuevo líder militar se concentra en los cuatro pilares de la formación: formación militar, cultura física, bilingüismo y formación académica complementaria.

Según lo establecen los Estatutos Generales de la ESMIC, (FF. MM., 2019, p. 7) la estructura organizacional de la ESMIC, liderada por el Consejo Directivo, un Consejo Académico, Dirección, Ayudantía de Personal, una Subdirección, un Estado Mayor Especial y de Coordinación, Unidades tácticas de formación y una Unidad táctica de apoyo.

Atendiendo a esta estructura y al PEI de la ESMIC, que contempla una formación de cuatro (4) años como requisito para obtener el grado de Subteniente, para el primer semestre de 2020, las unidades tácticas de formación están distribuidas así: Batallón de cadetes N.º 1 (BACAD 1), Batallón de cadetes N.º 2 (BACAD 2), Batallón de cadetes N.º 3 (BACAD 3) y Batallón de Alféreces N.º 4 (BAAL 4).

De acuerdo con los requisitos generales de incorporación, el aspirante a ingresar a la Carrera de Armas en la ESMIC debe ser bachiller o estar cursando último grado del bachillerato y graduarse antes de ingresar a la Escuela y tener una edad mínima de 16 años y menor

de 21 años antes de ingresar a la Escuela; razón por la cual si tomamos como referencia 1995, año a partir del cual nacen los que pertenecen a la generación Z (*centennials*), motivo de análisis en este trabajo de investigación, se tendría que muy posiblemente a partir de 2011 podrían estar ingresando cadetes de esta generación.

Caracterización del militar que busca formar la ESMIC según la doctrina Damasco

De acuerdo con los estatutos generales de la ESMIC, el perfil del subteniente graduado de la Escuela está definido como un oficial

Con los conocimientos en Ciencias Militares y carreras afines, que le permiten ejercer el mando de sus subalternos con efectividad para el cumplimiento de la misión institucional; es un profesional integralmente formado en principios y valores, con sólidas competencias para la toma de decisiones en ambientes complejos, para desempeñarse como comandante de Pelotón, donde las necesidades de la institución lo requieran. (FF. MM., 2019, p. 6)

destacando de este perfil los dos elementos principales que orientan esta investigación, el ejercicio del MTM y el Liderazgo para la toma de decisiones. De acuerdo con esto, es necesario revisar estos dos conceptos a la luz de la doctrina, para lo cual nos remitiremos directamente a los MFE en los cuales están contemplados estos elementos.

Mando tipo Misión

De acuerdo con el MFE 6-0, *Mando tipo Misión*, este es un concepto que revoluciona la doctrina en cuanto da un giro al sistema operacional de la Fuerza, como estrategia para enfrentar la nueva amenaza. Esta es la razón por la cual entonces el MTM no solo es una filosofía, sino un elemento importante en la Función de Conducción de la Guerra (FCG), ya que permite un entendimiento claro entre los comandantes superiores y los comandantes subordinados, potenciando el liderazgo, en entendimiento y el mando con ciencia u control.

A partir del nuevo concepto de Operaciones Terrestres Unificadas (OTU) es como se define que, en las tareas, la acción unificada (MFRE

3-0, p. 1), el MTM se configura como elemento característico en varios de sus momentos definitorios: es el cuarto de sus fundamentos, el primero de sus principios y dentro de los elementos del poder de combate, FCG aparece como el primer elemento, acompañado del liderazgo.

De acuerdo con esta filosofía, la capacidad del Ejército para desarrollar las tareas operacionales (defensivas, ofensivas y de estabilidad) está determinada por la capacidad de trabajo bajo una filosofía de mando basada en las Órdenes de Misión (ODM) que le permitirán al comandante líder, operar de manera anticipada y adaptada ante las situaciones cambiantes en el área de combate. Para ello, es entonces necesario que el oficial, líder o comandante que se ha formado en la ESMIC haga uso de esas competencias, destrezas y valores en las que ha sido formado (competencias del saber), de modo que las pueda poner en ejecución (competencias del hacer) en aquellas situaciones difíciles en el área de combate, en las que tendrá que tomar decisiones sin que su Estado Mayor (por muchas razones logísticas al momento del combate) le indique exactamente qué es lo que tiene que hacer para llevar a cabo la misión, teniendo en cuenta sus capacidades e iniciativa, sin desconocer la intención del comandante.

La filosofía del MTM no es nueva ni original de la doctrina Damasco. Es un concepto que ha sido aplicado desde años atrás en diferentes ejércitos del mundo como en Alemania, Reino Unido, España, Chile, EE. UU. Sin embargo, algunos historiadores militares ubican su origen en el ejército prusiano en el siglo XIX, cuando el general Gerhard von Scharnhorst lo usó contra Napoleón en las batallas de Jena y Auerstädt; esta misma estrategia fue utilizada luego por su discípulo Clausewitz y más tarde, el gran mariscal Helmuth von Moltke, considerado el padre del concepto de MTM (*Auftragstaktik*) lo instituyó oficialmente como estrategia del ejército prusiano en 1859. Este mismo esquema fue adoptado por los alemanes en las dos guerras mundiales, asociándolo a la estrategia de la guerra relámpago o *Blitzkrieg*. Esta estrategia es adoptada por el ejército norteamericano y ahora es adoptada por el EJC en su nueva doctrina y que en el *MFE 6-0, Mando tipo Misión* se define como aquella que:

- Le permite al Ejército conducir operaciones de manera efectiva para vencer en ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.
- Ejercer la autoridad y dirección mediante la aplicación de los seis principios que equilibran el arte del mando y la ciencia del control para empoderar líderes ágiles y adaptables que exploten la iniciativa.
- Es el conjunto de tareas y sistemas relacionados entre sí que le permite al comandante integrar, sincronizar y articular los elementos del poder de combate en un todo coherente, con el fin de concentrar sus efectos en el momento y lugar decisivos. (MFE 3-0)

En síntesis, el ejercicio del MTM comprende la filosofía de mando y la FCG, las cuales, juntas, brindan propósito, guían e integran el Ejército para conducir operaciones de manera efectiva en el concepto operacional (MFE 3-0, p. 4).

Así, se requiere que el MTM posea un excelente equilibrio entre arte del mando y la ciencia del control; como arte, tiene su sustento en tres pilares: la autoridad, la toma de decisiones y el liderazgo, cualidad que hemos resaltado anteriormente como característica de la generación Z, a la cual pertenecen hoy los cadetes y alféreces en formación en la ESMIC, siendo esta cualidad, una de las competencias por desarrollar mediante el modelo educativo y formativo de la Escuela y que se haya incluido en el perfil profesional del subteniente egresado de esta. En la perspectiva del arte del mando, tenemos entonces que se desarrolla mediante 3 componentes a saber:

- La autoridad: poder que le ha sido delegado al comandante subordinado para aplicar el criterio, tomar acciones y ejercer el mando. La autoridad le permite al comandante

Impartir órdenes lícitas, claras y precisas encaminadas al cumplimiento de los roles legales y constitucionales impuestos a las Fuerzas Militares en un Estado social de

derecho, para lo cual tiene que verificar y controlar el acatamiento de estas, bajo la observancia de la Constitución, la ley, los reglamentos, el contexto o ambiente operacional y los principios doctrinales. (MFE 6-0, p. 22)

- La toma de decisiones: capacidad para saber qué y cómo se debe hacer en un momento de incertidumbre, entendiendo y asumiendo las consecuencias que ello conlleve; para ello el líder, debidamente formado en la ESMIC deberá usar

La experiencia, el entrenamiento y el estudio para fundamentar sus decisiones, considerando el impacto del liderazgo, la complejidad operacional y los factores humanos, con el propósito de determinar la mejor forma de utilizar los recursos disponibles para llevar a cabo la misión. (MFE 6-0, p. 24)

- El liderazgo: la forma como los comandantes influyen en sus equipos o subordinados para desarrollar una misión, en un ambiente de confianza y entendimiento compartido que le permita operar con un equipo cohesionado (Este concepto se ampliará más adelante).

El MTP se desarrolla a partir de seis principios: 1) desarrollo de equipos cohesionados, 2) entendimiento compartido, 3) clara intención del comandante, 4) iniciativa disciplinada, 5) órdenes de misión (ODM) y 6) aceptación de riesgos prudentes; estos exigen las cualidades de un buen líder. Como ya se ha anotado, esta filosofía del MTM viene siendo aplicada en diferentes ejércitos en el mundo, entre ellos, el peruano, tema que ha sido motivo de estudio y análisis por parte de los mismos integrantes de la Fuerza en tanto se ha identificado que:

En el Ejército del Perú, pese a tenerse conocimiento doctrinario sobre el concepto del MTM, plasmado en diferentes manuales y reglamentos, así como estar prescrito en el objetivo N.º 1 del Plan Estratégico Institucional del Ejército (mejorar la capacidad operativa del componente terrestre), derivándose en la acción estratégica 1.6, componente terrestre con personal educado eficazmente, y constituir el objetivo N.º 3 por alcanzar en el Plan Estratégico Institucional de la Escuela Militar de Cadetes de Chorrillos 2013-

2017, no se cultiva de manera óptima esta forma de comando en las actividades de rutina, restándosele importancia y ocasionando que los oficiales pierdan iniciativa y proactividad, debido a factores de tipo cultural y organizacional que generan un rechazo a este nuevo paradigma. (Riofrío & Lira, 2016, p. 1)

Implicaciones de la diferencia generacional en la formación de cadetes y alféreces generación Z de la ESMIC

En el ámbito laboral actual, se viene manifestando una gran preocupación ante la llegada de trabajadores y directivos pertenecientes a las nuevas generaciones (Y, Z), especialmente teniendo en cuenta que con respecto a la generación anterior (X) existen marcadas diferencias, determinadas por el contexto en el que nacieron y el amplio lapso que las separa y el poco lapso entre ellas. Y es que las dos nuevas generaciones, a diferencia de la generación X, han nacido en un mudo marcado por las TIC, lo que ha conllevado a que estas nuevas generaciones tengan una forma diferente de percibir el mundo, su vida social, su vida profesional y laboral. Situación que no es ajena a las FF. MM., en nuestro caso al Ejército, que, en su cadena de mando, tiene una gran cantidad de oficiales superiores que están recibiendo en sus compañías, soldados, suboficiales y oficiales pertenecientes a las nuevas generaciones, así como la ESMIC está recibiendo en su claustro un sinnúmero de cadetes a los que debe formar como los futuros líderes, bajo la doctrina Damasco.

Esta situación puede ser enfrentada de varias formas, entre ellas, verlo como un problema que se debe atacar y, en tal caso, imponer a las nuevas generaciones los esquemas tradicionales, generando en ellos actitudes reactivas y de rechazo, motivando la desertión laboral; o verlo como una oportunidad de crecimiento mutuo, conociendo a fondo sus características, cualidades, fortalezas y debilidades, de modo que los esquemas de formación e inserción a la vida laboral y productiva impacten sus vidas, permitiendo el crecimiento institucional y el de estos jóvenes, con estrategias que permitan su realización personal y profesional, incrementen su motivación y, por ende, la retención y la fidelización con su institución o empresa.

Al respecto, se han hecho algunos trabajos en relación con la generación Y, y la percepción que tienen frente a las FF. MM.; así es como en el trabajo realizado por Ibarra (2019), se refleja una posición pesimista, al afirmar que:

Ellos no muestran una posición, abiertamente, antagónica hacia las FF. AA., a diferencia de las generaciones que les precedieron y que vivieron la guerra de Vietnam. Comprenden que las instituciones armadas son organizaciones jerarquizadas, pero no saben la diferencia, por ejemplo, entre un teniente 2.º y capitán de corbeta. Sin embargo, cuando se encuentran con algún miembro del servicio o a este se le pide una opinión sobre las FF.AA. o sobre su rol en la política exterior del país, pueden no percatarse de la autonomía o responsabilidad que este, en realidad, pudo tener desplegado en Afganistán o la poca influencia que un oficial de alto rango pudo haber tenido en la planificación de la guerra en Irak. Sin comprender lo básico de la estructura militar y su cultura, los *millennials* son propensos a no valorar la contribución que los miembros de las FF.AA. hacen a la sociedad, culpándolos, equivocadamente, por los errores de otros y, fundamentalmente, malinterpretando la naturaleza de las FF. AA. y su relación con la sociedad civil. (p. 20)

¿Cuáles con esas características de la generación Z o *centennials*? Son varios los estudios buscando identificar las características de las nuevas generaciones, siendo mayores las dedicadas a la generación Y o *millennials*, incluyendo algunas, sobre ellos y las Fuerzas Militares, en tanto que ya son adultos vinculados a la vida laboral; son pocas las orientadas a la generación Z, ya que, en su mayoría, están aún en etapa de formación universitaria o apenas están ingresando a la vida productiva. De estos trabajos revisados para efectos de esta investigación, se han identificado caracterizaciones, algunas ya presentadas en el apartado correspondiente, y otras que permiten identificarlos como una generación que hace un marcado uso de las TIC (redes sociales, aplicaciones, simuladores) para el desarrollo de diversas actividades cotidianas (compras, transacciones bancarias, amigos, capacitación). Sin embargo, conservan la comunicación interpersonal como el medio para resolver situaciones de marcada importancia en sus relaciones;

prefieren invertir tiempo y recursos en la vivencia de grandes experiencias (viajes) y aprendizaje, algunos logran niveles de formación posgradual de doctorado y posdoctorado antes de cumplir los 35 años.

En contra de lo que muchos pueden pensar, son personas muy responsables y saben diferenciar entre lo urgente y prioritario, cuidando que nada de ello coarte su libertad y su creatividad. Como ciudadanos son conscientes de su responsabilidad de aportar ideas y proyectos productivos a la sociedad, siendo su prioridad aportar en el cuidado y la protección del medioambiente. Socialmente son excelentes seres humanos, valoran a sus seres queridos, especialmente a los adultos mayores; creen en la equidad más que en la justicia.

Son múltiples las características que pueden ayudar a conocer quiénes son los centeniales, lo que valoran y cómo se comportan, definiéndolos como nativos digitales, exploradores, activos, arriesgados, creativos, informales (Arango, 2019); estas y muchas otras que podrían identificarse, lanzan un gran reto a las diferentes organizaciones, de educación y empresarial, de modo que puedan adaptar sus procesos y esquemas administrativos para incorporar a su talento humano, aquellos que pertenecen a la generación Z, así como diseñar un ambiente laboral y de relación entre las personas de las generaciones anteriores y las nuevas.

Para el caso que nos ocupa, este reto deberá ser asumido inicial y prioritariamente desde las escuelas de formación de los soldados, suboficiales y oficiales del EJC, especialmente en la formación de los cadetes de la ESMIC; para ello, deberán ajustar sus metodologías de trabajo y de formación, de modo que se puedan aprovechar todas estas características, cualidades y fortalezas de los centeniales, que son compatibles con las características que debe tener un líder estratégico, para el desarrollo de la filosofía del MTM en el desarrollo de las operaciones.

Es así como desde la doctrina Damasco, se publica el *MFE 7-0, Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades*, en el cual se establecen los parámetros con los cuales se debe desarrollar la función del entrenamiento y la capacitación del líder militar que lo prepara para conducir

las OTU. De acuerdo con la estructura del MTM, el entrenamiento del líder se fundamenta en tres pilares:

- Funciones del entrenamiento y capacitación del líder: comprende el entrenamiento y desarrollo de líderes; entrenamiento y capacitación de líderes, función del comandante.
- Principios del entrenamiento y capacitación del líder: comprende los principios para el entrenamiento de la unidad y los principios para la capacitación del líder.
- Administración del entrenamiento de la unidad: comprende la aplicación del proceso de las operaciones (planeamiento, preparación, ejecución y evaluación) a la administración del entrenamiento de la unidad.

Por ello, en relación con el desarrollo de las cualidades personales y las competencias que se deben potenciar en el cadete en formación en la ESMIC, se exige que el *alma mater*, realice “La evaluación periódica y la autocrítica de los programas de formación institucional permiten realizar los cambios y ajustes necesarios, mejorando las capacidades del soldado” (MFE 7-0, p. 2), todo ello en razón de que como lo establece el mismo Manual Fundamental, dicho entrenamiento tiene su punto de partida en:

Las escuelas y centros de entrenamiento los soldados son instruidos en tareas de combate, enfocándose en el desarrollo de habilidades individuales y el conocimiento de los fundamentos que lo ayudarán a ser parte de un equipo en el entrenamiento de una unidad en tareas colectivas. Durante la carrera militar, los oficiales y suboficiales asisten a las escuelas de capacitación para adquirir habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para su desempeño en el cargo actual y en la asignación de funciones superiores de responsabilidad. (MFE 7-0, p. 1)

Proceso que no termina una vez se gradúa de subteniente, sino que abarcará todo el tiempo de su vida militar:

Mediante el dominio de tareas individuales y colectivas, las unidades y los líderes desarrollan las capacidades para cumplir su misión.

Estas conducen el entrenamiento y la educación en tres dominios: institucional, operacional y autodesarrollo. Los métodos de entrenamiento y educación evolucionan. El Ejército adopta las mejores formas para fomentar el aprendizaje, adaptando el entrenamiento de las unidades y la capacitación de los líderes y empleando técnicas innovadoras y conducentes para los requerimientos de aprendizaje y entorno. (MFE, 7-0, p. 1)

En aras de verificar cómo se desarrolla esta formación en la ESMIC, se ha accedido a la malla curricular o plan de estudios correspondiente al programa Profesional en Ciencias Militares, adelantado por los cadetes y alféreces en la ESMIC, con vigencia 20101-01. Dicho plan de estudios está configurado para desarrollarse en 8 semestres (que se corresponden con los 4 años de formación en los BACAD) con una formación académica y otra práctica; sin embargo, siendo el liderazgo un elemento fundamental en la formación del futuro oficial líder o comandante, en el componente teórico solo se encuentran dos cursos específicos en liderazgo: Liderazgo en sí mismo (II nivel) y Liderazgo ante la sociedad (VII nivel); así mismo, se encuentran algunas afines a la formación y desempeño del liderazgo militar como son Derecho Constitucional y DD. HH., Operaciones Terrestres y Fundamentos de Estrategia. En el componente práctico se tienen dos asignaturas denominadas Preparación Técnica y Preparación Táctica; cerrando con el Curso Avanzado de Combate (CAC) y la Fase de Mando de los alféreces.

De igual forma, al revisar el modelo pedagógico del PEI, se encuentra que está sustentado en cuatro componentes: antropológico, epistemológico, pedagógico y militar. Su enfoque pedagógico adopta las tendencias contemporáneas y se articula con el enfoque militar que es abordado desde el concepto de integración y holismo, buscando la sinergia entre dos tendencias opuestas como son el constructivismo en la formación académica y el conductismo en la formación militar (FF. MM., 2016, p. 9).

De esta forma, es como tienen su punto de encuentro la doctrina, los manuales fundamentales y el proyecto educativo que se desarrolla en la ESMIC; proyecto que, basado en un enfoque curricular por compe-

tencias, promueve la formación integral del futuro oficial, comandante, líder estratégico, que estará al frente de las diferentes compañías que hacen frente a las nuevas modalidades de conflicto en el campo de operaciones. Y es precisamente a partir de este modelo curricular basado en competencias donde debe enfocarse la formación de los actuales cadetes de la ESMIC y que pertenecen a la generación Z en tanto quienes ejercen la labor de formadores o instructores necesitan identificar sus fortalezas, cualidades, potencialidades y habilidades, en aras de potenciarlas mediante la aplicación de metodologías activas e innovadoras; potenciando el uso de las TIC, el trabajo colaborativo, la inter y transdisciplinariedad de los saberes, el uso de simuladores, los medios digitales; facilitar a todos el intercambio de experiencias con otras escuelas de formación militar, el desarrollo de misiones académicas en grupo, el contacto permanente con sus familias, las relaciones con el sector productivo.

A esto debe añadirse lo más importante: el ejemplo del liderazgo de sus comandantes. Son ellos quienes deben también actualizarse en la doctrina, en las nuevas estrategias de la guerra, en las exigencias que el conflicto interno pone al descubierto cada día mediante los actos ofensivos de los grupos alzados en armas. Como lo dice el MFE 6-22, ya la historia les pone en frente a estos cadetes, ejemplos de grados líderes en la historia militar: Antonio Baraya, Antonio Nariño, Atanasio Girardot, Simón Bolívar, Francisco de Paula Santander, Hermógenes Maza, José María Córdova, Alberto Ruiz Novoa, Álvaro Valencia Tovar, Fernando Landazábal Reyes, Manuel José Bonnet, Jorge Enrique Mora Rangel y Carlos Alberto Ospina Ovalle; de ellos, el cadete en formación debe comprender que sus líderes, sus comandantes y que estos héroes históricos marcaron la diferencia frente a sus comunidades y visionaron el futuro.

En cuanto a la posible preocupación, no solo de las empresas, sino de la ESMIC, en relación con la forma como pueden afectar las TIC en el desempeño y la formación de una generación definida como nativos digitales, en tanto su alta tendencia a depender del uso de las redes

sociales y de los equipos tecnológicos, “Podemos visualizar que la IA afecta directamente a cuatro de estos aspectos básicos del liderazgo militar, que son la inteligencia, el conocimiento, el análisis de riesgo y la toma de decisiones de un líder” (Serrano, 2019, p. 25), aunque es una afectación que no es negativa sino positiva.

Respecto de la inteligencia, es precisamente a partir del uso de las TIC, como podrán acceder al gran cúmulo de información existente en los diferentes medios de comunicación masiva, las redes sociales, las bases de datos, y que pueden suministrarle información primordial y de primera mano para el desarrollo de las actividades de inteligencia; en cuanto al conocimiento, son estas mismas herramientas las que le permitirán incrementar sus conocimientos al poder acceder a información que no puede obtener directamente de sus tutores, o profundizar en aquellos temas que por lo limitado de su tiempo en las aulas, necesita ampliar.

En cuanto al análisis de riesgos y toma de decisiones, podrá acceder a un sinnúmero de programas, aplicaciones y experiencias de otras personas en otros ambientes, con los cuales podrá aplicar las tres estrategias básicas de la Inteligencia artificial como son: la *big data*, la analítica de datos y la minería de datos, obteniendo algoritmos que le permitirán tomar decisiones claras y precisas en momentos de incertidumbre.

A pesar de estas potencialidades que ofrece la IA, los formadores de los cadetes y alféreces de la ESMIC deberán tener en cuenta que hay dos elementos que la tecnología no puede suplir en el desempeño del líder y son su capacidad de influir en los subordinados y controlar su comportamiento; para ello se requiere la apropiación de los valores sociales y el desarrollo de las cualidades humanas en las que

El uso de IA no tiene iniciativa (más allá de su capacidad de autoaprendizaje) ni sentido de lo éticamente justo o ecuánime. Es decir, son facultades retenidas y en ejercicio del hombre que cumple el rol de líder militar, con lo cual la IA por su impersonalidad, no puede ser sustituta de dichas condiciones humanas. (Serrano, 2019, p. 25)

Es en esta dimensión donde los tutores y formadores de los cadetes y alféreces deberán demostrar también su capacidad de liderazgo, enseñándoles con la autoridad moral que les otorga ser modelos y ejemplos por sus cualidades y valores.

Conclusiones

Se puede concluir que el concepto generación que ha venido siendo desarrollado desde el siglo pasado por algunos filósofos en el campo de las ciencias sociales, es una categoría que, a partir de los trabajos de Strauss y Howe, permite analizar las características que presenta un grupo de personas que comparten un mismo contexto genérico, es decir, que han nacido en un mismo periodo determinado (época) en el cual, las condiciones socioculturales, políticas, religiosas, económicas y tecnológicas marcan su comportamiento, su forma de pensar y su estilo de vida.

La generación Z, para efectos del presente trabajo, comprende a los nacidos a partir de 1995 y de los cuales se pueden definir sus características a partir de un elemento significativo de la época como es el auge de las TIC y que en forma predominante los define como nativos digitales. A partir de esta característica, se derivan otras que marcan su comportamiento relacionado con la forma como se comunican, cómo interactúan con su entorno social, como definen sus procesos de formación y profesionalización, sus expectativas de vida, su futuro laboral.

Atendiendo a sus características, al igual que sucedió en su momento con la generación precedente (*millennials*), se ha generado una preocupación en el ámbito laboral y empresarial en tanto suele considerárseles laboralmente inestables; preocupación que puede trasladarse al ámbito del EJC, en tanto hoy, la ESMIC, como *alma mater* en la formación de los futuros oficiales, líderes, comandantes, tiene alrededor de 1746 cadetes y alféreces en formación, nacidos bajo esta generación y que deben prepararse bajo la filosofía del MTM y el desarrollo del liderazgo; lo que exige una respuesta oportuna institucional en tanto se debe encontrar el equilibrio entre las exigencias de una forma-

ción militar exigente y las metodologías contemporáneas de formación basadas en las TIC.

Para determinar el punto de encuentro entre estos dos elementos, se ha requerido adentrarnos en los planteamientos de la doctrina Damasco, puesta en desarrollo en el EJC a partir de 2016, construida a partir de la experiencia del EJC, en sus últimos años, de enfrentar el conflicto armado interno y los postulados de las doctrinas militares norteamericana, chilena y británica.

Se han identificado dentro de la doctrina Damasco dos elementos fundamentales para la formación de los cadetes y alféreces de la ESMIC, la filosofía del MTM, que será aplicada en el desarrollo de las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU), en el marco de la guerra irregular; y el concepto de liderazgo, premisa con la cual deben formarse permanentemente los comandantes de las diferentes unidades operativas del Ejército y que se define como la capacidad que tiene y desarrolla una persona en virtud de un rol para influir en otros a su cargo, para lograr que se cumplan con las metas de la organización.

Es así como ha sido posible encontrar un hilo conductor que permite hacer una trazabilidad entre las necesidades de formación surgidas de las características de los cadetes y alféreces pertenecientes a la generación Z y las características del líder o comandante que requiere la estrategia del MTM de la doctrina Damasco. Para ello se ha hecho una revisión del Proyecto Educativo de la ESMIC, en el cual identificamos que la Misión propuesta no solo se corresponde con el perfil del subteniente que egresa de la Escuela, y que se describe en los Estatutos Generales de la Escuela, su modelo pedagógico y su diseño curricular.

En estos tres elementos encontramos el punto de encuentro entre lo que el EJC requiere desde la doctrina y las características de la generación Z que se forma en la ESMIC, en tanto el líder que se desea formar coincide con una cualidad innata que traen los *centennials*, cualidad que se complementa con su compromiso por el cuidado y protección del medioambiente, el amor por la familia; y que se potencia son sus cualidades para ser exploradores, activos y ejecutores, su valor para enfrentar

desafíos, dotados de un pensamiento positivo y colectivo; todas estas cualidades deben ser potencializadas en el entrenamiento físico y en la formación académica que reciben en la ESMIC mediante una formación, que como lo establece el modelo pedagógico y el diseño curricular por competencias, debe aprovecharse en tanto son verdaderos nativos digitales, acostumbrados a comunicarse de una manera diferente.

Por otro lado, al revisar la malla curricular o plan de estudios correspondiente al programa Profesional en Ciencias Militares, adelantado por los cadetes y alféreces en la ESMIC, con vigencia 20101-01, se ha encontrado que, siendo el liderazgo un elemento fundamental en la formación del futuro oficial líder o comandante, en el componente teórico solo se encuentran dos cursos específicos en liderazgo: Liderazgo en sí mismo (II nivel) y Liderazgo ante la sociedad (VII nivel); así mismo, se encuentran algunas afines a la formación y desempeño del liderazgo militar como son Derecho Constitucional y DD. HH., Operaciones Terrestres y Fundamentos de Estrategia. En el componente práctico se tienen dos asignaturas denominadas Preparación Técnica y Preparación Táctica; cerrando con el Curso Avanzado de Combate (CAC) y la Fase de Mando de los alféreces.

Atendiendo a lo anterior y a las necesidades que la doctrina presenta desde la filosofía del MTM y el ejercicio del liderazgo, se recomienda hacer una revisión de la propuesta curricular de modo que se puedan incluir otros cursos específicos como Liderazgo Estratégico y Liderazgo Transaccional, conceptos vigentes tanto en el ámbito empresarial, como militar.

De igual forma, al revisar el modelo pedagógico del PEI, se encuentra que está sustentado en una filosofía humanista, que encaja muy bien con las cualidades humanas que caracterizan a los centenarios; en un enfoque pedagógico, basado en las tendencias contemporáneas del constructivismo y el enfoque militar holista; sin embargo, desde la formación militar sigue siendo conductista, lo que le imprime cierta rigidez, que no se compagina con el modelo de formación norteamericano, del cual el EJC bebe su doctrina y que entra en contradicción

con la necesidad de formar líderes autónomos dentro de un contexto social y cultural determinado, la era digital y *transmedial*, olvidando que el cadete está inmerso en una cotidianidad, que le debe formar para enfrentar diversos escenarios nacionales e internacionales.

Para ello se hace necesario que estos cadetes y alféreces puedan desarrollar varias pasantías, intercambios y misiones académicas internacionales en academias y escuelas de formación militar, no solo de EE. UU, sino de otros países, de modo que puedan conocer otras doctrinas y otras estrategias militares que fortalezcan su formación en el liderazgo y en el MTM. Pasantías que deberían ser por lo menos dos en los cuatro años de formación y constituirse en un requisito de graduación, así como hoy lo es el dominio de una segunda lengua, el curso de CAC y la Fase de Mando.

Finalmente, se recomienda el uso de las TIC, especialmente la formación en el uso de bases de datos, entrenamiento por medio de simuladores, la realidad virtual o ampliada, *big data* o analítica de datos; elementos indispensables para el desarrollo de las operaciones de inteligencia. Adicionalmente, se podría pensar en una formación en *Coaching* militar, que sirve no solo como metodología de aprendizaje, sino de trabajo colaborativo y que es aplicado hoy en el ámbito empresarial. En tanto emerge como

Herramienta práctica y efectiva para que el líder gane consciencia sobre la importancia capital que adquiere el ser-hacer humano en el desarrollo y crecimiento de la empresa, pues el foco de atención de dicha disciplina es la expresión del talento humano en una gestión del día a día más efectivo. (Piedrahita, 2019, p. 1)

Referencias

- Arango, C. (2019). *Centennials: Generación sin etiquetas*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://n9.cl/gjko6>
- Archambault, M., Peachey, F., & Sims, J. (2018). El Mando tipo Misión en el siglo XXI, Un buen equilibrio. *Military Review*, 70-82.
- Bolívar, C., & Ortega, R. (2015). Historia militar y pensamiento estratégico. *Military Review*, 65-78.

- Cabellos, C., Marquina, C., & Mas, V. (2018). *Mando tipo Misión y liderazgo de los oficiales de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales*, [Tesis de maestría]. Escuela de Postgrado, Lima.
- Calvo, J. (2002). *La doctrina militar terrestre norteamericana. Bases históricas, contexto estratégico y su valor como modelo para otros ejércitos*. Real Maestranza de Caballería de Sevilla. Granada, España.
- Castro, V. (2018). *Simpatía generacional, una relación paradójica entre la generación X, Millennials y centeniales, en el espacio laboral*. Universidad de Santo Tomás. <http://hdl.handle.net/11634/15162>
- Chamorro, L. (2015). *Influencia del liderazgo de los comandantes de pequeñas unidades en la moral combativa de la segunda división*, [Tesis de maestría]. Universidad Santo Tomás, Facultad de Economía.
- Clinton, A. (2013). La evolución del Mando tipo Misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente. *Military Review*, 64-76.
- Dávila, L. (2018). *Influencia de las nuevas tecnologías en el liderazgo (militar). Consideración especial para el Ejército de Tierra en el entorno operativo futuro*, [Tesis de Maestría]. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado, España.
- Ejército Nacional de Colombia, CEDOE. (2016). *MFE 1-01, El Ejército*. Fuerzas Militares de Colombia.
- Ejército Nacional de Colombia, CEDOE. (2017). *MFE 3-0, Operaciones*. Fuerzas Militares de Colombia.
- Ejército Nacional de Colombia, CEDOE. (2016). *MFE 6-0, Mando tipo Misión*. Fuerzas Militares de Colombia.
- Ejército Nacional de Colombia, CEDOE. (2016). *MFE 6-22, Liderazgo*. Fuerzas Militares de Colombia.
- Ejército Nacional de Colombia, CEDOE. (2016). *MFE 7-0, Desarrollo de Líderes y Entrenamiento de Unidades*. Fuerzas Militares de Colombia.
- Ejército Nacional de Colombia, CEDOE. (2021). *Diccionario de doctrina del Ejército de Colombia, VOCADOC, vocabulario doctrinal*. <https://n9.cl/9wxy8>
- FF.MM. (2016). *Proyecto Educativo Institucional de la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"*. ESMIC. <https://n9.cl/qftezo>
- FF.MM. (2019). *Estatuto General de la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"*. ESMIC. <https://n9.cl/e8b9t>
- González, J. (2018). *Causas de rotación de personal administrativo de la generación millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones*. Universidad EAFIT.

- González, M., & Betancourt, M. (2018). La transformación del Ejército Nacional de Colombia: una interpretación teórica. *URVIO, Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (22), 70-84. <http://dx.doi.org/10.17141/urvio.22.2018.3093>
- Ibarra, J. (2019). Las Fuerzas Armadas y los Millennials. *Revista de Marina*, (968), 17-23.
- Jasso, F., Gudiño, S., & Tamez, J. (2019). Centeniales, ciudadanos globales y digitales. *Praxis*, 15(1), 11-23. <https://doi.org/10.21676/23897856.2981>
- Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). El Concepto de Generación en las teorías sobre la juventud. *Última Década*, (34), 11-32.
- Martin, M. (2008). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. *Tiempo y Espacio*, 20, 98-110.
- Martins, O. (2009). *Implicaciones del liderazgo y del clima organizacional en la calidad de los servicios públicos municipales, estudio del caso del ayuntamiento de la Póvoa de Varzim (Portugal)*. [Tesis doctoral]. Universidad de La Rioja.
- Pantoja, M. (2015). *Liderazgo y Grupos de Interés. Influencia de los atributos de los grupos de interés en las expresiones del liderazgo participativo en la organización*, [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Colombia.
- Piedrahita, M. (2019). *Análisis de la incidencia del Coaching ejecutivo como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo*, [Tesis de maestría]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Ponce de León, B. (2014). *Sistema de desarrollo del liderazgo para los alumnos de la ESMIC: análisis al currículum de formación para los alumnos en liderazgo, fortalezas y debilidades del sistema*, [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rengifo, L. (2016). *El liderazgo del profesional en el siglo XXI, Una aproximación a la realidad en Programas de formación a nivel de maestría*, [Tesis de maestría], Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Riofrío, R., & Lira, M. (2016). *El Mando tipo Misión y su aplicación práctica por los Oficiales del Ejército del Perú*, [Tesis de maestría]. Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú.
- Rojas, P. (2017). Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 95-119. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.78>
- Serrano, M. (2019). El liderazgo militar en los tiempos de la inteligencia artificial. *Visión Conjunta*, (20), 20-27. <http://190.12.101.91:80/jspui/handle/1847939/1231>
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. Broadway Books.
- Whitford, A. (2017). El camino hacia el Mando tipo Misión. *Military Review*, 60-69.



CONCLUSIONES GENERALES

Abdénago Yate Arévalo

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

La constante evolución social, para bien o para mal, trae retos a todas las instituciones, ya sea la familia, el Estado, las empresas y los grupos sociales, situación que no es ajena a las Fuerzas Militares que, día a día, deben enfrentarse a nuevas políticas públicas, cambios normativos sociales, luchas de reivindicación de derechos individuales y colectivos y un sinnúmero de situaciones más, entre las cuales se destacan las diferencias generacionales que, a todas luces, no es nada por lo que la sociedad no haya transitado ya en varias ocasiones. Cada sociedad debe enfrentarse a las diferencias entre generaciones, por ejemplo, entre adultos y jóvenes, acerca de estilos de vida, deseo y necesidades, que se hallan fuertemente arraigados a las formas de educación y libertades individuales.

Se evidencia que el liderazgo actual en la educación y el ejercicio militar enfrenta retos que tienen como base las generaciones de los individuos, en las que los estilos de vida, de percibir y comprender el mundo y su actuación frente a fenómenos se marcan en diferencias, unas veces sutiles, otras acentuadas, no solo en rangos militares, sino también en edades y lo que ello implica, haciendo que se requiera un abordaje propositivo de las competencias generales de los líderes que consideren las contingencias generacionales y sus implicaciones socio-culturales y políticas frente al ejercicio de liderazgo militar.

Estas diferencias generacionales, con especial atención en la educación militar, ponen en evidencia que los factores motivadores de los jóvenes han llevado a que exista conflicto entre instructores y cadetes, por ejemplo, en el trato del primero hacia el segundo, pues hoy en día la educación conductual con afrentas a la dignidad es considerada abuso de autoridad y falta de respeto, algo que en otros tiempos era parte de la doctrina militar para forjar carácter, lo cual ha llevado a impactar de manera negativa el desempeño de los aprendices y la lealtad, hasta el punto que ya no se ve, aunque meticulosamente oculto, al superior como un líder, sino como un jefe, al que hay que obedecer por miedo a sanciones y no por convicción de seguirlo y respetarlo, algo que se marca aún más en las diferencias individuales dadas por las historias de vida en las que las dinámicas socioculturales y familiares tienen un rol preponderante.

Lo anterior lleva a considerar que, aunque existen elementos de liderazgo con factores motivacionales, es necesario afianzar el trabajo en equipo y enfatizar el ejemplo dado por el instructor, ya que suele ser característico que, por edad, estilos de vida u otros factores, este carezca de empatía hacia sus subordinados, dejando que el diálogo sea relegado por la orden, en especial en un contexto donde hay un elemento fundamental del liderazgo transformacional: la confianza.

Ahora bien, como se ha reflejado en la historia de las Fuerzas Militares, las mujeres han tenido un rol preponderante. Empero, un enorme reto, en un mundo marcadamente masculino, es la reivindicación de los derechos de los miembros de la comunidad LGTBIQ+, que no solo está inmersa en una reclamación social, sino ya dentro de las políticas públicas de derechos civiles individuales y colectivos en el libre desarrollo de la libertad.

El primer paso es, no obstante, identificar la percepción que se tiene sobre una comunidad para otorgar el derecho al reconocimiento, más allá de la mera tolerancia. En tal caso, es importante mencionar que el modelo de educación militar forja un carácter en los miembros de las Fuerzas Militares que, al momento de ser líderes militares, se ve refle-

jado en fortaleza emocional, cuya rudeza discursiva se expresa en actos, palabras y decisiones caracterizados por una carga de comportamientos *masculinistas* e incluso de pensamientos y acciones machistas. Por ello, es menester que, en respaldo de las políticas de inserción social y reconocimiento de derechos, se instauren políticas de equidad de género (más allá de las instauradas para la equidad entre hombres y mujeres) en elementos estructurales para la construcción de una sociedad en la que los seres humanos tienen libertades individuales, obviamente dentro del marco de las libertades sociales que buscan el respeto y la tutela al contrato social que garantiza el bienestar para todos sus miembros, en la medida que se respeten las dignidades ontológica y moral.

Centrados en esto último, es importante instaurar herramientas que operativicen las políticas contra el matoneo (*bullying*), por cualquiera de sus causas: género, credo y raza, entre otros. Una de las estrategias para ello es la educación en competencias en habilidades de liderazgo, que sea ejemplo para el afianzamiento del liderazgo propio, para la solución de conflictos y el respeto a los derechos humanos individuales, afianzando el trabajo en equipo con base en la inteligencia colectiva, haciendo de la alteridad un elemento fundante de la confianza hacia el líder, para lo cual se requiere que desde los manuales del Ejército, pasando por las mallas curriculares de las carreras profesionalizantes en órdenes militares, consideren las diferencias generacionales, en búsqueda de una interrelación sinérgica, con miras siempre a una suma no nula positiva, mediante la cual se obtenga una visión amplia para el ejercicio del mando, claro está, sin dejar la misión constitucional de las Fuerzas Militares, para lo cual, las experiencias de vida son de vital importancia, donde el bien común se privilegie mediante la interacción con la sociedad civil. Ello requiere sincretismo entre diferentes formas de liderazgo, especialmente entre el transaccional y el transformacional, que permitirá desarrollar habilidades de adaptación a la plétora de requerimientos institucionales y sociopolíticos.