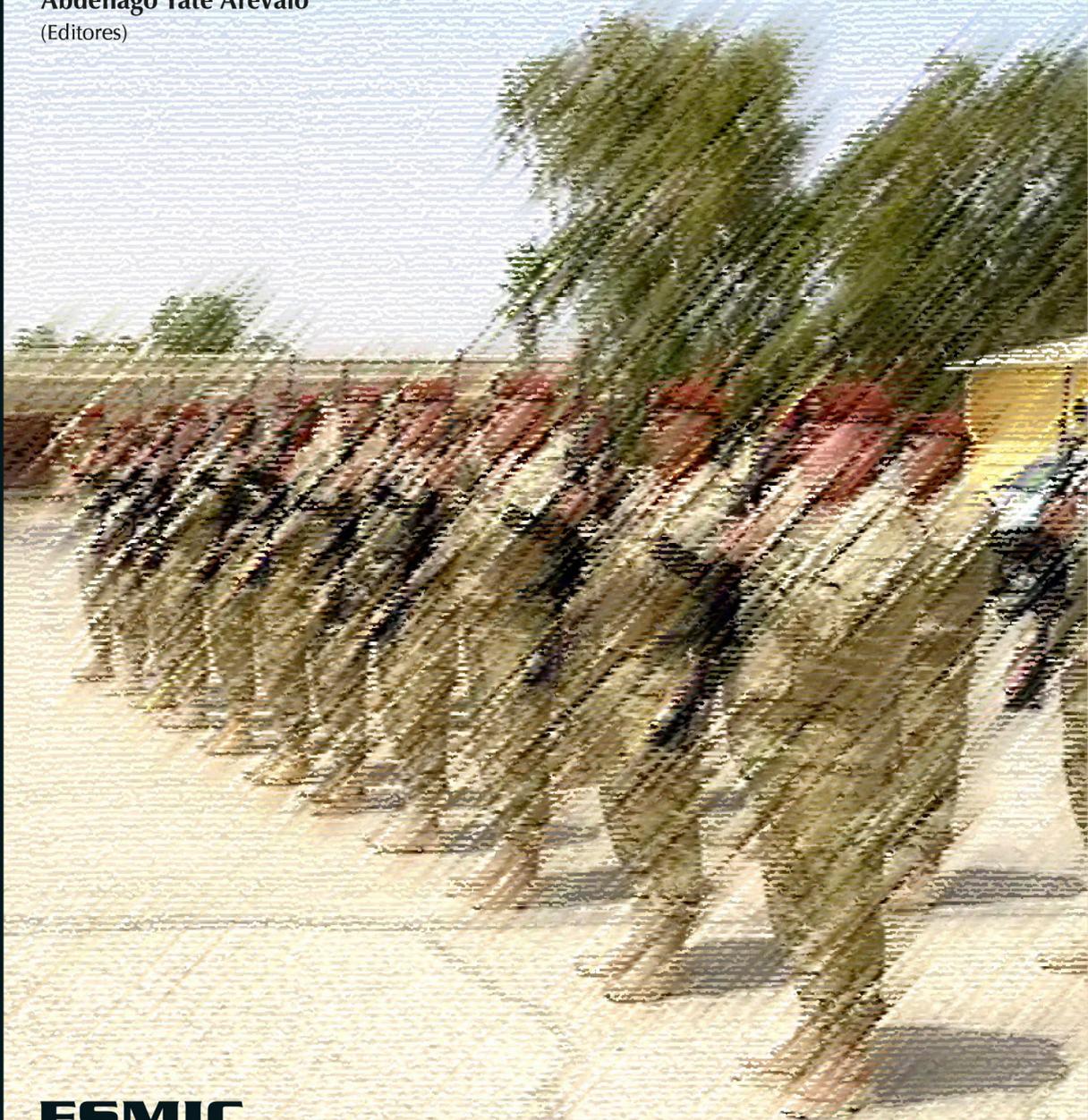


# Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia

Martha Yulyhet Milena Medina

Abdénago Yate Arévalo

(Editores)



# Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia

**Martha Yulyhet Milena Medina**  
**Abdénago Yate Arévalo**  
(Editores)



ESCUELA MILITAR DE CADETES  
"General José María Córdova"

2024

**Catalogación en la publicación – Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”**  
Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia | Editores: Martha Yulyhet Milena Medina y Abdénago Yate Arévalo | Bogotá D.C., Colombia: Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”.

Sello Editorial ESMIC, 2024

1 volumen: 194 páginas, ilustraciones y figuras | 17 X 24 cm.

Incluye bibliografía al final de cada capítulo

ISBN 978-628-96203-3-7 | eISBN 978-628-96203-4-4

1. Diferencia generacional en la educación militar | 2. Los líderes del Ejército Nacional de Colombia frente a la política pública LGTBI | 3. Habilidades de liderazgo contra el matoneo en cadetes de primer nivel de la ESMIC | 4. Retos generacionales en la estructuración de estilos de liderazgo en la ESMIC | 5. Formación de cadetes y alféreces generación Z en la ESMIC.

DEWEY: 350 - Administración pública y ciencia militar

THEMA: JWJ - Administración militar

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

Primera edición, 2024

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

### **Editores**

Martha Yulyhet Milena Medina

Abdénago Yate Arévalo

### **Cubierta**

Rubén Alberto Urriago Gutiérrez con base en imágenes del Ejército Nacional de Colombia

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

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

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

Tiraje de 100 ejemplares

Impreso en Colombia

Libro electrónico publicado a través de la plataforma Open Monograph Press

2024 Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Departamento de I+D+i

Sello Editorial ESMIC

Calle 80 No. 38-00. Bogotá, D. C., Colombia

[www.librosesmic.com](http://www.librosesmic.com)

**Responsabilidad de contenidos:** La responsabilidad por el contenido de los libros publicados por el Sello Editorial ESMIC corresponde exclusivamente a los autores. Las posturas y aseveraciones presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representa la posición oficial ni institucional de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, el Ejército Nacional, las Fuerzas Militares de Colombia o el Ministerio de Defensa Nacional.



Los libros publicados por el Sello Editorial ESMIC son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



ESCUELA MILITAR DE CADETES  
"General José María Córdova"

Brigadier General **Luis Fernando Salgado Romero**

Director

Coronel **Geovanni Andrés Cortes Molina**

Subdirector

Coronel **Oswaldo Manuel Mendez Lara**

Vicerrector Académico



Mayor **Jony Alejandro Zamora Gómez**

Jefe del Departamento de I + D + i

Coronel (R) **Andrés Eduardo Fernández Osorio**

Editor en Jefe del Sello Editorial ESMIC

**Jorge Aristizabal Gáfaró**

Corrector de Estilo

**Angeluz Reyes Becerra**

Traductora

**Rubén Alberto Urriago Gutiérrez**

Diseño y Diagramación



# Contenido

<b>Introducción</b>	7-9
<i>Martha Yulyhet Milena Medina y Abdénago Yate Arévalo</i>	
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Diferencia generacional en la educación militar</b>	11-33
<i>Diego Darío de Jesús Madrigal Pava y Andrea Katherinne Díaz Cante</i>	
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Los líderes del Ejército Nacional de Colombia frente a la política pública LGBTBI</b>	35-63
<i>Katherine Castro Pérez y Mónica del Pilar Balaguera Rojas</i>	
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Habilidades de liderazgo contra el matoneo en cadetes de primer nivel de la ESMIC</b>	65-98
<i>María Alejandra Cristancho Acosta y Juan Napoleón Rodríguez Arévalo</i>	
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Retos generacionales en la estructuración de estilos de liderazgo en la ESMIC</b>	99-122
<i>Jimmy Anderson García Carrillo</i>	
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Formación de cadetes y alféreces generación Z en la ESMIC</b>	123-189
<i>Lina María Marín Pinzón y Leonel Nossa Ortiz</i>	
<b>Conclusiones generales</b>	191-193



# Introducción

**Martha Yulyhet Milena Medina**

*Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”*

**Abdénago Yate Arévalo**

*Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”*

El presente libro muestra un panorama sobre los retos generacionales y el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia, examinado de manera detallada en los siguientes cinco capítulos:

El capítulo 1, “Diferencia generacional en la educación militar”, analiza el impacto de la diferencia generacional en el liderazgo transformacional en los estudiantes de ciencias militares de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”; identifica los cambios en la doctrina que generan deserción en los estudiantes de primer año de estudios, y presenta el enfoque motivacional que poseen los estudiantes en su octavo nivel. La motivación es uno de los factores indispensables para el desarrollo de cualquier disciplina; permite, en cierto punto, adaptarse a cambios propios del entorno y desarrollar habilidades que faciliten al estudiante impulsar y guiar sus acciones hacia el cumplimiento de sus objetivos a pesar de las dificultades, las cuales fluctúan en las brechas generacionales.

El capítulo 2, “Los líderes del Ejército Nacional de Colombia frente a la política pública LGTBI”, examina la percepción de líderes de nuestro

EJC acerca de la política pública actual de la comunidad LGTBI, con miras a fortalecer el conocimiento de dicha política y a identificar los estereotipos provocados por las visiones transfóbicas y las normas sociales establecidas, en alto grado, a partir de las actuales dinámicas socioculturales en que tiene un papel preponderante el actuar militante de los jóvenes en su lucha contra las posturas tradicionales de significados y comportamientos, de cara al reconocimiento de la libertad sexual y el libre desarrollo de la personalidad que, es evidente, ha permeado a la institución castrense y, por lo cual, debe generarse una cultura de intersubjetividades hacia una convivencia pacífica, sin detrimento de la misión constitucional de las Fuerzas Militares.

El capítulo 3, “Habilidades de liderazgo contra el matoneo en cadetes de primer nivel de la ESMIC”, analiza cómo el liderazgo militar contribuye a minimizar el matoneo en estudiantes de primer nivel de la ESMIC, toda vez que se han modificado las representaciones sociales de lo que puede o debe ser considerado como matoneo, que claramente se ve marcado por las diferencias culturales entre generaciones. A la luz del análisis de revisión documental sobre el tema, se concluye que existe la necesidad de fortalecer el desarrollo del liderazgo en el programa de Ciencias Militares de la ESMIC, con el fin de favorecer la formación integral del profesional en dicho programa, en correspondencia con las diferencias etarias y con las características socioculturales generacionales. El análisis reconoce que el matoneo es un flagelo social que afecta el desarrollo integral de las víctimas en las instituciones de educación superior y que puede generar afectaciones de orden psicológico llevando a situaciones extremas como el suicidio. Sin embargo, a partir de un buen liderazgo, pueden generarse alternativas y estrategias soportadas en las normas, con el fin de mitigar este generador de violencia social.

El capítulo 4, “Retos generacionales en la estructuración de estilos de liderazgo en la ESMIC”, reflexiona en torno del liderazgo y la generación en el mundo empresarial, teniendo en cuenta la importancia de las brechas generacionales dentro de la cultura organizacional y su impacto

en el desarrollo de las actividades propias del Ejército Nacional y reconociendo que los grupos generacionales tienen consigo factores diferenciales que generan un impacto significativo en las organizaciones. Se evidencia, así mismo, que las brechas generacionales permiten integrar elementos que pueden fortalecer la consecución de metas, aunque es necesario comprender las necesidades particulares y los rasgos de cada generación.

Finalmente, el capítulo 5, “Formación de cadetes y alféreces generación Z en la ESMIC”, analiza la doctrina Damasco para el desarrollo de habilidades militares y profesionales acorde con las carreras complementarias de los futuros comandantes y líderes del Ejército Nacional; teniendo en cuenta las características que presentan los cadetes que ingresan a la ESMIC y que pertenecen a la generación Z (*centennials*).

Los retos generacionales en el liderazgo en las Fuerzas Militares exigen, en definitiva, el desarrollo y la implementación de nuevas herramientas que fortalezcan la comunicación, el trabajo en equipo y la comprensión de las diferencias individuales entre generaciones, algo a lo que el presente libro pretende contribuir.



# Diferencia generacional en la educación militar

# 1

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620344.01>

**Diego Darío de Jesús Madrigal Pava**

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

**Andrea Katherinne Díaz Cante**

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

**Resumen.** Este capítulo examina el impacto de la diferencia generacional en el liderazgo transformacional implementado en la educación militar de los alféreces en la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova". Se identifican los tipos de liderazgo transmitidos en la Escuela Militar de Cadetes, durante todos los semestres de la carrera de Ciencias Militares; se determinan los factores y cambios de doctrina en la ESMIC que llevan a las nuevas generaciones a pedir su retiro durante el primer año (de prueba) en las diferentes unidades militares, y por último, se expone el enfoque motivacional que tienen los alféreces de octavo nivel para su profesión militar. Todo lo anterior con una metodología de investigación de carácter cualitativo y de técnica de recolección y de análisis de información documental.

**Palabras clave:** alférez; cambio generacional; diferencia generacional; educación militar; ESMIC; liderazgo

### **Diego Darío de Jesús Madrigal Pava**

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión de Talento Humano, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Magíster en Historia Militar de Colombia, ESMIC. Especialista en Liderazgo y Conducción de Pequeñas Unidades, Escuela de Armas Combinadas del Ejército, Colombia. Administrador de Empresas, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2997-3810> - Contacto: [diego.madrigal@esmic.edu.co](mailto:diego.madrigal@esmic.edu.co)

### **Andrea Katherinne Díaz Cante**

Maestrante en Historia, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Historia Militar, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Licenciada en Ciencias sociales, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. Estudios complementarios en Docencia Universitaria y Diseño Curricular, Politécnico Grancolombiano. Docencia Universitaria por Competencias, ESMIC. Orcid:

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0347-6146> - Contacto: [andrea.diaz@esmic.edu.co](mailto:andrea.diaz@esmic.edu.co)

**Citación APA:** Madrigal Pava, D. D., & Díaz Cante, A. K. (2024). Diferencia generacional en la educación militar. En D. D. de J. Madrigal Pava & A. K. Díaz Cante (Eds.), *Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 11-33). Sello Editorial ESMIC.

<https://doi.org/10.21830/9786289620344.01>

## **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

Desde sus orígenes, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” ha promovido la formación de comandantes líderes de pelotón que sean capaces de dirigir estas pequeñas unidades para defensa de la nación. Como alma mater del Ejército Nacional, la ESMIC debe estar en constante evolución, pues se encuentra inmersa en un contexto de globalización; las dos últimas décadas de generaciones de oficiales tienen perspectivas innovadoras y aspiraciones que les plantean retos constantes no solo a ellas, sino a la propia Escuela.

La dinámica del cambio histórico y cultural, en términos de generaciones en la ESMIC, está representada en la oposición entre contrapartes conocidas como oficiales superiores y de insignia (generales), y oficiales subalternos, principalmente aquellos que, en su primer grado y en su etapa de formación como alumnos del alma mater del EJC, han denotado una disconformidad generacional que pone de relieve la discrepancia que surge entre diferentes generaciones que componen el cuerpo militar, debido a la diversidad en valores, creencias, actitudes y perspectivas que pueden surgir debido a cambios sociales, culturales, económicos y tecnológicos a lo largo del tiempo y que emergen en la forma como las generaciones perciben el mundo y se relacionan con él. Algo que se hace latente debido a que las actuales generaciones que cursan los primeros grados de su etapa de formación como oficiales nacieron en una era en que la tecnología predomina; forman parte de una generación diferente, y son quienes indiscutiblemente dirigirán las riendas de la institución en un futuro cercano.

Esta nueva generación hace uso de muchas herramientas tecnológicas que han sido puestas en funcionamiento en su vida cotidiana y en el desarrollo de actividades que realizan para su vida personal y al servicio de la institución. El uso de la tecnología llega a tener unas implicaciones sociales no solo en el EJC, sino a nivel general, ya que están despertando nuevas formas de pensar en el ámbito social y cultural, creando un nuevo panorama que permite un alcance de la tecnología en todos los campos de las instituciones militares. De esta manera, las

actividades en las áreas funcionales del EJC conllevan una creciente incorporación de las tecnologías, de tal forma que hoy en día el desempeño del nuevo oficial está condicionado y contextualizado por ellas.

Desde 2004, con la Política de Seguridad Democrática, las condiciones de orden público del país demandaban una gran cantidad de líderes de pelotón que se desempeñaran en el cumplimiento de las expectativas, tanto del Gobierno como del EJC, en materia de seguridad en todas las regiones del país, independientemente de sus culturas o climas. Por esta razón, la ESMIC se enfocó en la visión de tener un subteniente que fuera garantía para la recuperación total de la institucionalidad de la nación (Uribe, 2006).

Debido esto, la formación militar y académica tuvo una metamorfosis significativa. En primer lugar, la preparación física: los entrenamientos en fortalecimiento de la masa muscular cambiaron con carreras de una a cinco millas diarias; karate, gimnasio cubierto y descubierto y piscina eran la manera de iniciar el día a las 05:00 horas, antes de llegar al cumplimiento de las labores académicas sobre las 07:00 horas. A las aulas, el cadete asistía por un periodo de cinco horas diarias en que recibía clases de la carrera de Ciencias Militares, así como de las carreras complementarias (Relaciones Internacionales, Educación Física Militar, Ingeniería Civil y Derecho) y que dejarían a un subteniente con la profesión en Ciencias Militares al término de seis semestres y con una carrera complementaria únicamente con cuatro semestres desarrollados durante la formación académica de ese nuevo oficial.

Así, la ESMIC, en pro de los futuros oficiales y ante la necesidad de un reconocimiento o clasificación dentro de las instituciones de educación superior (IES), cambió entonces el carácter académico de modalidad de formación profesional y consolidó cada uno de los programas de formación complementaria, teniendo en cuenta las exigencias de la Ley 30 de 1992. Es decir, que la ESMIC se ajustó a las exigencias del Ministerio de Educación Nacional (MEN) para ser catalogada y reconocida como IES con modalidad de formación profesional a partir de 2009. Por tal motivo, las mallas curriculares, tanto de Ciencias Militares,

como de los programas complementarios (Relaciones Internacionales, Educación Física Militar, Ingeniería Civil y Derecho) mejoraron ostensiblemente sus contenidos, de manera que, en 2016, lograron acreditar a la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” como una institución de educación superior acreditada ante el Ministerio de Educación Nacional.

Este hecho implicó que el cadete y posterior alférez sea formado como un oficial ideal para el servicio de la institución, ya que ahora no solo será capaz de desarrollar trabajos en el área de operaciones, sino que, a su vez, se va a desempeñar en su carrera complementaria, como lo requiere el Comando de Ingenieros y el Comando Logístico para funciones administrativas de apoyo a las actividades de la Fuerza, evidenciando que la institución militar estaba en un cambio de adaptación a las exigencias actuales dadas por el MEN y a las nuevas formas planteadas por el contexto actual de una modernización que hace evidente una ruptura generacional, de un nuevo mundo que pide una actualización constante para los escenarios académicos y militares.

Por lo anterior, la voluntad de formar un combatiente mucho más íntegro con carreras complementarias ha hecho en gran medida que el desempeño en el área de operaciones o en los batallones territoriales no sea del todo visto con buenos ojos; en otros casos es muy bueno, pero no duradero, llevando al oficial a que mediante la labor del día a día desista de continuar con la carrera militar, cuando en algún momento la observaron como el ideal de ser y para ejercer en su vida que, por el contrario, deseen volver a la vida civil a continuar su camino desde otra perspectiva profesional. Con esto, puede inferirse que la ESMIC está formando excelentes profesionales en temas de educación y que finalmente van a ser un aporte positivo para la sociedad, pero a nivel institucional como lo es el carácter militar, se está perdiendo el interés por su vocación de seguir la noble carrera de las armas.

La carrera militar implica vocación, del latín, ‘acción de llamar’, siendo la voluntad que inclina a una persona hacia un deseo en cualquier campo, como la docencia, el deporte, el sacerdocio e incluso el mismo

campo militar, comprometiéndolo en un estado profesional o jerarquizado que determinará su existir. Por tal motivo, al ingresar a la ESMIC se llega con algún grado de vocación, desde que se es cadete hasta que se es alférez, y posteriormente a oficial, con un sentido del sacrificio y servicio por la patria, sabiendo que hay un ejercicio del liderazgo constante, donde cada vez se fundamenta más cómo dicho liderazgo se ha enseñado o promovido, con el fin de llegar a tener líderes militares actuales. Pero, aun así, hoy se plantea la pregunta: ¿Cómo afecta la diferencia generacional en el liderazgo transformacional implementado en la educación militar de los alféreces como futuros subtenientes?

Gracias a lo anterior, se plantea como objetivo general establecer el impacto de la diferencia generacional en el liderazgo transformacional implementado en la educación militar de los alféreces como futuros subtenientes. Como objetivos específicos, en primer momento, se pretende identificar los tipos de liderazgo transmitidos en la ESMIC durante todos los semestres de la profesión de Ciencias Militares. En segundo lugar, determinar los factores y cambios de doctrina en la ESMIC que llevan a las nuevas generaciones a pedir su retiro durante el primer año (de prueba) en las diferentes unidades militares, y, finalmente, exponer el enfoque motivacional que tienen los alféreces de octavo nivel para su profesión militar.

## Método

Para el presente trabajo, se parte de una investigación cualitativa útil para situar al investigador en el mundo empírico y saber las actividades que tendrán que realizar para alcanzar el objetivo propuesto en este, que inicialmente tendrá un proceso continuo y, si bien se superponen y mezclan unos aspectos con otros, tendrán el alcance de responder a las cuestiones planteadas en la investigación.

A partir de ello se presentaron cuatro fases: 1) preparatoria, 2) trabajo de campo, 3) analítica y 4) informativa. En cada una de estas fases, el investigador tuvo que ir tamizando opciones entre las diferentes alternativas que se van presentando. De este modo, para este

informe se contará con un método de investigación descriptivo que permite acceder al análisis de los distintos objetos que se pretende investigar. Dicho método engloba todas las operaciones y actividades que, regidas por unas normas específicas, posibilitan el conocimiento de los procesos sociales.

Así mismo, para el presente texto se tendrá en cuenta una técnica de investigación documental, que no es más que los procedimientos específicos de recogida de información o de producción de información y, por consiguiente, tiene una clara conveniencia de captar los eventos unidos al significado con lo que representa, para quienes lo viven, unos medios de comprensión que la predicción pretende dar cuenta de la realidad social y comprender su naturaleza sin tener pretensiones universales de generalizar; comprendiendo que la investigación cualitativa está construida sobre un entramado epistemológico, metodológico, ético y político, es decir, depende de una fundamentación o perspectiva teórica y, por lo tanto, las técnicas estarán en función de los objetivos enmarcados en la presente investigación (Mesías, s.f.).

## Marco teórico

Para este apartado se tienen en cuenta tres categorías básicas: 1) liderazgo transformacional, 2) generación y 3) educación militar. Se parte de teóricos en cada una de las categorías Almirón et al. (2015), quienes tratan el concepto de liderazgo transformacional como un liderazgo de mutuo acuerdo, donde hay un líder que guía a los demás, y los seguidores están en acuerdo con el liderazgo ejercido o lo que les es transmitido:

Aquel líder que motiva y genera el compromiso del personal de las áreas o departamentos de la organización, promoviendo los principios y valores, buscando la obtención de excelentes resultados, donde también estimula al colaborador con el aprendizaje intelectual, y así, lo motivará a participar en la toma de las decisiones de la organización. (p. 9)

Ogg y Bonvalet (2006) conciben generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (p. 6), y Strauss y Howe (1999):

Una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es aproximadamente el periodo de una fase de vida. Las generaciones tienen cuatro arquetipos, siempre en el mismo orden, cuyas posiciones en la fase de vida conforman una constelación. (p. 14)

De este modo, se entiende la generación como concepto clave, que vincula cómo desde las diferentes generaciones hay un contexto histórico que los diferencia o marca y hace que cada integrante de un grupo social específico tenga una característica regular que los asemeja o los diferencia de los demás, tal como se ve en la Tabla 1, esto con el fin de tener claridad de cómo una diferencia generacional impacta a todo grupo social o ámbito, en este caso, la institución militar, y así poder entender la fractura generacional.

**Tabla 1.** Caracterización de las generaciones.

Nombre de la generación	Marco Temporal	Hecho histórico
Generación Z	1994-2010	Expansión masiva de internet
Generación Y (mileniales)	1981-1993	Inicio de la digitalización
Generación X	1969-1980	Crisis de 1973 y transición española
<i>Baby Boom</i>	1949-1968	Paz y explosión demográfica
<i>Silent Generation</i> (Niños de la posguerra)	1930-1948	Conflictos bélicos

Nota. Modificado la tabla y relación.

Fuente: elaboración propia con base en Concejo (2018).

Por último, el concepto de educación militar, desde el Comando de Educación y Doctrina, (2016), se entiende como un sistema basado en principios que se complementan con un conjunto de valores éticos, morales, cívicos, sociales, culturales y políticos, con la finalidad de desarrollar habilidades, capacidades, destrezas y aptitudes en quienes integran las Fuerzas Armadas para el cumplimiento de su misión, generando una profesionalización única y especial con fundamento en la identidad nacional, el respeto al orden constitucional y el fortalecimiento de la democracia.

## Resultados

Según Gómez (1990), en “La crisis vocacional militar”, el aspirante es, en definitiva, un joven que trata de realizar una vocación en medio de una sociedad, la actual, que probablemente le ofrece pocos estímulos al desarrollo de esta, que le presenta circunstancias complejas, rápidas y confusas, de una manera constante (p. 80). Es decir, se puede observar que la vocación con la cual entra un alumno a su formación militar puede fortalecerse o disminuir, según las condiciones sociales que lo rodean como individuo, más aún, cuando la brecha generacional de la ESMIC es tan amplia entre el cuerpo docente, los instructores y los alumnos de la era digital.

Por otro lado, varios disciplinados ofrecen un esbozo de los factores que debe contener como mínimo un liderazgo transformacional. En palabras de Bracho y García (2013), esos factores “aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación de este en el ambiente institucional” (p. 171).

Bracho y García (2013), citando a Bass y Avolio (2006), otorgan los factores plenamente delimitados e identificados, que son:

- Consideración intelectual: en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte (p. 172).

- **Estimulación intelectual:** el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas de los problemas (p. 172).
- **Motivación/Inspiración:** este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extra para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes (p. 173).
- **Influencia idealizada:** el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo que implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente y le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto, así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética (p. 173).
- **Tolerancia psicológica:** la tolerancia psicológica se refiere al grado en que se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar, así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles (p. 174).

En consecuencia, es posible decir que es el liderazgo ideal que debería de ejercerse en la formación militar y más en quienes son los educadores, instructores o formadores de quienes en poco tiempo serán

los comandantes de pelotón. Por esto, es relevante presentar algunos tipos de liderazgo presentes en el ámbito militar, que se diferencian del anteriormente mencionado, expuestos por Huamani (2017), quien realiza una recopilación de varios disciplinados por tener en cuenta en quienes ejercen el liderazgo, independientemente del ámbito o institución, como se verá a continuación:

**Ausente:** según James A. F. Stoner (1989, p. 422), “Administración Empobrecida: Este estilo de líder realiza el mínimo de esfuerzo para lograr que el trabajo se realice y sostener al personal de la organización.” Se caracteriza porque la presencia es encarecida y el interés por el personal es bajo o casi que nulo. (pp. 22-23)

**Autocrático:** según Stoner (1989, p. 422), “Obediencia a la Autoridad: Este estilo de líder alcanza la eficiencia en las operaciones al lograr estructurar las condiciones de trabajo de tal manera que los recursos humanos interfieran lo menos posible.” En esta clasificación, se encuentran: autoritario-coercitivo y autoritario-benévolo o directivo (pp. 23-25).

**Democrático:** “Administración centrada en la organización del personal: un desempeño adecuado de la organización al conseguir equilibrar la necesidad de realizar un trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio. Así mismo, presta considerable atención a las necesidades del personal, para lograr relaciones satisfactorias en una atmósfera agradable y amistosa con un ritmo adecuado de trabajo”. En esta clasificación, se encuentran: consultivo-afiliativo; participativo-facilitador; grupo-delacional (pp. 25-27).

**Motivacional:** según Stoner (1989, p. 422), “Administración del equipo: este estilo de líder consigue que la realización del trabajo esté a cargo de personas comprometidas; el grado de interdependencia se logra mediante un “interés común” por los objetivos de la organización y propiciar relaciones de confianza y respeto”. En esta clasificación, se encuentran: transaccional; transformacional o carismático; visionario (pp. 27-34).

Con lo anteriormente recopilado, puede realizarse una introspección para confirmar, corroborar o, por el contrario, condenar, si la

información impartida durante la formación en ciencias militares es realmente efectiva, eficaz y propicia con las definiciones de liderazgo transformacional, ya que puede evidenciarse cómo desde un liderazgo se tiene en cuenta un grupo en común, sin considerar la diferencia generacional o asimilando que el liderazgo está presente en todos de la misma manera. Se encontró que Parada (2015) explica de mejor manera lo que ocurre en el EJC, al mencionar que:

La revisión documental y los análisis realizados sobre los estudios, encuestas y demás registros encontrados, además de las entrevistas ejecutadas, permiten ver que en la población general de algunas unidades operativas menores (brigadas), del EJC, la forma de liderazgo ejercida es de tipo autoritario, es decir, el superior ordena y exige obediencia, ya que concibe que solo él tiene la razón. Lo anterior coincide con los hallazgos en el estudio de Méndez (2006), en que se refleja que en Colombia existe una tendencia hacia un estilo de liderazgo que en algunas ocasiones se torna autoritario, no obstante, esto se presenta con más frecuencia en empresas pequeñas y medianas. En este mismo estudio, se refleja sumisión del subalterno ante la autoridad, estilos de dirección centrados en la tarea y carácter autocrático en factores como la toma de decisiones, motivación y control. A nivel de la institución militar, tiende a confundirse el mando con el autoritarismo, esto puede obedecer a la formación jerárquica y la presión del liderazgo centrado únicamente en el cumplimiento de objetivos. (p. 11)

Parada (2015) también concluye en su labor investigativa que:

Así mismo, en los resultados de los instrumentos utilizados por las secciones de psicología de estas unidades se perciben inconformidades respecto al ejercicio del mando de algunos comandantes y se recaban aspectos como la ausencia de ejemplo en cuanto a principios y valores, además de la falta de respeto hacia los subalternos y la emisión de órdenes irracionales, que muchas veces afectan el correcto desempeño de la tropa. (p. 11)

Retoma su explicación con que:

La falta de comprensión por parte de algunos de sus comandantes y de la incapacidad de estos para generar empatía y percibir algunas situaciones individuales que afectan su adecuado desempeño,

representando de esta forma la ausencia de un factor primordial del liderazgo transformacional que es la consideración individualizada; ya que anula la individualidad y necesidades de cada persona, disminuyendo la labor que puede llegar este a desarrollar dentro del equipo. Se puede encontrar que el liderazgo transformacional cuenta con factores que se ajustan y son de gran utilidad en la institución castrense, entre ellos se encuentran el carisma, la capacidad de influenciar, el establecimiento de objetivos claros, el ejercicio del mando basado en el ejemplo, la consideración del combatiente como individuo con problemas y situaciones personales que pueden afectar su desempeño y la motivación y asignación de significado hacia la causa que orienta la misión que están desempeñando. Para optimizar los procesos organizacionales en el EJC, con base en este tipo de liderazgo, es esencial que se reestructure la forma en que se están asignando los cargos, ya que, al no existir un perfil establecido de acuerdo con los manuales de funciones, existirá desconocimiento en la ejecución de las tareas. (Parada, 2015)

Como señala Perilla (2020): el contexto militar “presenta una serie de particularidades relacionadas, entre otros aspectos, con su rígida estructura jerárquica, la presencia de valores y normas éticas que actúan como guías de conducta y la preponderancia de fenómenos y procesos sociales como el liderazgo”.

Esta rigidez de la que se habla es precisamente otro de los grandes rivales del liderazgo transformacional, ya que este sistema impone el mantenimiento de una estructura jerárquica y, por lo tanto, en todo momento habrá algún oficial de rango superior que mantenga esa formalidad y seriedad que caracteriza a los militares, lo que dificulta que los cadetes más jóvenes se sientan con toda la capacidad de comunicar con el comandante de ese pelotón, bien sea por respeto, o por temor a romper esa estructura rígida del sistema militar.

Hoy en día los jefes o gerentes que dirigen las instituciones públicas y privadas tratan de imponer diferentes estilos de liderazgo sobre el personal bajo su cargo, con la finalidad de que estos estilos influyan de manera positiva en la motivación del personal, para obtener mejores niveles de desempeño, eficiencia, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados y esto a su vez permita alcanzar el logro de los objetivos de la institución. (Huamani, 2017)

Para profundizar más sobre el segundo objetivo específico, se trae a colación que entre los 55 núcleos básicos del conocimiento se encuentra el núcleo básico “formación relacionada con el campo militar y policial, lo cual permite afirmar que las ciencias militares son parte de la gran área del conocimiento de las ciencias sociales y humanas” (Rodríguez, 2020, p. 13). De acuerdo con la doctrina militar, “los profesionales en Ciencias Militares del Ejército emplean la doctrina en dos contextos: estudio y reflexión, así como conducción (planeamiento, preparación, ejecución y evaluación) de operaciones” (EJC de Colombia, 2016, p. 3).

La doctrina militar que, si bien va totalmente de la mano con la formación militar y en especial con la formación en ciencias militares, de la que se hace énfasis en la ESMIC, no es simplemente un catálogo para resolver problemas militares específicos, sino que debe ser un conjunto de fundamentos, técnicas y tácticas para determinar qué acciones se pueden ejecutar para obtener un resultado óptimo. Es importante enfatizar que esta debe ser en todo momento teórica-práctica, para aplicarla de manera idónea, tal como se explica:

La doctrina militar, mediante el manual de técnicas MTE 5-0.1, de arte y diseño operacional, plantea la manera en que se debe desarrollar una operación militar en los niveles estratégicos. Además, al enmarcar los problemas, emplea el análisis sistémico basado en las variables operacionales lo político, económico, militar, social, información, infraestructura, entorno físico y tiempo (PEMSITIM) (EJC de Colombia, 2019, pp. 3-17) y las de la misión como misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles (METT-TC) (EJC de Colombia, 2019, pp. 5-2), las cuales facilitan a los comandantes de unidades militares y al Estado Mayor enmarcar el ambiente operacional y les proporcionan un marco de referencia común para que interactúen y colaboren con los asociados de la acción unificada, entendiendo el ambiente operacional desde todas las perspectivas (las ciencias militares), además del puro de la ciencia militar. (Rodríguez, 2020, p. 14)

De esta forma, en la formación militar, quienes ingresan en su primer año de formación se ven ya inmersos en el mundo de las cien-

cias militares, y se van formando como un ser militar, que es el fin último de su paso en la escuela. Por lo tanto, inicia un choque generacional, pues la idea de doctrina militar se empieza a ver concebida de una forma diferente, puesto que para quienes ejercen ya el liderazgo o son combatientes hacen parte de una generación diferente a la que están formando y se emprende una ruptura de cómo son concebidas las ciencias militares y su relación con la educación impartida en una carrera complementaria, yendo de la mano con unos jóvenes que tienen una óptica de mundo, hoy día, marcada por una era digital, por lo que es crucial tener en cuenta que:

El saber Doctrina Militar debe estar estandarizado dentro de los programas, mallas académicas, syllabus, competencias y contenidos, de acuerdo con los contenidos curriculares establecidos (Ministerio de Defensa Nacional, 2010). Asimismo, debe tener en cuenta la transversalización y la propedéutica a lo largo de la carrera militar, sin perder el horizonte de los objetivos estratégicos del EJC, los cuales se encuentran alineados con las áreas del sector defensa de Colombia: (1) la defensa nacional; (2) la seguridad pública; (3) la contribución al desarrollo del país; (4) la protección del medioambiente y los recursos naturales; (5) la cooperación internacional, y (6) la gestión del riesgo y los desastres. (Rodríguez, 2020, p. 14)

De igual forma, los contenidos temáticos, las competencias y los resultados de aprendizaje también se encuentran alineados con las políticas del Comando de Educación y Doctrina del EJC de Colombia (CEDOC), el cual:

Generó un sistema de educación con base en el Proyecto Educativo de la Fuerza Pública (PEFA) y que se ha alimentado con los objetivos del Estado en cuanto a la seguridad y defensa. En este sentido, la institución militar colombiana proyecta estandarizar las mallas curriculares del saber Doctrina Militar con el fin de incrementar la efectividad del Ejército en el cumplimiento de su misión constitucional, para lo cual tiene como referencia el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (EJC de Colombia, 2015), el Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro (CEDEF) y el Plan MINERVA. (Rodríguez, 2020, p. 15)

Justamente, aquellos que ingresan a la formación militar se enfrentan a una carga académica que no solo implica liderazgo y la guía de quienes están formando a los futuros oficiales, sino que también se evidencia una diferencia en cómo ellos mismos fueron formados. Aquellos que fueron instruidos en las décadas de 1970, 1980 y 1990 difieren en su formación de aquellos que recibieron instrucción a partir de 2000 y posteriormente, incluso en la última década.

Esta diferencia no solo se presenta en el proceso educativo, sino también en la diversidad de edades, las concepciones de vida y los periodos históricos que han moldeado su visión del mundo y de la vida. Estos aspectos influyen en cómo los estudiantes abordan su formación y cómo enfrentan los desafíos. Existe una marcada discrepancia entre aquellos que experimentaron un proceso educativo distinto debido a su época y método de formación, y los que se encuentran en la actualidad.

Al revisar las mallas curriculares y los programas que existen en el Ejército colombiano se pudo observar que varias disciplinas se encuentran inmersas en el ámbito militar, como la historia, la sociología, la antropología, la ciencia política, la psicología, el derecho, la salud operacional, la administración y la educación, las cuales se encuentran muy relacionadas con las ciencias militares. (Rodríguez, 2020, p. 15)

Por consiguiente, no solo se evidencia cómo desde las ciencias militares se van acoplando mucho más hacia las ciencias sociales, sino que también lo hacen a una realidad mucho más actualizada, cambiante, en constante modernización de medios, sobre todo en la forma y el proceso educativo, pues si bien no solamente han cambiado los contenidos de las ciencias militares, también ha cambiado la forma como se ha educado a aquellos que se han formado, y siguen en proceso de aprendizaje como oficiales, así:

De acuerdo con el Proyecto ESMIC, el saber Doctrina Militar proporciona identidad acerca de: quiénes son los militares, en qué creen, para qué existen, a quién sirven, qué valoran, qué hacen, cómo lo

hacen, de dónde vienen, hacia dónde van y de dónde partirán, la que se construye y define en dependencia de la sistematización de las experiencias prácticas; de la interpretación de los contextos y entornos desde las alianzas estratégicas en el sistema internacional; la prospectiva nacional; la tecnología más avanzada, no comprendida como instrumentos y aparatos técnicos solamente, sino metodologías, organización, gestión, administración, entre otros conocimientos de las ciencias militares y de su investigación científica. (ESMIC, 2020, p. 7)

El Ejército Nacional de Colombia, en cumplimiento de su misión constitucional, debe garantizar los derechos y libertades de los ciudadanos que habitan el territorio y para ello debe contar con hombres y mujeres preparados para tal fin. En este sentido, las Ciencias Militares, como programa para la formación y capacitación de los integrantes de la institución militar en los diferentes niveles de la guerra, se enmarcan en las exigencias de tres ministerios colombianos para cumplir con el mandato constitucional: de Defensa, de Educación y de Ciencia, Tecnología e Innovación. (p. 23)

Pues, si bien se evidencia cómo la educación militar está determinada por unos parámetros institucionales a nivel nacional, los cuales están marcando la formación actual de los oficiales que sirven hoy día como oficiales de planta de la ESMIC, en los grados mayor y teniente coronel, como oficiales superiores, o los señores coroneles y generales activos y retirados oficiales de insignia, llegan a tener un choque con sus subordinados, ya que de manera general pertenecen a la generación Y, de 1981 a 1993, quienes tuvieron un proceso de formación totalmente diferente, en la educación militar y en el contexto nacional.

En consecuencia, llegan a presentar ya una diferencia más abrupta con los oficiales subalternos, como los capitanes, tenientes o subtenientes que, por lo general, actualmente pertenecen a la generación Z, de 1994 al 2010, y discrepan de quienes luego de 2010 ingresaron a la Escuela Militar a continuar la labor de ser militares. Sin embargo, a pesar de que su visión de vida es totalmente diferente, pues son una generación que ya creció con la tecnología de la mano, y no se concibe sin las

redes sociales o sin el alcance tecnológico per se, ya que su concepción frente a lo actual o a los procesos del contexto del mundo de hoy no los impacta de la misma manera, como sí lo hace con las generaciones anteriores, de ahí que ya se genere un choque y una separación entre educandos y educadores, puesto que sus perspectivas entran en conflicto, tanto por la idea de lo que entienden por el proceso educativo, como por lo que realizan en el día a día, y más aún en lo que van a ejercer, como lo es el ser militares.

Para profundizar sobre el tercer objetivo específico, retomaremos a Huamani (2017) sobre los “factores que causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo”.

Partiendo de este punto, el liderazgo o la manera en la que se llega de una generación a otra es tan diferente, por lo que el liderazgo llega a jugar un papel fundamental para el desarrollo de las actividades en el ejercicio del mando para que los graduados en estos últimos años como subtenientes no salgan y, al ejercer su carrera, se retracten y decidan desvincularse de la institución, o de una forma más coloquial, ‘pidan la baja’. En contraste, si se aplica un buen liderazgo desde su educación militar y se fundamenta en qué es el ‘ser militar’, acoplándose a una nueva generación; que, si bien presenta unas diferencias, como la concepción de lo que cree que es la milicia, o de lo que es el ejercicio de serlo, la desertión no se dará del mismo modo, además, esto se logra bajo el liderazgo ejercido en quienes los están formando. Según Huamani (2017), quien también cita a otros teóricos, se destacan los siguientes indicadores de la variable de motivación personal:

Factores motivadores: Considerando a Don Hellriegel y John W. Slocum que hacen mención de la Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg: los factores motivadores, incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto del trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Reflejan logros duraderos

en el ambiente de trabajo más que temporales. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el puesto y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona. De lo antes planteado por los autores, es acertado afirmar que aplicar una motivación intrínseca a los trabajadores de la empresa permitirá alcanzar las metas y niveles de productividad deseados y, por ende, elevar el desempeño.

**Logro:** de acuerdo con James A. F. Stoner (1989, p. 484), la necesidad de logro puede definirse como el deseo de sobresalir o de tener éxito en las situaciones competitivas.

**Avance de carrera:** de acuerdo con Robbins S. (7.a edición), “El desarrollo de carrera es una forma como una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante”. En la actualidad, la responsabilidad sobre la línea de carrera recae en el empleador como el empleado, pero es innegable el beneficio para la organización considerando el tiempo de permanencia del empleado, más aún, teniendo en cuenta sus talentos. La planeación extensa de las carreras de los empleados permite que cubran las oportunidades de ascenso que surgen dentro de la organización específica, la administración puede desarrollar complejas gráficas de reemplazo que identifican a candidatos potenciales para ascensos a puestos internos clave.

**Autonomía:** según Stephen P. Robbins (7.a edición, p. 682), es el grado de libertad y discrecionalidad que el puesto proporciona y que son sustanciales para la programación del trabajo y para determinar los procedimientos que se utilizarán para llevarlo a cabo.

**Retos:** objetivos difíciles de conseguir en el que se pone mucho esfuerzo.

**Retroalimentación:** según Stephen P. Robbins (7.a edición, p. 696), es el grado al que la realización de actividades de trabajo requeridas por un puesto da como resultado que el individuo obtenga información clara y directa de la eficacia de su desempeño.

Responsabilidad: de acuerdo con James A. F. Stoner (1989, p. 801), es el hecho de que la responsabilidad por los resultados recaiga sobre los miembros de la organización a quienes se delega la autoridad y responsabilidad.

Finalmente, se vislumbra que el liderazgo transformacional, en relación con la educación militar, y en correlación con la generación, cumple un papel fundamental en el desarrollo de la formación militar, ya que permite ver cómo mediante el liderazgo, se efectúa el acercamiento a una nueva generación y, por más que haya un cambio o diferencia entre ellas, se buscan los medios de vinculación, y que desde un inicio a quienes serán los futuros oficiales, se les otorgan unas bases propias que los motiven a ejercer su aprendizaje, y a su vez, indaguen y promuevan un aporte, siempre desde el sentido institucional. Parada (2015) recalca:

Es relevante exponer que, existen factores que están disminuyendo la capacidad de acción de la tropa y corresponden a cómo se sienten respecto a las garantías para actuar en el teatro operacional, lo anterior evidenciado en algunos resultados de la medición de la actitud combativa. Entre estos factores, se pueden nombrar las pobres garantías jurídicas, la dificultad en abastecimientos y en la prestación de servicios de sanidad, es decir, el personal no cuenta con el significado de su misión representado en el discurso verbal y no verbal de sus superiores, faltando motivación inspiracional y la movilización de acciones creativas e innovadoras en los subalternos. Frente a este ítem, la institución castrense se ha preocupado por la creación de campañas en pro de elevar los factores motivacionales del personal, entre ellas "Fe en la causa", "los héroes también se visten de honor", "a quién reconociste hoy", entre otras. (p. 12).

En ese sentido, se hace un reconocimiento a la labor militar y se crea cercanía e identidad con un grupo de personas que, a pesar de las generaciones a las que pertenecen, es viable la creación de espacios de cercanía y vinculación de pertenencia institucional, y a la vez concebir el fin de una educación militar en ciencias militares y el ser y ejercer como militares, aun cuando la concepción del mundo y de lo que se cree frente a la carrera militar es desemejante.

## Relevancia de los resultados

Se había planteado la pregunta: ¿Cómo afecta la diferencia generacional en el liderazgo transformacional implementado en la educación militar de los alféreces como futuros subtenientes?

Como bien se pudo evidenciar a lo largo del texto, se puede corroborar con la información recopilada que la diferencia generacional puede implicar un gran abismo entre el instructor y el cadete en cuanto a valores, ideales, creencias y objetivos. Confrontado el liderazgo transformacional, generalmente se encuentra que este tipo de liderazgo en algún momento tiene una ruptura debido al sistema jerarquizado que se maneja en las Fuerzas Militares.

En definitiva, la información recopilada permite establecer que hay una afectación de contenido negativa ocasional, en lo que respecta a la diferencia generacional en el liderazgo transformacional implementado en la educación militar de los cadetes (futuros subtenientes), ya que cada generación viene con una carga emocional, cultural y social totalmente distinta, por lo que estos factores ya considerados suponen aspectos en los que no será posible un consenso o mediación a la hora de entablar una relación líder-subordinado; y una positiva, en lo que respecta al momento en que en esa misma diferencia se pueden encontrar puntos en común que ayuden a fortalecer tanto el liderazgo ejercido por los formadores, como por quienes se están formando, hallando puntos a favor para la realización del ser militar, y de ese modo, evitando la desertión y apoyando más la institución.

## Conclusiones

Esta investigación permite evidenciar aspectos suficientemente importantes respecto de la diferencia generacional en el liderazgo transformacional, que corresponden a:

Los factores motivadores en los cadetes son un gran elemento influyente para el desarrollo de la vocación por la carrera militar y la culminación de esta.

La diferencia generacional a la hora de impartir el conocimiento supone un conflicto entre instructor y cadete, ya que, en ausencia de ejemplo, en cuanto a principios y valores, la falta de respeto hacia los subalternos y la emisión de órdenes irracionales, que muchas veces afectan el correcto desempeño de la tropa, generan estas inconformidades en la relación líder-subalterno.

Los cadetes no ven en su superior un líder transformacional, cuando hay una diferencia generacional significativa, ya que no hay conexión debido a los distintos conocimientos empíricos y situaciones culturales vividas por estas dos generaciones confrontadas.

El instructor (con diferencia generacional), en algunos puntos de su liderazgo, ejerce el de tipo motivacional, puesto que como son un pelotón, la obtención de resultados operacionales recae en un todo, es decir, en toda la comunidad, por eso es importante la acentuación del trabajo en equipo que promueve el instructor.

El instructor (con diferencia generacional), muchas veces carece de empatía respecto de sus subordinados y tampoco da espacio a dialogar los conflictos generados dentro de su pelotón. Esto genera cierta distancia con los subalternos, rompiendo un pilar del liderazgo transformacional: la confianza.

## Referencias

- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*, 4, 24–27. <https://doi.org/10.30827/digibug.34629>
- Bracho, O., & García, J. (2013b). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias sociales*, 15, 165–177. <https://n9.cl/cddz4>
- Gómez, J. (1990). La crisis de vocación militar. *Dialnet*. <https://n9.cl/lkly5>
- Huamani Paco, J. L. (2017). Influencia de los estilos de liderazgo en la motivación del personal militar y civil, que labora en las unidades militares de la región Arequipa en el año 2015. *Repositorio Institucional-UNSA*. <https://n9.cl/yxsck>
- Mesias, O. (2016). La investigación cualitativa. <https://n9.cl/hr5ud>

- Ogg, J., & Bonvalet, C. (2006). *The Baby Boomer Generation and the Birth Cohort of 1945–1954: a European perspective*. The Young Foundation.
- Parada Cuéllar, G. A. (2015, 3 julio). Liderazgo transformacional: un reto en la cultura organizacional del ejército colombiano. UMNG. <https://n9.cl/ksyq7>
- Perilla Toro, L. E. (2020). Percepciones y actitudes sobre la formación y el ejercicio del liderazgo con perspectiva de género en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. *Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia: Reflexiones en torno a la formación, gestión educativa y la investigación*. <https://doi.org/10.21830/9789585241459.08>
- Rodríguez-Sánchez, E. A. (2020). Las ciencias militares en Colombia y el saber Doctrina Militar, alineación fundamental para la efectividad de las instituciones militares. *Revista de investigación en educación militar*, 1(1), 11–25. <https://n9.cl/pzj6e>
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. <https://n9.cl/fe88o>
- Uribe, Á. (s. f.). Palabras del presidente Uribe en ceremonia de ascensos del Ejército Nacional. SNE - Presidencia de la República. <https://n9.cl/ef8dr>



# Los líderes del Ejército Nacional de Colombia frente a la política pública LGBTBI

# 2

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620344.02>

**Katherine Castro Pérez**

*Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”*

**Mónica del Pilar Balaguera Rojas**

*Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”*

**RESUMEN.** Este capítulo tiene como objetivo identificar la percepción de los líderes del Ejército Nacional de Colombia acerca de la política pública de la comunidad LGBTBI. El método empleado es de orden cualitativo, por desarrollarse bajo el paradigma hermenéutico-interpretativo, de diseño fenomenológico, con categorías determinantes, tales como estrategias y disposición de la política pública, compromiso, cumplimiento, efectividad y con la implementación de entrevistas semiestructuradas, partiendo de un análisis semántico y una descripción categorial mediante ATLASTI. Se halló que el estigma estructural, manifiesto en las limitaciones provocadas por las políticas transfóbicas y las normas sociales, incide en que algunos participantes desconozcan dicha política pública y que algunos individuos realicen acciones para resistir y cambiar estas fuerzas sociales.

**PALABRAS CLAVE:** cultura organizacional; diversidad; ESMIC; género; identidad; inclusión

### **Katherine Castro Pérez**

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Especialista en Pedagogía y Docencia, Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia. Especialista en Pedagogía para el Aprendizaje Autónomo, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia (UNAD). Psicóloga, UNAD.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7626-4860>

Contacto: [katherine.castro@ESMIC.edu.co](mailto:katherine.castro@ESMIC.edu.co)

### **Mónica del Pilar Balaguera Rojas**

Magíster en Psicología Jurídica. Especialista en Psicología Jurídica. Psicóloga. Docente de pregrado y posgrados en Psicología, Administración y Gestión del Talento Humano. Perito privado con formación en Docencia Universitaria. Experiencia profesional en el área de la psicología con población vulnerable, en género y violencia infantil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3786-5553>

Contacto: [monica.balaguera@ESMIC.edu.co](mailto:monica.balaguera@ESMIC.edu.co)

**Citación APA:** Castro Pérez, K., & Balaguera Rojas, M. del P. (2024). Los líderes del Ejército Nacional de Colombia frente a la política pública LGTBI. En M.Y. Milena Medina, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 35-63). Sello Editorial ESMIC.  
<https://doi.org/10.21830/9786289620344.02>

## **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

Durante la última década, las personas lesbianas, gais, transexuales, bisexuales e intersexuales (LGTBI) han logrado importantes avances legales y políticos a nivel internacional. A pesar de este progreso, hay brechas basadas en discriminación de orientación sexual e identidad de género en campos como el empleo, la vivienda y el acceso a diferentes servicios, entre otros. En este contexto de vulnerabilidad y desconocimiento legal, se percibe un aproximado de 2.800 millones de personas que viven en países donde identificarse como homosexuales podría conducir a encarcelamiento o alguna clase de castigo (Asociación Internacional de Gays y Lesbianas [ILGA], 2014).

Al buscar el reconocimiento sobre el derecho a la igualdad, se evidencia que aún existen imaginarios que no acogen y respetan la legalidad existente. Por esto, la Asamblea General de Naciones Unidas (1948) proclamó la Declaración Universal de Derechos Humanos, enfatizando y aportado a la regulación, protección y validación de la normalidad que respalda su condición de orientación sexual, la cual, en teoría, debe ser acatada y respetada por todas las naciones del orden internacional. En conjunto, el hecho de que la mayoría de los Estados no promulguen protecciones contra la discriminación deja a muchas personas de la comunidad LGTBI con pocos recursos cuando se enfrentan a estas situaciones.

El Estado colombiano, con el fin de garantizar los derechos de libre desarrollo de la personalidad, generó un avance en la implementación de la Política Pública de la Comunidad LGTBI. Con sentencias de la Corte Constitucional, surgió la regulación de los Decretos 410 de 2018 y 762 de 2018, teniendo como base lo consagrado en la Constitución Política de Colombia de 1991 y las decisiones de carácter multilateral, dando respuesta a la necesidad presentada durante años e implementando medidas administrativas para el reconocimiento único de este sector social de orientación sexual e identidades de género diversas. Por esto, en la actualidad se cuenta con la Política Pública que responde a la voluntad del Gobierno nacional de respetar, promover, garantizar

y restituir los derechos de los sectores sociales LGTBI en el territorio nacional, por lo cual instituciones y organismos fundamentales para la existencia del Estado, deben acogerse a las directrices enmarcadas en la presente política, aunque esta buena práctica aún es poco precaria ya que no existe un acompañamiento adecuado a tales lineamientos.

A pesar de estos avances, la comunidad LGTBI, continúa enfrentándose a una discriminación real en todas las áreas de la vida.

La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos señala que, en muchos casos, la *percepción* de que ser gay o trans pone a las personas en riesgo (ACNUDH, 2011, párr. 1). Ninguna normatividad es amplia en la protección de los derechos. Es así como identificando uno de los empleadores más grande del Estado, como es el Ejército Nacional de Colombia (EJC) y consecuente con sus políticas, cultura y reglamentación brinda garantías de derechos y libertades, impartida en su formación, ejercida por medio de sus líderes como agentes representativos ante la sociedad. Líderes considerados como seres auténticos, que deben demostrar su diversidad ante la inclusión y el respecto frente derechos, siendo modelo para otros que interactúan en su medio, con el fin de que puedan generar un impacto potencial.

Desde otra perspectiva, sectores que luchan contra la exclusión y la discriminación ejercida a esta comunidad, refutan que al considerarse como un régimen especial y disciplinario, cuentan con una postura y reglamentos establecidos en la institución, que generan impactos negativos asumidos por los líderes, lo cual, afirman, deben ser ajustados ante decisiones judiciales con el fin de que entidades estatales logren procesos de inclusión y conocimientos de la Política Pública de la Comunidad LGTBI, con el objetivo de no trascender actitudes homofóbicas y transfóbicas profundamente arraigadas, que a menudo combinadas con una falta de protección legal adecuada se convierte en actos discriminatorios y daños psicológicos a la población o colaboradores de una organización.

La contribución del presente capítulo es brindar un mayor conocimiento acerca de la percepción de la política pública por parte de los

líderes del EJC, con la recolección y la compilación testimonial de los mismos líderes, ya que por medio de lo manifestado o expresado en sus discursos muestran las fronteras ideológicas o acercamiento desde sus percepciones, por lo cual se identifica que a los cambios sociales, culturales y políticos significativos y positivos se logran mejor cuando las perspectivas guían estos cambios, evidenciando en las diferentes áreas que debe enfrentar un líder, como reto para el manejo de su personal bajo dirección.

## Marcos de referencia

Para el desarrollo de esta investigación se ha tenido en cuenta la historia, los diferentes conceptos, artículos, investigaciones de maestrías y doctorados que han ayudado y aplicado términos en el proceso investigativo, relevantes para apropiarse el tema de conocimiento de percepciones de los líderes del EJC sobre la Política Pública de la Comunidad LGTBI ya que no hay evidencia de casos similares a nivel internacional, nacional y local sobre la relación frente al tema en específico.

## Marco conceptual

Los apartes de investigación se realizan con información congruente con los términos de *política pública* y *comunidad LGTBI*, para extender la mirada descriptiva y lograr componentes conceptuales que apuestan a la temática, con la verificación de documentos, concerniente con percepciones en organizaciones militares (EJC) y referentes de conexión de liderazgo militar.

## Política pública

Según Roth (2012), política pública “es la presencia de instituciones estatales que, de manera parcial o total, se proponen como plan de trabajo el alcance de objetivos que se han reconocido como necesarios, para la modificación o transformación de una situación identificada como problemática” (p. 27). La Política Pública LGTBI se fundamenta en los

enfoques de derechos; el primero define acciones en la garantía de la dignidad humana que, para el caso, se materializa en el restablecimiento de los derechos de personas con orientaciones sexuales e identidades de género diversas y no normativas, y el segundo, mediante el cual el Estado desarrolla acciones que reconocen y atienden la diversidad en términos de igualdad y equidad. Además, en las perspectivas de interseccionalidad y de orientación sexual e identidad de género, que buscan atender la desigualdad creada por el sistema sexo-género y el reconocimiento de la diversidad sexual y de género. Arroyave (2011) identifica algunas problemáticas presentadas en las políticas públicas de Colombia:

El primero de ellos se refiere al desconocimiento que tienen los gobernantes sobre las políticas que van a aplicar, porque se limitan a delegar a un consultor o contratista el deber de la formulación y el estudio, quedándose sin conocer el panorama completo de la problemática. El segundo, refleja la situación vigente de las políticas públicas formuladas en el Consejo, el Congreso y la Asamblea, que si bien promulgan un componente de horizontalidad y alta participación de las comunidades, fallan rotundamente en la vinculación de estas últimas, de ahí que la formulación sea solo un “proceso simbólico de legitimación donde se vende la idea de inclusión y empoderamiento, construcción horizontal y conjunta de las políticas entre las comunidades, el Gobierno y los grupos de interés, como esfuerzo colectivo para responder a demandas insatisfechas”. Y el tercero, es el triángulo de hierro donde se concentra el poder de funcionarios, empresarios y políticos, quienes en aras de buscar beneficios, las políticas formuladas terminan siendo el resultado de intereses particulares. (pp. 101-103)

Para identificar los parámetros en los cuales se encuentra constituida la política pública actual, se atañe a algunos conceptos que permitan visualizar en contexto de aplicación y normativo de esta política frente al alcance de la comunidad LGTBI.

### *Enfoque interseccional*

Runyan (2018) señala que este se ha convertido “desde la conceptualización teórica desarrollada por Crenshaw en un imprescindible, el cual

debe ser considerado desde las etapas previas de las políticas públicas de corte social” (p. 24). Los enfoques interseccionales se basan en la premisa de que las identidades individuales y grupales son complejas, influenciadas y moldeadas no solo por la raza, la clase, la etnia, la sexualidad/orientación sexual, el género, las discapacidades físicas y el origen nacional, sino también por la confluencia de todas esas características.

### *Enfoque diferencial*

Bustos y Martínez (2012) señalan que el “enfoque diferencial apunta a delimitar claramente las partes, define a los sujetos y los incluye en una de ellas: la heterosexual, la gay, la lesbiana, la trans, estas entre otras muchas identidades posibles” (p. 18).

### *Territorialización*

Vargas (2011) indica que la territorialización es “el foco mediante el cual la política construye, deconstruye y reconstruye unos imaginarios colectivos, por los cuales se modifican prácticas culturales que pueden superar los objetivos esperados” (p. 57) y hace referencia a las acciones de gobierno para la transformación del conjunto de valores asociados a la discriminación hacia las personas de los sectores LGTBI.

### *Capacidad institucional*

Oslak (2004) entiende este concepto como la “disponibilidad y aplicación efectiva de los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta el Estado para gestionar la producción de valor público superando barreras, condiciones y amenazas del contexto en el que se encuentra” (p. 11).

## **Comunidad LGTBI**

Los historiadores relatan que las actividades amorosas entre personas del mismo sexo se remontan a épocas del antiguo Israel. Sin embargo, estas conductas eran perseguidas, juzgadas, mal vistas e incluso consideradas enfermedades. Durante la era de la exploración europea y la

expansión imperial, los nativos americanos, norteafricanos y de las islas del Pacífico que aceptaban a individuos conocidos como “dos espíritus”, es decir, aquellos que sentían pasión y amor por personas de su mismo sexo, se encontraron con los invasores europeos, quienes se oponían rotundamente a cualquier interpretación que desviara del amor convencional entre un hombre y una mujer, según los roles de género establecidos. Posteriormente, en las grandes potencias, se impusieron códigos penales y, en 1566, se dictó la sentencia de muerte para un hombre al que se refería como homosexual.

Con el transcurso del tiempo, se evidencia que los primeros esfuerzos para comprender el espectro de la conducta sexual humana provienen de médicos y científicos europeos. Sigmund Freud, quien escribió en la misma época, no consideraba la homosexualidad como una enfermedad o un crimen, y creía que la bisexualidad era un aspecto innato que se originaba en un desarrollo de género indeterminado en el útero. Sin embargo, Freud también sostenía que los deseos lesbianos eran una manifestación de inmadurez que las mujeres podrían superar mediante el matrimonio heterosexual y el dominio masculino. En este contexto, el homosexual era ubicado dentro de la categoría psiquiátrica de pervertido, siendo considerado, por lo tanto, como un enfermo mental. Guasch (2007) señala: “De este modo, la represión de la sexualidad no convencional queda plenamente justificada” (p. 72). En ese momento, el homosexualismo fue visto y catalogado como una patología hasta 1975, apoyado por la Asociación Americana de Psicología, y hasta 1990, por la Organización Mundial de la Salud.

La frase comunidad “lesbianas, gais, transexuales, bisexuales e intersexuales (comunidad LGTBI) se refiere a una amplia coalición de grupos que son diversos respecto del género, la orientación sexual, la raza/etnicidad y el estatus socioeconómico. Por lo tanto, si bien esta investigación se centra en la percepción de los líderes frente a la comunidad que está encapsulada por el acrónimo LGTBI, se desea destacar la importancia de reconocer que las diversas poblaciones representadas por “L”, “G”, “T”, “B”, “I” son grupos distintos, cada uno con sus propias

preocupaciones y necesidades especiales. De ahí la importancia de que estos grupos no sean tratados rutinariamente como una sola población bajo términos generales como LGTBI.

Sin embargo, en una sociedad organizada jerárquicamente, algunos Estados se vuelven más importantes que otros en un momento histórico dado y en ubicaciones geográficas específicas. La raza, la etnia, la clase y el contexto comunitario importan; todos son poderosos determinantes del acceso al capital social, los recursos que mejoran la posición educativa, económica y social en la sociedad. Los cambios más amplios en la sociedad han impulsado algunos de los mayores reconocimientos de los derechos LGTBI, como relaciones más equitativas entre géneros, la revolución de los derechos en general y el mayor respeto por la autonomía individual. En ese contexto, se veía salir gradualmente a la población LGTBI, por lo que la gente de repente descubrió que tenía personas en común y alguien cercano, lo que comenzó a moldear la percepción pública y reforzó los cambios sociales.

## Liderazgo

Entendido el líder como un individuo que influye en una comunidad, Serrano y Portalanza (2014) afirman que este debe poseer “un conjunto de habilidades adquiridas con el aprendizaje integral, lo que genera una competencia para guiar a los seguidores hacia el cumplimiento de metas y objetivos, y a la vez, el líder sirve como ejemplo para ellos” (p. 20). De modo idéntico, se fundamenta el concepto frente al liderazgo militar. Según Alcañiz (2016):

Los tres pilares básicos de la formación de un líder militar son la competencia, que es el conocimiento de la profesión y su desarrollo; las habilidades, en las que se enuncian, la comunicación, motivación, trato y bienestar del personal; y los valores, en los que se destacan, la disciplina, espíritu de cuerpo, compañerismo y la lealtad, entre otros. (p. 43)

Para el Centro de Doctrina del Ejército Nacional (CEDOE) (2017), “el liderazgo se concibe dentro de los principios doctrinales y se define

como la «capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización” (p. 10).

Así, se busca identificar la capacidad de los líderes frente a la percepción de la política pública actual en Colombia. Por ende, se establecen fundamentos frente a la percepción por parte de los líderes, frente a lo cual Vargas (1994), desde la psicología, define como:

Proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización. (p. 54)

Los cambios más amplios en la sociedad han impulsado algunos de los mayores reconocimientos de los derechos LGTBI, como relaciones más equitativas entre géneros, la revolución de los derechos en general y el mayor respeto por la autonomía individual. En ese contexto, se veía salir gradualmente a la población LGTBI, por lo que la gente de repente descubrió que tenía personas en común y alguien cercano, lo que comenzó a moldear la percepción pública y reforzó los cambios sociales. Es fácil que el fanatismo exista en un contexto de ignorancia, pero cuando eres fanático hacia un amigo cercano o vecino, empiezas a pensar: “Quizás las personas LGTBI son en realidad solo personas; y más cuando ejerces algún estilo de liderazgo frente a una institución, tal vez debería reconocer sus derechos. ¿Por qué no pueden amar a quien eligen, como yo puedo?”. Sin embargo, el miedo persistente al “otro” también es aplicable a algunas de las otras tendencias que se ven desde diferentes perspectivas.

Vargas (1994), afirma que “en el proceso de la percepción se ponen en juego referentes ideológicos y culturales que reproducen y explican la realidad y que son aplicados a las distintas experiencias cotidianas para ordenarlas y transformarlas” (p. 36). Ante lo cual se evidencia que muchos de los líderes que promueven la homofobia lo hacen insistiendo en que no son antigay, sino que solo tratan de proteger a los

jóvenes o sus colaboradores impresionables de la “propaganda gay”. De muchas maneras, ven que las tendencias van a favor de los derechos LGTBI.

A partir de los planteamientos de Merleau-Ponty (1975), se presenta un punto de vista filosófico distinto. Este autor enseña la percepción como un “proceso parcial, porque el observador no percibe las cosas en su totalidad, ya que las situaciones y perspectivas en las que se tienen las sensaciones son variables y lo que se obtiene es solo un aspecto” (p. 56). Una sección significativa de individuos insiste en el respeto de los derechos LGTBI, por lo que los gigantes corporativos e instituciones no pueden salirse con la suya permitiendo la discriminación en el lugar de trabajo o abrazando la homofobia en ningún sentido. Esto impacta, porque estas empresas operan a nivel nacional y, por lo tanto, pueden convertirse en oasis de respeto por los derechos LGTBI, incluso en sociedades donde el Gobierno no se ha puesto al día con la agenda.

## Marco ético

Se propone un marco ético que contenga los principios de análisis de las cuestiones éticas que requiere un campo específico y un enfoque profundo, en la interacción entre la práctica moral y la teoría ética, lo que le permite explorar teorías éticas en relación con dilemas prácticos reales presentando garantías en el marco de esta investigación.

El “Informe Belmont, Principios éticos y orientaciones para la protección de seres humanos y la experimentación” (1978) se enfoca en tres principios que finalizan siendo cuatro principios respecto de las personas o autonomía así:

- Beneficencia y no maleficencia. Comporta la obligatoriedad de procurar el máximo bienestar para las personas, maximizando los beneficios posibles y reduciendo los riesgos.
- Justicia. La justicia a nivel individual implica que las personas deben ser tratadas como seres iguales en condiciones de simetría y reciprocidad, con los mismos derechos y deberes

y con imparcialidad. Respeto a las personas y su autonomía, todas las personas deben ser tratadas como agentes autónomos. (p. 56)

En el ámbito de la investigación con seres humanos, es crucial tener en cuenta las diversas normativas aplicables. La Declaración de Helsinki, que aborda las investigaciones médicas en seres humanos, desempeña un papel orientador fundamental al proporcionar el contexto necesario para la investigación científica en términos éticos y sociales. Asimismo, el Código de Núremberg y la Declaración de Helsinki, aunque originalmente constaban de diez y veintidós declaraciones respectivamente, carecen de un marco integral que abarque todos los aspectos éticamente relevantes que se analizan en el proceso de investigación. Este marco es esencial para garantizar la protección de los participantes durante el desarrollo de la investigación.

En el contexto local, se establece la Resolución 8430 de 1993, por la cual se dictan las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, basadas en el Decreto 2164 de 1992, artículo 2 y en la Ley 10 de 1990, con disposiciones generales que se refieren en los apartados de esta investigación frente al marco ético, estableciendo los pasos de la investigación a humanos y a lo que contribuyen cada uno de estos, previendo el bienestar y derechos de los participante y así lograr cumplir con los principios éticos que justifiquen la labor realizada en la presente. Por consiguiente, se realiza la participación de seres humanos, siendo necesario el conocimiento que poseen los participantes frente a las variables, con el fin de obtener información que lleven al análisis de la investigación, a lo cual se cuenta con consentimiento informado, siendo fundamental tanto en la ética como en la ley.

Además de los textos previamente mencionados, en Colombia se hace referencia al *habeas data*, un derecho fundamental consagrado en el artículo 15 de la Constitución Política de Colombia (CPC). Este derecho otorga a los participantes la capacidad de conocer, actualizar, rectificar y eliminar la información recopilada por los archivos adjuntos a la investigación. La Ley 1581 de 2012 establece el marco general para la protec-

ción de los datos personales en el país, estableciendo un régimen de confidencialidad para la circulación o recolección de dichos datos. Esta ley garantiza que cada participante tenga acceso a sus datos y derechos sobre la información almacenada. Por consiguiente, esta investigación se fundamenta en el principio fundamental del *habeas data*, que implica la libertad de que el tratamiento de datos solo sea posible cuando existe autorización expresa del titular para su recolección, uso y divulgación.

Ante esta premisa, la presente investigación es llevada a cabo por profesionales en el ámbito de la psicología, quienes se respaldan en la Ley 1090 de 2006 que regula el ejercicio de la profesión de psicología, así como en el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones normativas fundamentales para dicho ejercicio. Este marco normativo sirve como base para la práctica de la psicología, definiendo la disciplina como una ciencia fundamentada en la investigación que estudia los procesos de desarrollo humano y se rige por principios éticos y morales universales.

Dentro de este marco, se establecen las actividades y el ejercicio profesional del psicólogo, así como su campo de acción, siempre en estricto cumplimiento del Código Deontológico y Bioético. Esto garantiza que cualquier investigación realizada o propiedad intelectual generada se realice respetando los principios éticos y morales que rigen la relación entre el psicólogo y la sociedad.

## Marco contextual

El Ejército Nacional de Colombia, institución con más de 200 años de existencia, es una Fuerza Militar terrestre, con el objetivo de proteger la soberanía nacional del Estado colombiano, con jurisdicción en todo el territorio nacional, el cual ha atravesado un sinnúmero de cambios y transformaciones. De acuerdo con Camargo (1998, citado por el CEHE, 2008), “el 23 de julio de 1810 se creó el primer grupo armado de Colombia, denominado Batallón Voluntario de Guardias Nacionales, comandado por el Teniente Coronel Antonio Baraya” (p. 22). Batallón conformado por criollos con una gran influencia de los españoles. En

perspectiva histórica, esta institución ha presentado una evolución en todos los marcos que la conforman, evolucionando en sus procesos, tanto técnicos, como humanos y apoyando al Estado en su proceso de configuración ciudadana y como lo confirma Cabrera (2006).

La institución ha jugado un papel determinante en la construcción del Estado, especialmente en las regiones de la periferia, en donde en muchas ocasiones la única presencia que este ha tenido ha sido la figura del soldado; por lo tanto su experiencia en el conocimiento de los territorios es única y ventajosa en relación con otras instituciones del gobierno [...] Esta profunda conciencia institucional asegura que la formulación en relación con los nuevos retos y amenazas de múltiple naturaleza, económica social en diversas zonas apartadas del país. (p. 146)

Para contextualizar, el EJC asume grandes responsabilidades en las operaciones de guerra o batalla en conflictos armados y en la persecución de los objetivos trazados. En otras palabras, asume la responsabilidad principal de la seguridad de cada ciudadano y de toda la nación, configurado en la representación de Estado en la protección de derechos fundamentales de los ciudadanos.

Genera así un proceso de transformación y avance a una nueva cultura organizacional, operando tanto en el campo de guerra, como en las funciones asociadas a la protección y seguridad de los ciudadanos, con prioridades que mantengan las transformaciones sociales y nuevas culturas. Ciro y Correa (2014) señalan que:

En consecuencia, los ajustes en la postura del Ejército, sus principios, su cultura institucional y sus nuevos escenarios de operación son respuesta a los cambios de una sociedad diversa, abierta, local, nacional y también global; y de un Estado plural y pluralista [...] De allí que la composición del Ejército de combate sea resultado también de las novedosas oportunidades y necesidades impuestas por los avances de la ciencia, el valor del conocimiento, las expectativas sociales y de derechos, los intereses generales objeto de defensa y seguridad [...] Es en este marco que se gesta el proyecto de transformación y diseño del Ejército del futuro. Un Ejército para esta nueva modernidad que envuelve al Estado y a la sociedad de colombianos

como parte del mundo, un Ejército moderno y apto para cumplir su función indispensable, tanto en el ámbito tecnológico y operativo, como en la solidez y nitidez de los sustentos conceptuales en los que su organización y su acción se cimentan. (p. 24)

## Método

Inicialmente, se realiza una exploración en bases de datos, indexadas que mundialmente son reconocidas por la veracidad de sus estudios y resultados. Estas bases de datos fueron Scopus, Scielo, Redalyc y Dialnet, entre otras. Esta búsqueda arrojó 300 documentos entre libros, artículos, ponencias, tesis, trabajos de grado, que en teoría confirman la pertinencia académica de esta investigación. Sin embargo, por la escasa información ubicada sobre la temática investigada se obtienen documentos de años anteriores con el fin de ampliar y generalizar conceptos necesarios para el desarrollo de esta. Fundamentalmente para evidenciar un avance y una mirada más objetiva son importantes algunas aclaraciones conceptuales que representan la temática por investigar y que servirán como guía para esta investigación. El análisis de la información en este trabajo se ha dividido para constituir el marco referencial, yendo de lo general a lo particular, en cada de uno de los ámbitos y referenciarlos como se describen a continuación.

Se hizo un análisis de las entrevistas haciendo uso del software Atlas.TI V.22, realizando marcación y codificación de entradas (citas), totalizando 198 citas y 21 códigos organizados en 3 grupos. Este estudio es un análisis de los referentes teóricos, sociales y políticos respecto de la Política Pública de la comunidad LGTBI y liderazgo en el Ejército Nacional de Colombia, relacionando documentos necesarios, para aporte de la investigación, como fase 2 describir las categorías correspondientes a la Política Pública de la comunidad LGTBI en Colombia y como fase 3 definir las categorías proporcionadas a la percepción que tienen los líderes en el Ejército Nacional de Colombia. Se describen las categorías convenientes por trabajar en esta investigación.



Nota. El grafico representa las categorías de uno de los objetivos específicos en función de cumplimiento al objetivo general.

**Figura 1.** *Categorías Política pública comunidad LGBTI*

Fuente: elaboración propia.



Nota. Categorías de objetivo específico en función del cumplimiento de objetivo general.

**Figura 2.** *Categorías líderes Ejército Nacional de Colombia*

Fuente: elaboración propia.

Este estudio tomó 3 participantes, con características definidas que enmarcan a líderes del EJC, con el fin de aplicar la entrevista semiestructurada. Los procedimientos fueron aprobados por el comité ético de la ESMIC y las preguntas por realizar fueron avaladas por pares expertos.

## Recopilación y análisis de datos cualitativos

En el estudio original, se realizaron entrevistas semiestructuradas de 30 a 45 minutos a líderes del EJC, mediante videoconferencia, para explorar temas que incluyen las categorías por trabajar en la presente investigación. Se utilizó un método de cuestionario, para el avance de esta; las entrevistas se transcribieron y los datos se manejaron mediante el *software* Atlas TI, con el fin de conocer las categorías emergentes, facilitando el análisis cualitativo de datos textuales. Así, se logró su foco de atención, como lo es la interpretación humana, y agilizar el estudio de las entrevistas. Así mismo, se hizo un análisis semántico para lograr el sentido de las palabras y el examen de los temas y categorías propuestas.

## Demografía

**Tabla 1.** Características de participantes.

Características de inclusión de los participantes	Características de exclusión de los participantes
Oficiales del Ejército Nacional de Colombia Oficial en grados superiores En algún momento de su carrera hayan sido oficiales comandantes con personal bajo su mando. Mayores de 30 años	Civiles colombianos Oficiales subalternos En algún momento de su carrera no hayan sustentado personal bajo su mando. Menores de 30 años
Género: Hombres	Género: Mujeres

Nota: característica de inclusión y exclusión de los participantes.

Fuente: elaboración propia.

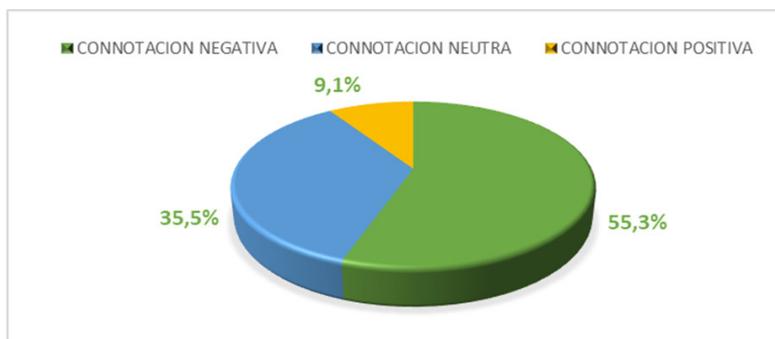
Por consiguiente, el enfoque utilizado fue de orden cualitativo, que, según Bonilla y Rodríguez (2005), “no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas” (p. 34), siendo la comunidad LGTBI el tema central y referenciando la percepción como parte de la investigación. Esta se desarrollará bajo el paradigma hermenéutico interpretativo.

Se sigue el diseño fenomenológico que, de acuerdo con Hernández et al. (2006), “se conceptualiza como el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p. 158), lo cual se tomará este en la presente investigación, con base en la fenomenología que según estos autores “existen diversas formas de interpretar la misma experiencia y el significado de la experiencia para cada participante es lo que constituye la realidad” (p., 712).

## Resultados

Con el fin de enriquecer la investigación, se establecen relaciones con los documentos necesarios para describir las categorías vinculadas a la Política Pública de la Comunidad LGTBI en Colombia. Posteriormente, se procede a definir las categorías relacionadas con la percepción que tienen los líderes en el EJC. Se detallan las categorías pertinentes para este estudio. Durante este proceso, se logró identificar un primer grupo de códigos diseñado para discernir la connotación de las citas dentro del texto. Estos códigos permiten clasificar las citas como negativas, neutrales o positivas, lo que facilita el reconocimiento de cualquier posición definida frente a los temas abordados en la investigación. Se identificó otro grupo que aborda la perspectiva técnica, donde se relacionan las principales categorías investigadas en las entrevistas, proporcionando así una respuesta a nuestro objetivo específico. Posteriormente, en otro grupo se asoció el código base que contribuye al entendimiento del último objetivo, que es la percepción que tienen los líderes del EJC frente a la Políticas Públicas de la Comunidad LGTBI. Una vez marcada

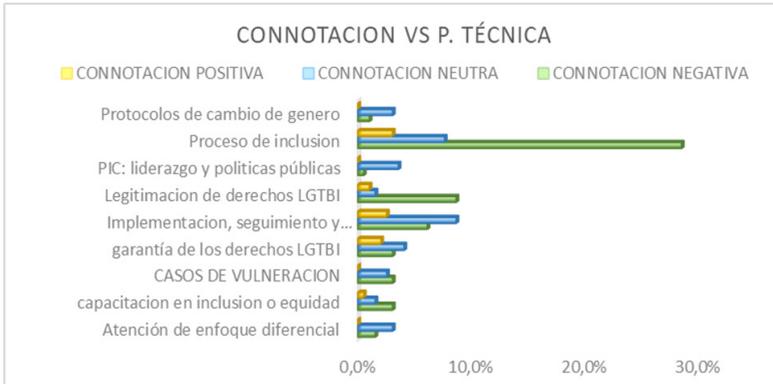
y codificada la información, se procedió a exportarla a un documento Excel, lo que permitió cruzar las categorías y generar los siguientes resultados:



Nota. Resultados ponderados de manera general en cada una de las connotaciones siendo relevante la connotación negativa.

**Figura 3.** Resultados de citas de connotación negativas, neutras y positivas  
Fuente: elaboración propia.

Se observó que un poco más de la mitad de las citas presentaron una connotación negativa, mientras que cerca de un tercio de las entradas estuvieron asociadas a una connotación neutra. Solo un 9 % de las entradas mostraron una connotación positiva. Esta tendencia general refleja una marcada disposición negativa hacia el tema, evidenciando un desconocimiento generalizado de muchos factores relacionados con la Política Pública en la institución militar.

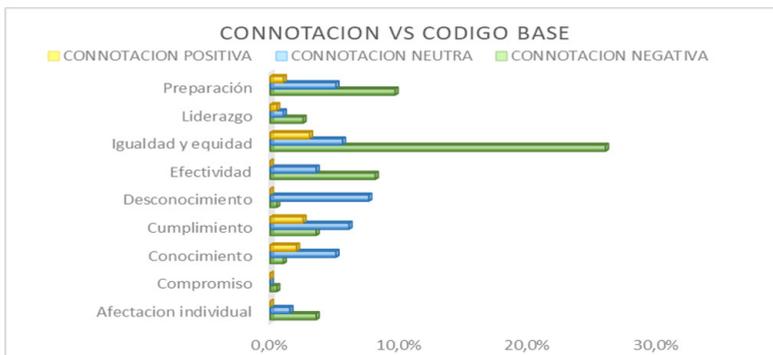


Nota: Esta gráfica ilustra la connotación frente a la percepción técnica.

**Figura 4.** Categorías respecto del liderazgo

Fuente: elaboración propia.

Al cruzar los códigos base con la categoría de connotación, se puede identificar que las citas relacionadas con Igualdad y Equidad fueron las más representativas, mostrando una clara carga de connotación negativa en su contexto. Se observó cierta confusión al abordar temas de equidad. Asimismo, la categoría Preparación ocupó el segundo lugar en cantidad de citas relacionadas, siendo en su mayoría también de connotación negativa.

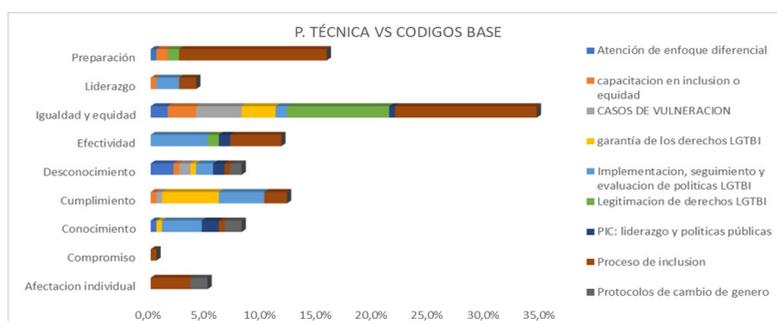


Nota: Connotación versus el código base, haciendo referencia a las categorías de los líderes.

**Figura 5.** Categoría de liderazgo

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que en las categorías Conocimiento, Cumplimiento y Desconocimiento, resalta la connotación neutra. Esto se debe en parte a respuestas muy puntuales y cerradas (sí o no), así como a una cierta restricción frente a ciertos temas, reconociendo que la institución, al ser de orden castrense, tiene unos lineamientos diferentes. Contrario a lo que se esperaba, categorías como Liderazgo o Compromiso podrían resultar más relevantes en el estudio, pero resultaron tener una frecuencia baja en las citas. Esto se relaciona estrechamente con que algunas preguntas estaban enfocadas en sus líderes y la responsabilidad de estos, convirtiendo las preguntas asociadas en un tema aún más delicado (inclusión LGTBI y opinión sobre sus superiores al respecto).



Nota: Representación de la percepción técnica frente al código base.

**Figura 6.** Percepción técnica y códigos base de los entrevistados

Fuente: elaboración propia.

Al cruzar las categorías, se encuentran las siguientes correlaciones más relevantes:

- Las categorías Código y Preparación se relacionaron principalmente con la categoría Proceso de inclusión.
- Las categorías Igualdad y Equidad se relacionaron mayoritariamente con las categorías Legitimación de derechos LGTBI y Proceso de inclusión.
- La categoría Cumplimiento se relacionó con las categorías Implementación, Seguimiento y Evaluación de políticas LGTBI, así como Garantía de los derechos LGTBI.

- La categoría Efectividad se relacionó especialmente con las perspectivas técnicas de la categoría Implementación, Seguimiento y Evaluación de políticas LGBTI, así como Proceso de inclusión.

Siguiendo el análisis semántico, se realizó un filtro para eliminar la mayoría de las palabras tipo preposición, artículo o pronombres, obteniendo así una nube de palabras. El tamaño de cada palabra en la nube es proporcional a su repetición. Se observó que las palabras más recurrentes son "persona", "fuerza", "política pública", "comunidad" y "condición", lo que refleja el concepto de hombre como ser social. McCracken (1986) describe el papel del ser social dentro de una cultura, destacando cómo la cultura regula y administra las conductas, estableciendo normas que dan vitalidad a su continua constitución y reproducción social. Esta superestructura social culturalmente constituida ha establecido a lo largo del tiempo una serie de reglas de convivencia y solución de conflictos que el ser social ha aceptado y practicado durante toda su existencia (p. 36).



Nota: filtración de palabras con mayor repetición.

**Figura 7.** Nube de palabras emergentes de las entrevistas  
Fuente: elaboración propia.

Para concluir este análisis categorial, se seleccionaron las citas que llamaron más la atención con el fin de obtener potenciales *insights* a través de los *verbatim*s, fortaleciendo así la matriz experiencial con la percepción de los líderes sobre la política pública. En la Tabla 2 se relacionan las citas y los *insights* obtenidos a partir de estas. Los *verbatim*s fueron seleccionados por su contenido, tensión e impacto frente a una temática tan sensible que genera conceptos y percepciones diferentes entre los participantes.

**Tabla 2.** *Verbatims de impactos*

No.	Verbatims
1	La Fuerza Militar no está concebida para las mujeres.
2	Pretextan su condición para hacer lo que ellos quieren, no cumplen las órdenes.
3	De pronto, son mucho más capaces que una persona que consideramos normal.
4	Las personas de más alta jerarquía no lo asimilan.
5	Las personas de esa comunidad tienen miedo.
6	Equidad es como darles las garantías que ellos no tienen.
7	Las políticas de comandos se convirtieron en un lavadero de manos.
8	Los persiguen o ellos se pretextan en eso para no hacer lo que les toca.
9	Siempre y cuando estas no atenten contra el buen nombre y con la disciplina o las normas que enmarcan en este caso el EJC.
10	Ellos están en un ambiente donde están muchos hombres, los cuales muchos podrían gustarles.
11	Luego lo LGTBI y de último las personas normales.
12	No necesitamos hacer nuevas leyes ni nuevos decretos ni nuevas reglamentaciones, para que otros tengan unos beneficios adicionales.
13	No quiere decir que por eso tenemos que dar derechos diferentes.
14	Así como nosotros los respetamos a ellos, ellos también nos deben respetar a nosotros.
15	Consideramos que no son capaces en la parte militar.
16	Se pueda creer que estas personas por tener una orientación diferente no puedan cumplir.
17	Hasta [problemas] de salud pública pueden presentarse ahí.

Continúa tabla...

No.	Verbatims
18	Creen que es una amenaza para la institución.
19	Hacer actos sexuales allá está prohibido, pero, claro, si me voy para la calle y estoy de permiso ya es su vida personal.
20	Todavía falta mucho por hacer.
21	Por ser un boom publicitario para decir vea, ya estamos entrando aquí, ya estamos entrando allá.
22	La comunidad LGBTI está tomando fuerza.
23	Vienen a demostrar algo diferente.
24	Pueden presentarse para muchos problemas tanto de errores operacionales, como errores administrativos.
26	Tarde o temprano esto es una realidad que se debe vivir dentro de la Fuerza.
27	Estamos en proceso de prepararnos.
28	Nos falta mucho en el desarrollo de la cultura.
29	Que la Fuerza en este momento lo tenga contemplado no es que es algo que se debe pensar a futuro.
30	Teniendo en cuenta que no atenten en contra de los principios y los valores que se enmarcaran en una institución castrense.
31	Porque sea gay o lesbiana las vamos a tratar diferente.
32	Tenemos unos deberes y unas obligaciones por pertenecer a una institución.

Nota. Verbatims, son la reproducción exacta en expresiones dadas por cada uno de los participantes.

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se buscó obtener *insights* mediante estos *verbatims*, encontrando que las políticas públicas dirigidas a la comunidad LGBTI y su proceso de inclusión en el Ejército Nacional de Colombia son ampliamente conocidas dentro del marco legal. Sin embargo, su implementación y seguimiento se ven afectados por percepciones personales que no legitiman la diferencia y ofrecen pocas garantías de derechos especiales. Además, se observa una falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios en los principios normativos de la institución. El simple reconocimiento de que es algo que “debe hacerse” no implica necesariamente una preparación para llevarlo a cabo, especialmente si existe resistencia al cambio dentro de la institución, como expresan sus líderes, en temas tan sensibles para el ser humano como los abordados en este estudio.

Estos resultados indican que la población LGTBI sigue siendo en gran medida invisible dentro de la Fuerza en la actualidad. A pesar de la postura oficial de la organización como no discriminatoria, persisten barreras sistémicas, ideológicas y culturales que deben ser abordadas. Es fundamental explorar las garantías para esta población dentro de estas organizaciones específicas, con el objetivo de evitar su marginación o represión cultural y establecer mecanismos en línea con la política pública.

En el contexto actual, el liderazgo debe enfocarse en procesos de acompañamiento y asesoría en temas que involucren a sus colaboradores, con el fin de generar confianza y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo. Esto requiere un conjunto especial de habilidades de comunicación y características personales por parte de los líderes. La relevancia del liderazgo va más allá de las tareas misionales, ya que implica cultivar habilidades y características para velar por el bienestar de los equipos y desarrollar los talentos individuales, con el fin de formar un equipo cohesionado y seguro para cumplir con las misiones asignadas.

## Discusión

El estudio se centró en explorar las percepciones de los líderes sobre la Política Pública de la Comunidad LGTBI. Se observaron diferencias en las percepciones entre las categorías de política pública y liderazgo, lo que generó algunas repercusiones negativas. Durante el análisis, se encontraron limitaciones que afectaron la cantidad de entrevistas realizadas. Los participantes convocados se sintieron restringidos para hablar sobre el tema, argumentando que era debido a su deseo de no involucrarse ni implicar a la Fuerza en asuntos que aún no habían sido ampliamente socializados ni divulgados abiertamente.

Esto evidencia que, en ciertas circunstancias, se están vulnerando espacios para la comunidad LGTBI. Se identificó una marcada resistencia hacia el proceso de inclusión de la comunidad LGTBI en la institución, aunque se reconoce que es un camino que ya se ha iniciado y

que inevitablemente se deberá recorrer, aunque actualmente no estén preparados para ello.

Según las expresiones textuales, se percibe una dualidad al hablar de personas LGTBI. Por un lado, se reconoce que “pueden ser personas normales”, pero, por otro lado, se muestra una posición que no encuentra razones para aplicar enfoques o tratos diferenciales. Se destaca que muchas respuestas durante las entrevistas fueron dadas de manera “políticamente correcta”, priorizando el nombre de la institución a la que pertenecen.

Así mismo, se observa que el planteamiento del proceso de inclusión genera resistencia y cierta incomodidad, lo que se refleja en respuestas simples de “sí” o “no”, sin entrar en detalles sobre aspectos como capacitación, atención con enfoque preferencial, liderazgo y políticas públicas.

## Conclusión

La Política Pública de la Comunidad LGTBI en la institución no solo es una cuestión de aplicación o justicia; también se trata de reconocer que los colombianos pertenecientes a esta comunidad son, ante todo, seres humanos con derechos e igualdades fundamentales. Es un deber explícito del Estado garantizar que tanto mujeres como hombres uniformados puedan desempeñarse al máximo de sus capacidades, y que los ciudadanos sientan el respaldo por parte de los miembros del Ejército Nacional de Colombia.

Los líderes en el EJC, debido a su entrenamiento, poseen una tenacidad templada. Sin embargo, deben estar preparados para situaciones que involucren la integridad y el libre desarrollo de la personalidad del ser humano. Deben actuar con flexibilidad para encontrar soluciones a problemas, aunque estos puedan resultar desconcertantes, con el fin de seguir adelante y enfrentar las nuevas situaciones de manera resiliente. Es crucial que los líderes militares tengan un pensamiento flexible y la capacidad de reconfigurar enfoques que no funcionen, o que afecten

a los individuos, para así generar espacios de confianza en sus equipos de trabajo. La confianza es un atributo indispensable en el liderazgo, ya que los líderes tienen importantes responsabilidades y deben poseer la fortaleza emocional necesaria para capear los contratiempos y liderar con eficacia, especialmente en procesos que involucren el desarrollo humano.

Desde una perspectiva psicológica, es importante destacar algunos efectos negativos que pueden surgir si no se promueve el libre desarrollo de la personalidad o se vulneran los derechos. Estos efectos incluyen el *bullying*, la deserción, los suicidios y la baja productividad, entre otros, los cuales afectan la integridad del ser humano. Es fundamental propiciar espacios de reconocimiento y respeto, incluso en el uso del lenguaje verbal y no verbal, en pro de una cultura institucional más inclusiva y respetuosa.

Aunque la institución ha dado pasos hacia la familiarización del tema, como el avance en la Oficina de Género, es necesario que se realice una pedagogía más amplia que trascienda la dicotomía de género tradicional. La institución debe enfrentar un proceso de cambio hacia una cultura más inclusiva, que reconozca y respete las diversas identidades sexuales y de género. Esto implica fortalecer la cooperación entre diferentes disciplinas y reconocer la necesidad de formación para los líderes, con el fin de contribuir a un ambiente más positivo y constructivo.

En general, es fundamental incluir temas de equidad de género e inclusión en el Plan Institucional de Capacitación, como parte del camino hacia la transversalización. Esto implica implementar procesos pedagógicos de sensibilización para integrar y triangular estos temas, que son fundamentales para el desarrollo óptimo del cumplimiento de los objetivos y la efectividad organizacional. Además, buscar apoyo de organizaciones líderes en el tema de inclusión puede proporcionar una perspectiva amplia y un acompañamiento efectivo en estos procesos de cambio.

## Referencias

- Alcañiz, C. M. (2016). *Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas*. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Arroyave Álzate, S. (2011). Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos. *Fórum. Revista Departamento de Ciencia Política*, 1(1), 95-111. <https://n9.cl/y25n41>
- Asamblea General Naciones Unidas (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Naciones Unidas.
- Asociación Internacional de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Personas Trans e Intersex. (2014). *Informe anual 2014*. 9.º Edición del informe sobre homofobia. Patrocinada por el Estado y los mapas sobre derechos de lesbianas.
- Asociación Médica Mundial (2017). *Declaración de Helsinki de la AMM. Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*. <https://n9.cl/mrs4>
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Editorial Norma.
- Bustos J., & Martínez, M, R. (2012). *Análisis de los campos discursivos de la Política Pública y la población LGTBI en la localidad de Chapinero*. Investigación, Semilleros al Grupo de Investigación Relaciones Interétnicas y Minorías Culturales.
- Cabrera, F. (2016). La Seguridad Humana un complemento de la Seguridad Multimisión: Nueva herramienta para la consolidación de la estabilización y paz en Col". *Revista Transformación Militar*, (1), 136-147.
- Centro de Estudios Históricos del Ejército. (2008). *Ejército Nacional de la República de Colombia*. EJC.
- Centro interdisciplinario de estudios de Bioética (2024). *Código Núremberg (1946)*. <https://n9.cl/c9pov>
- Comisión de Derechos Humanos (2022). *Manual, un acercamiento a la discriminación; de la teoría a la realidad en el estado de México*. <https://n9.cl/pa5k2>
- Constitución Política de Colombia [Const.]. Julio 7 de 1991 (Colombia)
- Decreto 410 de 2018. Por medio del cual se adiciona el Título 4 a la Parte 4 del Libro 2 del Decreto 1066 de 2015. <https://n9.cl/5ppgw>
- Decreto 762 de 2018. Por medio del cual se adiciona un capítulo al título 4, a la parte 4 del Libro 2, del Decreto 1066 de 2015. <https://n9.cl/ykien4>
- Decreto-Ley 2164 de 1992. Por medio del cual se reestructura el Ministerio de Salud Pública. Diciembre 31 de 1992. DO. N.º 40.703.
- Ejército Nacional de Colombia. Centro de Doctrina, CEDOE (2017). *Liderazgo Militar*. <https://www.cedoe.mil.co>
- Gómez A., C., & Correa Henao, M. (2014). Transformación estructural del Ejército colombiano. Construcción de escenarios futuros. *Revista Científica General José María Córdova*, 12(13). DOI: <https://doi.org/10.21830/19006586.155>

- Guasch, O. (2007). *La crisis de la heterosexualidad*. Editorial Leartes.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4.a ed.). McGraw-Hill.
- Ley 1090 de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. presenta el marco normativo base para el ejercicio de la psicología.
- Ley Estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Octubre 18 de 2012. DO. N.o 48.587.
- McCracken, G. (1986). Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Research*,
- Merleau Ponty, M. (1975). *Fenomenología de la percepción*. Península
- Ministerio de Salud (1993). *Resolución 8430 de 1993*. Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. <https://n9.cl/blolph>
- Ordóñez, J., Lizarralde, A., & Lizcano, C. (2020). Las marchas LGTBI de Bogotá en los medios (1982-2020): Sentidos encubierto. *Sentidos encubiertos*, 4. USFQ Press.
- Oslak, O., & Orellana, E. (2004). *El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI*. <https://n9.cl/f2d3b>
- Roth, D. (2012). *Políticas públicas, formulación, implementación y evaluación*. Ediciones Aurora.
- Serrano, O.B. J., & Portalanza, A.C. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. *Suma de Negocios*. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Sisson Runyan, A. (2018). *What Is Intersectionality and Why is It Important? Building solidarity in the fight for social justice*. American Association of University Professors.
- United Nations, General Assembly (2011). *Leyes y prácticas discriminatorios y actos de violencia cometidos contra personas por su orientación sexual o identidad de género*. Report of the United Nations High Commissioner for Human Rights.
- Universidad de Buenos Aires (UBA, Facultad de Psicología (2007). *Principios de Yogyakarta*. <https://n9.cl/sve0t>
- Vargas Melgarejo, L.M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*. <https://n9.cl/edb3i>
- Vargas, J.P. (2011). *Territorialización de las políticas públicas*. Fundación DEMUCA (Ed.), *Territorialización de Políticas Públicas: Coordinación Interinstitucional Local en Centroamérica y República Dominicana*. Fundación DEMU.



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

# 3

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

**María Alejandra Cristancho Acosta**

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

**Juan Napoleón Rodríguez Arévalo**

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

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

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

### **María Alejandra Cristancho Acosta**

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

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

### **Juan Napoleón Rodríguez Arévalo**

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

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

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

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

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

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

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

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

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

Bogotá, D.C., Colombia

2024



## Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Marcos de referencia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Matoneo*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Clases de matoneo*

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

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

**Tabla 1.** Tipos de matoneo

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

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

### *Formas de detectar el matoneo*

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

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

### *Liderazgo*

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

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

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

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

### *El líder*

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

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

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

### *Capacidades del líder*

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

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

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

## Método

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

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

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

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

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

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

## Resultados

### Cuestionarios cualitativos

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

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



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

Fuente: elaboración propia.

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

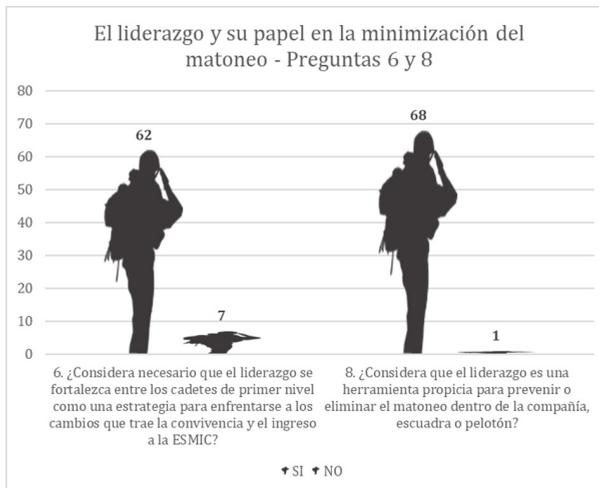
En lo que se relaciona con el matoneo interpretado desde perspectivas civiles como parte de la disciplina militar, piensan que las órdenes pueden ser confundidas o sobrepasadas y la forma de hablarle a la tropa, hace parte de la formación, disciplina militar, quien no conoce lo piensa (Figura 2); además,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

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



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

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



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

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

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

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

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

## **Observación grupal no participante**

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

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

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

## Discusión

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Conclusiones

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

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

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

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

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

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

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

## Referencias

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

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

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

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

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

# 4

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

**Jimmy Anderson García Carrillo**

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

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

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

**Jimmy Anderson García Carrillo**

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

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

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

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

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

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

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

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

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

Bogotá, D.C., Colombia

2024



## Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Marco teórico

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

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

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

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

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



**Figura 1.** Liderazgo inter y multigeneracional

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

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

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



**Figura 2.** *Teorías de liderazgo*

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

## Teoría del gran hombre

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

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

## Teorías de los rasgos

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

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

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

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

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

## Teorías del comportamiento

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

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

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

## Teorías de contingencia

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

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



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

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

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

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

### **Teoría de la Influencia**

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

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

## Teorías de las relaciones

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

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

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

## Generaciones

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

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

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

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

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

## Método

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

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

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

## Resultados

### **Principales retos generacionales en la estructuración de estilos de liderazgo**

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

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

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

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

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

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

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

## Diferencias entre mando y el liderazgo

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

**Tabla 1.** Mando y liderazgo

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

Continúa tabla...

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

Fuente: elaboración propia.

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

## **Estilos de liderazgo en la ESMIC**

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

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

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

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

## Discusión

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

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

## Conclusiones

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Referencias

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

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

# 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 centenarios, se desempeñarán como comandantes y líderes del Ejército Nacional de Colombia.

**Palabras clave:** centenarios; 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](mailto: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](mailto: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 (centenales) 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 (centenales) 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 centenales 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 directivas) 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 cómo 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 un 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 fenecer 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-

rente 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 centenales 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 centenarios 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 lograr 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 irrecurables 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 centenarios, 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 centenales, 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 centenales, 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 al 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 un 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/qtezo>
- 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). Centenales, 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.



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

Las investigaciones del nivel de maestría de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” evidencian que el liderazgo en la educación y en el ejercicio militar enfrenta desafíos relativos a las diferencias generacionales de los individuos que afectan, entre otros, los estilos de vida, las formas de encarar la realidad y los modos de percibir y comprender el mundo.

Estas diferencias generacionales, unas sutiles y otras marcadas, se manifiestan entre los grados y las edades, lo que exige realizar un abordaje propositivo de las competencias generales de los líderes, que considere sus implicaciones sociológicas, culturales y políticas. En tal contexto, las investigaciones aquí presentadas caracterizan los tipos de liderazgo en las diferentes comunidades generacionales y ofrecen propuestas para su mejoramiento de cara a los retos que impactan el liderazgo militar.



Accede a toda la producción académica  
de la Escuela Militar de Cadetes  
“General José María Córdova” mediante  
este código QR o ingresando a la página  
[www.libroesmic.com](http://www.libroesmic.com)

