

Potencialidades del *mentoring* para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en los alféreces de octavo nivel de la ESMIC

1

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620382.01>

José Luis Narváez Moreno

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

María Camila Otalora

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

Resumen. Esta investigación indagó la relación entre el liderazgo transformacional y el *mentoring* en el contexto de la formación militar de los futuros oficiales de la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova". El principal objetivo fue determinar las estrategias de mentoría que permiten fortalecer el liderazgo transformacional en una población de alféreces de octavo nivel. Con este propósito, se evaluó el liderazgo transformacional y se caracterizaron las potencialidades del *mentoring* en la población estudiada. Se empleó un método de investigación mixto (cualitativo-cuantitativo) que incluyó la aplicación de entrevistas abiertas y encuestas a un grupo de alféreces y a asesores que trabajan el componente curricular de liderazgo transformacional. Los resultados muestran que el *mentoring* es una estrategia fundamental para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional a partir del trabajo colaborativo (72,7%) dentro de escenarios institucionales, para lo cual, el líder debe demostrar con el ejemplo constante sus conocimientos académicos y militares (30,3%), así como sus habilidades de comunicación y relaciones interpersonales asertivas (27,3%), siendo que son la guía de sus liderados.

Palabras clave: alféreces; educación militar; liderazgo; mentoría.

José Luis Narváez Moreno

Teniente del Ejército Nacional de Colombia. Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC). Profesional en Ciencias Militares y en Administración Logística de la ESMIC.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6154-5643> - Contacto: jose.narvaezm@esmic.edu.co

María Camila Otalora

Antropóloga de la Pontificia Universidad Javeriana. Magíster en Sociología de la Universidad Nacional de Colombia.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7187-6948> - Contacto: maria.otalora@esmic.edu.co

Citación APA: Narváez Moreno, J. L., & Otalora, M. C. (2024). Potencialidades del mentoring para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en los alféreces de octavo nivel de la ESMIC. En M. Sosa Espinosa, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares* (pp. 9-34). Sello Editorial ESMIC.
<https://doi.org/10.21830/9786289620382.01>

Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares

ISBN impreso: 978-628-96203-7-5

ISBN digital: 978-628-96203-8-2

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620382>

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

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

Bogotá, D.C., Colombia

2024



Introducción

La Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC) tiene como propósito misional formar a los futuros oficiales del Ejército Nacional, para lo cual desarrolla sus competencias en ciencias militares, les ofrece formación específica en otras disciplinas estructuradas y en la fase mando. También incluye el ejercicio teórico y práctico del liderazgo que posteriormente aplicarán en las diferentes actividades de desarrollo, seguridad y defensa nacional.

En este contexto, a pesar de que las habilidades de liderazgo son transversales a la educación militar, esta investigación evidenció que no se cuenta con herramientas concretas para desarrollarlas, lo cual dificulta su tiempo de formación y, en consecuencia, su ejercicio profesional. Un ejemplo de los efectos negativos que tiene esta limitación en los alféreces y oficiales es la toma apresurada de decisiones, como la solicitud que hacen para retirarse voluntariamente de la institución (pedir la baja) en los distintos momentos y niveles de formación, un fenómeno que se percibe incluso entre los cadetes próximos a graduarse. Otros efectos se evidencian, por ejemplo, en los estados de estrés laboral, la pérdida del sentido de pertenencia con la institución y la desmotivación, entre otros indicadores que van en contravía del liderazgo transformacional y el compromiso asumido por quienes ingresan o son parte de la ESMIC.

Como se plantea en este trabajo, estas problemáticas pueden estar asociadas a la falta de implementación de estrategias que potencien las habilidades, conocimientos y capacidades de liderazgo, por desconocimiento de la persona o simplemente por la falta de acompañamiento teórico y práctico de los formadores. En tal sentido, se requiere que los alféreces cuenten con el acompañamiento de tutores con experiencia para que fortalezcan sus potencialidades individuales, encuentren la motivación y generen herramientas, valores y actitudes que les permitan poner en práctica su formación en liderazgo. Esta es, precisamente, la metodología *mentoring*.

El objetivo general de esta investigación es determinar cuáles estrategias de *mentoring* pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento del liderazgo transformacional de los alféreces del nivel octavo. La pregunta

de investigación que se planteó fue ¿Cómo fortalecer el liderazgo transformacional mediante la identificación de las potencialidades de la metodología *mentoring* entre los alféreces de octavo nivel como futuros oficiales del Ejército Nacional?

En cuanto al diseño metodológico, se definió una investigación de tipo mixto o cuali-cuantitativa. Para la recolección de información se utilizó la encuesta y la entrevista, herramientas que proveen información cuantitativa o estadística e información cualitativa. Respecto a los resultados y discusión, se determinó la incidencia del *mentoring* en el fortalecimiento del liderazgo transformacional, su relación y contraste con los aportes de orden teórico de autores y situaciones similares en contextos diversos y plurales. Por último, se presenta las conclusiones y anexos que evidencian el recorrido investigativo y validan el estudio para que esté a disposición de la sociedad e instancias de formación militar.

Liderazgo transformacional y *mentoring*

El ámbito militar ha despertado el interés de diversos investigadores en torno a las dinámicas organizacionales, en particular del liderazgo, lo cual se evidencia en la literatura académica disponible sobre el tema. El Ejército Nacional de Colombia, al igual que otras instituciones, entidades y empresas, realiza procesos de formación en liderazgo para que su personal desarrolle las habilidades y capacidades idóneas que les permita responder a las necesidades, exigencias, calidad y competitividad del país, lógicamente en el marco de la normatividad, los derechos humanos y el compromiso con la sociedad. En este escenario han surgido diversos estudios teóricos que aportan una concepción más clara acerca de los cambios hacia los que se debe orientar la formación militar.

Estos trabajos académicos evidencian que el actual modelo universitario público tiene un modelo organizativo muy burocratizado, relega la formación integral al nivel teórico y no ha superado las deficiencias y dificultades en la relación docente-estudiante. Esta situación se presenta a pesar de que los vertiginosos cambios de la sociedad exigen que el tutor sea una guía y cómplice ante el futuro incierto, y de que haya consenso en que los retos

estratégicos de la educación superior busquen mejorar las competencias de sus estudiantes y egresados, de tal manera que puedan conjugar lo aprendido con el ejercicio profesional y las condiciones y exigencias del contexto donde se desenvuelvan (Guereño & Arrieta, 2020).

Liderazgo transformacional en las escuelas militares

Ussa (2015) analizó el liderazgo militar en el marco de la crisis política y militar por la que atravesaba Colombia durante el período 1998-2002. Esta investigación provee elementos teóricos e históricos que muestran la necesidad de que el Ejército Nacional asuma políticas de formación en liderazgo que estén acordes con las condiciones sociales de cada época. Esto plantea que la institución debe seguir mejorando los procesos de formación e investigación asociados al liderazgo, así como desarrollar metodologías innovadoras y pertinentes.

De manera similar, Monsalve et al. (2018) determinaron que “el estilo de liderazgo de mayor presencia en el grupo de comandantes analizados es el transaccional, y factores como el trabajo en equipo, la comunicación y la motivación influyen en la moral combativa de sus subalternos” (p. 115). En cuanto a la formación militar integral, Poveda (2019) destaca la importancia de fortalecer el liderazgo transformacional a través de la formación de los docentes que laboran en las instituciones militares, pues ellos transmiten a sus alumnos saberes, habilidades y actitudes.

Por otro lado, García (2019) advierte que el 54,8% del ejercicio profesional del personal militar se centra en el liderazgo transformacional, por lo cual recomienda que la formación integral incluya un alto porcentaje de motivación como parte de las capacidades que debe tener un comandante durante toda su carrera militar. Esto resalta el importante papel que tiene un líder para aumentar, construir y consolidar la moral alta de su equipo.

Historia y características del mentoring

A lo largo de la historia, la formación de nuevos líderes ha implicado el acompañamiento por parte de personas con experiencia, entre los que se cuentan los consejeros, los sabios o los experimentados líderes del poder

o los campos de batalla. De allí que según Correonero (2019), el término “mentor” hace referencia a los tutores encargados de “cuidar” y educar a las personas jóvenes y con poca experiencia en ciertos campos. Aunque el concepto de *mentoring*, o “mentoría” en el español, ha sido de uso común, solo ha tomado relevancia recientemente debido a la formación estratégica que se desarrolla en instituciones, entidades, corporaciones y empresas. Específicamente, el *mentoring* se define “como la relación formal o informal establecida entre dos individuos, en la que uno de ellos (mentor) toma el rol de guía o consejero, asistiendo a la otra parte, el mentorizado” (Curtis & Taylor, 2016; citados por Correonero, 2019, p. 8). De la misma manera, se puede definir el *mentoring* como “un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos” (Soler, 2005; citado por Correonero, 2019, p. 9).

Aunque las raíces históricas del *mentoring* son evidentes, este método aún está relegado a un segundo plano, como lo corrobora la escasa literatura que hay sobre este tema, en general y específicamente en el campo militar. Este vacío resulta significativo respecto a estudios que aborden las potencialidades o impactos del *mentoring* en el liderazgo y la formación integral, sobre todo si se tiene en cuenta que esta herramienta pedagógica no solo facilita la transmisión eficaz y eficiente del mando aprovechando los conocimientos prácticos que ha adquirido el mentor a través de su experiencia, sino que además uno de sus propósitos fundamentales es el desarrollo integral y el liderazgo mediante el liderazgo transformacional.

Como se señaló antes, el *mentoring* ha estado presente en las actividades de formación social y cultural a lo largo de la historia humana, pues de forma natural líderes o personas experimentadas han acompañado a los aprendices en función del mejoramiento y el bienestar grupal. Sin embargo, en la actualidad se considera que el *mentoring* es indispensable para el liderazgo empresarial debido a los cambios que han tenido las corporaciones, las empresas, las institucionales, la tecnología, las comunicaciones y la educación, “un entorno dinámico y cambiante en el que las empresas tienen que adaptarse con la mayor rapidez posible a grandes cambios” (Hoz, 2018,

p. 2) y el personal debe estar cualificado y calificado para responder ante los diversos retos.

En este escenario contemporáneo, Guereño y Arrieta (2020) resaltan el aprendizaje basado en retos, mejor conocido como *mentoring* académico, pues consideran que la visibilidad real de los resultados y su coherencia con la aplicación en la vida real aumenta el impacto de los aprendizajes. Es decir, estos autores entienden la formación académica como la apropiación de las áreas, temáticas y componentes teórico-prácticos que permiten el desarrollo misional y profesional de manera integral.

Por último, Zambano y Chenche (2018) exponen que el *mentoring* puede generar beneficios en el ámbito educativo porque, por una parte, los estudiantes asumen conocimientos, competencias, habilidades, valores y prácticas para lograr un éxito posterior, y, por otra, asumen normas y objetivos de gestión de rendimiento. Al respecto, es preciso señalar que este proceso educativo es iterativo y sólo termina cuando el aprendiz tiene la capacidad de desarrollar sus tareas, sin la necesidad de la presencia o supervisión de otro y cuando se concreta en la práctica y en distintos escenarios de la vida profesional; de esta manera se dice que el *mentoring* constituye una herramienta educativa y de fomento del liderazgo.

Potencialidades del *mentoring*

El *mentoring* es una herramienta que interrelaciona al mentor y al aprendiz en un proceso de aprendizaje y crecimiento, por medio del acompañamiento y la orientación del mentor, quien usa la experiencia y los conocimientos que ha aprehendido a lo largo de su vida. De esta manera, permite “desarrollar el potencial para convertirlo en talento” (Wires, 2020, p. 3) gracias al “proceso de interiorización, caracterizado por la exploración de uno mismo a través del autoconocimiento, la auto comprensión y la autoconsciencia y proceso de direccionalidad constructiva, caracterizado por la realización de acciones conducentes a lograr el desarrollo del potencial y su materialización en resultados concretos” (Servicio Nacional de Aprendizaje [Senal], 2020, p. 10).

También es importante reconocer que el *mentoring* es una herramienta fundamental en el desarrollo del trabajo para quien asume el rol de tutor o mentor, pues facilita el alcance de los objetivos académicos y de formación integral que se ha propuesto, a la vez que genera un ambiente propicio de aprendizaje entre sus estudiantes o dirigidos. De acuerdo con De la Torre (2020), el *mentoring* le permite potenciar las condiciones de aprendizaje-enseñanza y desarrollar procesos de liderazgo, su calidad docente y el liderazgo institucional.

Estrategias de mentoring para fortalecer el liderazgo transformacional

Según Reina (2017), el *mentoring* implica la participación activa de un guía, consejero o acompañante, quien comparte su experiencia y conocimiento con el mentorizado o aprendiz, para que este pueda desarrollarse con éxito, tanto profesional como personalmente. De esta manera, el *mentoring* mejora el clima de formación empresarial (institucional) porque proyecta el liderazgo en el campo profesional y el ejercicio laboral, y por lo tanto fortaleciendo la imagen corporativa.

Las estrategias de *mentoring* responden a las necesidades que tienen las organizaciones de adaptarse a los múltiples y vertiginosos cambios que ocurren constantemente en la sociedad y que les exigen constantemente ser más eficaces y eficientes, para lo cual requieren contar con herramientas y prácticas dirigidas al crecimiento del entorno organizacional. Por este motivo, estos procesos y las nuevas prácticas organizacionales como el *mentoring* forman parte importante del día a día de las organizaciones, al igual que la innovación, la transmisión de los conocimientos y las prácticas clave de la empresa u organización.

El *mentoring* es una de las prácticas que fortalecen el aprendizaje organizativo y el desarrollo del talento, puesto que *localiza* las fortalezas, los conocimientos y las capacidades; *activa* la motivación y la acción, y *facilita* el desarrollo de habilidades (Hernández & Martí, 2006). Para cumplir estos objetivos, se debe identificar cuáles estrategias permiten que una persona con mayor experiencia guíe el proceso de descubrimiento y desarrollo de

otro, pues “el *mentoring* inventa un futuro basado en la experiencia y la sabiduría de un tercero, los mentores están reconocidos como expertos en la materia específica sobre la que guían” (Colomo & Casado, 2006, p. 135). En correspondencia con lo mencionado, se podrían mencionar los siguientes beneficios del *mentoring*:

Pone a disposición una vía para el aprendizaje flexible, adaptable, y por tanto personalizada para su caso, situación y momento. Esto acelera el proceso de cambio, aprendizaje y desarrollo personal y profesional. Reciben orientación, consejo y guía en entornos nuevos y/o complejos. Incremental su confianza. Mejora sus habilidades sociales y su desarrollo emocional. Explora el papel de los miedos, condicionantes limitantes y prejuicios, disponiendo así de nuevas perspectivas sobre sus problemas o retos. Accede a redes y recursos que de otra forma sería imposible obtener. Aumenta su motivación y estímulo para alcanzar sus aspiraciones. (Moraga, 2011, p. 103)

De esta manera, el *mentoring* se caracteriza por que el mentor comparte sus conocimientos y experiencias con los aprendices, a la vez que los lleva a cambiar para mejor su forma de pensar y su relación con los otros (Moraga, 2011). Esta responsabilidad no solo le exige tener presente las condiciones y las necesidades intergeneracionales, sino sobre todo saber escuchar para poder ayudar, dejar de lado los egos y construir por medio del diálogo, de la conversación, una relación que permita tener resultados beneficiosos (García, 2011). Así, el *mentoring* se constituye efectivamente en una estrategia de liderazgo Moraga (2011) en la que el mentor y el *mentorizado* son parte activa del proceso formativo.

Método

Esta investigación es de tipo mixto (cuali-cuantitativa) con enfoque correlacional. La población seleccionada forma parte de la ESMIC, aproximadamente 250 alféreces, ubicados en seis facultades que incluyen las ciencias militares, y 200 instructores entre docentes civiles y militares (tabla 1).

Tabla 1. Población seleccionada

Rol	Número
Alféreces	250
Instructores	200
Total	450

Fuente: Sección B1 ESMIC 2021.

La muestra corresponde a 33 alféreces (5 por facultad y 3 más aleatoriamente) pertenecientes al octavo nivel de formación, quienes fueron seleccionados de manera aleatoria teniendo en cuenta cada una de las facultades (tabla 2). De esta muestra, 5 pertenecen al sexo femenino y 28 al masculino, de estos últimos 13 son *alféreces extraordinarios*, es decir, son suboficiales en ejercicio que fueron seleccionados para trasladar su rango a la formación como oficiales (6 meses como cadetes y 6 meses como alféreces) –es importante considerar que este grupo ya ha ejercido su trabajo y que cuentan con experiencia valiosa en cuanto a liderazgo y toma de decisiones–. Además, se hicieron entrevistas a dos funcionarios formadores, entre instructores y docentes, que desarrollan áreas en el campo académico (liderazgo) y militar en áreas de estrategia, mando y táctica, quienes están asignados al octavo nivel y afines a materias de liderazgo. Finalmente, para el desarrollo metodológico de la investigación se planteó como instrumentos de recolección de la información la encuesta y la entrevista semiestructurada (tablas 3-7).

Tabla 2. Muestra seleccionada

Rol	Número	Género	
		Femenino	Masculino
Alféreces	33 (6 por facultad y 3 aleatoriamente)	5	28
Instructores	2		2
Total	35	35	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Preguntas de encuesta aplicada a alféreces

<p>1. ¿Cuál es su género?</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Femenino</p> <p><input type="checkbox"/> Otro (¿Cuál?) _____</p>	<p>2. ¿En qué grupo de edad se encuentra?</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 20 años.</p> <p><input type="checkbox"/> Más de 20 años.</p>
<p>3. Usted puede definir el liderazgo cómo...</p> <p><input type="checkbox"/> Acción colectiva de trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Acción individual .</p> <p><input type="checkbox"/> Las dos alternativas.</p> <p><input type="checkbox"/> Otro (¿Cuál?) _____</p>	<p>4. Cree que el ejercicio de liderazgo requiere...</p> <p><input type="checkbox"/> Información y capacitación.</p> <p><input type="checkbox"/> Acompañamiento de personas expertas.</p> <p><input type="checkbox"/> Procesos de comunicación.</p> <p><input type="checkbox"/> Todas las anteriores.</p> <p><input type="checkbox"/> Otra (¿Cuál?) _____</p>
<p>5. ¿Cuál de las siguientes cualidades de un buen líder considera prioritaria?</p> <p><input type="checkbox"/> Lo motivacional.</p> <p><input type="checkbox"/> Las habilidades interpersonales.</p> <p><input type="checkbox"/> El conocimiento.</p> <p><input type="checkbox"/> La experiencia.</p> <p><input type="checkbox"/> Otra (¿Cuál?) _____</p>	<p>6. ¿Sabe qué es liderazgo transformacional?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente.</p> <p><input type="checkbox"/> Algo.</p> <p><input type="checkbox"/> Nada.</p>
<p>7. De acuerdo con el término, ¿a qué cree que se refiere el liderazgo transformacional?</p> <p><input type="checkbox"/> Un liderazgo institucional.</p> <p><input type="checkbox"/> Un liderazgo empresarial.</p> <p><input type="checkbox"/> El trabajo colectivo para transformar.</p> <p><input type="checkbox"/> Todas.</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguna.</p> <p><input type="checkbox"/> Otra (¿Cuál?) _____</p>	<p>8. La estrategia <i>mentoring</i> (<i>mentoring</i> o mentoría es la práctica destinada a desarrollar los conocimientos a través del aprendizaje con un tutor o con un mentor, que es quien aconseja, enseña, guía y ayuda a su aprendiz en el desarrollo de sus capacidades y habilidades profesionales para aumentar sus posibilidades de éxito laboral en el futuro) se la puede relacionar con</p> <p><input type="checkbox"/> Acompañamiento.</p> <p><input type="checkbox"/> Apoyo.</p> <p><input type="checkbox"/> Ayuda.</p> <p><input type="checkbox"/> Consejo.</p> <p><input type="checkbox"/> Otra (¿Cuál?) _____</p>
<p>9. De acuerdo con la información anterior, ¿cree que puede existir una relación entre la estrategia <i>mentoring</i> y la formación en liderazgo?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> No sé.</p>	<p>10. ¿Siente que ha tenido acompañamiento personalizado en su proceso de formación como alumno de la ESMIC por parte de personas con experiencia?</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre.</p> <p><input type="checkbox"/> Algunas veces.</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca.</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca.</p>

Continúa tabla...

- | | |
|---|--|
| <p>11. ¿Considera que es importante que alguien con experiencia acompañe sus procesos de formación en liderazgo?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> No sé.</p> | <p>12. Como alférez, ¿se siente preparado para su trabajo en las unidades militares que le asignen?</p> <p><input type="checkbox"/> Mucho.</p> <p><input type="checkbox"/> Poco.</p> <p><input type="checkbox"/> Nada.</p> |
|---|--|

- | | |
|---|--|
| <p>13. De acuerdo con la formación que ha recibido en cuanto a liderazgo, usted se siente...</p> <p><input type="checkbox"/> Muy satisfecho.</p> <p><input type="checkbox"/> Algo satisfecho.</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfecho.</p> <p><input type="checkbox"/> Poco satisfecho.</p> <p><input type="checkbox"/> Nada satisfecho.</p> | <p>14. De manera general en su proceso de formación en liderazgo, usted siente que le falta...</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor acompañamiento.</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor tiempo.</p> <p><input type="checkbox"/> Más y mejores procesos.</p> <p><input type="checkbox"/> Nada.</p> |
|---|--|

15. De acuerdo con los procesos actuales de formación en liderazgo, usted mejoraría...
- Las estrategias.
- El tiempo dedicado a la formación.
- Nada.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Preguntas de entrevista 001 aplicada a alféreces

- | | |
|---|---|
| <p>1. Entendiendo el <i>mentoring</i> como una estrategia que ayuda a potenciar el desarrollo profesional y personal a través de un mentor experimentado dentro de una organización, empresa o institución, en este caso en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, ¿cuáles pueden ser los beneficios o potencialidades que puede aportar el <i>mentoring</i> en el liderazgo transformacional?</p> | <p>2. ¿Qué beneficios cree que puede generar el acompañamiento de un docente o tutor experto en el proceso de formación en liderazgo?</p> |
| <p>3. Según la información anterior, ¿para usted se puede establecer una relación entre la estrategia <i>mentoring</i> y el liderazgo transformacional?</p> | <p>4. ¿Cómo puede definir a un buen líder desde el ámbito de la formación militar?</p> |
| <p>5. ¿Cómo puede definir a un buen líder desde el ámbito de la práctica militar?</p> | <p>6. ¿Cómo recibe la formación en liderazgo transformacional dentro de su proceso de formación como alférez?</p> |

Continúa tabla...

7. Según su experiencia, ¿en qué espacios, áreas o asignaturas se desarrolla su proceso de formación en liderazgo?	8. ¿Cuáles son las características del nivel de liderazgo que recibe en su proceso académico de formación como alférez en el nivel teórico y el práctico?
9. ¿Cuál o cuáles temáticas, áreas o espacios abordan el proceso de formación en liderazgo personal y transformacional?	10. ¿Quiénes o quién cree han acompañado directamente su proceso de formación en liderazgo?
11. ¿Qué falencias o debilidades cree se están dando en los procesos de formación en liderazgo?	12. ¿Qué cambios o ajustes se deberían dar para mejorar los niveles de formación en liderazgo desde el acompañamiento de un(a) mentor(a)?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Preguntas de entrevista 002 aplicada a alféreces

1. ¿Cómo se puede incorporar la estrategia <i>mentoring</i> (basada en acompañamiento de un mentor o persona con experiencia) para fortalecer el liderazgo transformacional, entendido este como un estilo de liderazgo en el cual los líderes inspiran y motivan a otros miembros del grupo a innovar, cambiar desde el crecimiento de la empresa o institución hacia el éxito futuro?	2. ¿Qué valores personales cree que son necesarios para fortalecer el liderazgo transformacional, es decir, aquel donde los líderes inspiran a los demás para mejorar?
3. ¿Cuáles cree que deben ser las características de un mentor para el acompañamiento a alféreces en su proceso de formación en liderazgo?	4. Según usted, ¿quién o quiénes considera deberían asumir el rol de mentor para desarrollar procesos de formación en liderazgo personal y transformacional?
5. ¿Qué valores institucionales cree que son necesarios para fortalecer el liderazgo transformacional?	6. ¿Qué espacios de formación considera necesarios desde la estrategia <i>mentoring</i> para potenciar el liderazgo?
7. ¿Qué recursos cree que se necesitan para incorporar elementos de la estrategia <i>mentoring</i> en la formación de liderazgo transformacional?	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Preguntas de entrevista 001 aplicada a docentes e instructores

1. Entendiendo el <i>mentoring</i> como una estrategia que ayuda a potenciar el desarrollo profesional y personal a través de un mentor experimentado dentro de una organización, empresa o institución, en este caso en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, desde su rol como instructor/docente, ¿cuáles pueden ser los beneficios o potencialidades que puede aportar el <i>mentoring</i> en el liderazgo transformacional?	2. ¿Qué beneficios cree que puede generar el acompañamiento personalizado de un docente o tutor experto a un alférez en su proceso de formación en liderazgo?
3. Según la información anterior, ¿para usted se puede establecer una relación entre la estrategia <i>mentoring</i> y el liderazgo transformacional?	4. En su rol de formador, ¿cómo puede definir a un buen líder en el ámbito de la formación militar?
5. ¿Cómo puede definir a un buen líder en el ámbito de la práctica militar?	6. Como tutor, ¿cuáles son las características de la formación en liderazgo transformacional dirigida a los alféreces?
7. ¿Según su experiencia, en qué espacios, áreas o asignaturas se desarrolla su proceso de formación en liderazgo?	8. ¿Cuáles son las características del nivel de liderazgo que ofrece en el proceso académico de formación a alféreces en los niveles teórico y el práctico?
9. ¿Cuál o cuáles temáticas, áreas o espacios abordan el proceso de formación en liderazgo personal y transformacional?	10. ¿Quiénes o quién cree que acompañan directamente el proceso de formación en liderazgo de los alféreces?
11. ¿Qué falencias o debilidades cree que se están dando en los procesos de formación en liderazgo?	12. ¿Qué cambios o ajustes se deberían dar para mejorar los niveles de formación en liderazgo desde el acompañamiento de un(a) mentor(a)?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Preguntas de entrevista 002 aplicada a docentes e instructores

1. ¿Cómo se puede incorporar la estrategia <i>mentoring</i> (basada en acompañamiento de un mentor o persona con experiencia) para fortalecer el liderazgo transformacional, entendido este como un estilo de liderazgo en el que los líderes inspiran y motivan a otros miembros del grupo a innovar, cambiar desde el crecimiento de la institución militar hacia el éxito futuro?	2. ¿Qué valores personales cree que son necesarios para fortalecer el liderazgo transformacional, es decir, aquel donde los líderes o mentores inspiran a los demás para mejorar?
--	---

Continúa tabla...

3. ¿Cuáles cree que deben ser las características que un mentor debe tener para un hacer un mejor acompañamiento a alféreces en su proceso de formación en liderazgo?	4. Según usted, ¿quién o quiénes considera deberían asumir el rol de mentor para el desarrollo de procesos de formación en liderazgo personal y transformacional de los alféreces?
5. ¿Qué valores institucionales cree que son necesarios para fortalecer el liderazgo transformacional?	6. ¿Qué espacios de formación considera necesarios desde la estrategia del <i>mentoring</i> para potenciar el liderazgo?
7. Como instructor, ¿qué recursos cree que se necesitan para incorporar elementos de la estrategia <i>mentoring</i> en la formación de liderazgo transformacional?	

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Respecto a la caracterización sociodemográfica, en la muestra prevalece en mayor número el género masculino, con un porcentaje de 84,8 %, que el femenino, con el 15,2 %. Esta información permite una lectura general en la que se evidencia la relegación de la mujer en distintos campos tradicionalmente ocupados por hombres, de allí la importancia y la necesidad de ahondar también en cuanto a liderazgo del género femenino, en este caso, en la formación en la carrera militar y las posibles estrategias para incorporar el *mentoring* de manera innovadora y equitativa tanto para hombres como para mujeres.

En relación con la edad, el grupo seleccionado como muestra se encuentra en un rango superior a los 20 años de edad, sin que se superen los 25 años. Este dato no es para nada trivial. Si se tiene en cuenta la juventud con la que los alféreces terminan su ciclo de formación y los nuevos oficiales comienzan a desempeñarse laboralmente en distintos campos, y si se acepta que a menor edad, menor es la experiencia en distintos aspectos de la vida, en este caso la formación en el ejercicio del liderazgo, el mando y la toma de decisiones, es evidente la necesidad de incorporar estrategias innovadoras de acompañamiento y apoyo que les permitan aprovechar los conocimientos y experiencias que han adquirido sus tutores en el terreno.

Respecto a la conceptualización del liderazgo, el 57,6% de las personas encuestadas respondieron que el liderazgo se relaciona con acciones colectivas de trabajo. Esto ratifica la importancia del liderazgo transformacional o institucional, en el cual los mentores inspiran el bien colectivo, la calidad y el buen nombre del Ejército Nacional. Un porcentaje menor (12,1%) vincularon el liderazgo a la acción individual, es decir, consideraron que el líder actúa desde sus condiciones exclusivas o personales, antes que desde lo colectivo. Otro porcentaje significativo (30,3%) señaló que tanto lo colectivo como lo individual se conjugan para consolidar un buen liderazgo.

En cuanto a los aspectos que son necesarios en el ejercicio de liderazgo, el 78,8% respondió que se deben conjugar varios elementos, como los procesos de comunicación (9,1%), el acompañamiento de personas expertas (6%) y la información y capacitación (6%). Frente a las cualidades que se considera prioritarias para ser un buen líder, las respuestas evidencian que para el 30,3% es importante el conocimiento, es decir, la formación académica y militar. El 27,3% adujeron que son las habilidades interpersonales, o sea la capacidad de interrelación con los otros, que pueden ser estudiantes, subalternos, personal encomendado o población donde se desempeñe. El 24% restante manifestó que una cualidad prioritaria del líder es lo motivacional, es decir, la capacidad intrínseca y extrínseca de trabajar por el bien colectivo.

En relación con la pregunta acerca de qué es el liderazgo transformacional, el 63,6% dijo que conocía algo sobre este concepto, pues se vincula con lo que significa el liderazgo en general, que es aquella condición de una persona, grupo o empresa que se destaca por su trabajo, dedicación e innovación. El 24,2% afirmó saber totalmente lo que es el liderazgo transformacional, mientras que el 12,1% manifestó no conocer nada.

Los resultados sobre las concepciones en torno al liderazgo transformacional muestran que el 72,7% de las personas encuestadas consideró que el liderazgo transformacional se enfoca en el trabajo colectivo para transformar un escenario institucional, en este caso la ESMIC, mientras que el 12,1% eligió como respuesta "todas las alternativas", es decir, el liderazgo institucional, empresarial, un liderazgo cambiante o flexible. Finalmente, un porcentaje muy bajo dice que ninguna alternativa se ajusta a la pregunta.

Es importante mencionar que los participantes definieron la estrategia *mentoring* como la práctica de desarrollar los conocimientos a través del aprendizaje con un tutor o con un mentor, que es quien aconseja, enseña, guía y ayuda a su aprendiz en el desarrollo de sus capacidades y habilidades profesionales para aumentar sus posibilidades de éxito laboral en el futuro. En cuanto a qué aspecto se puede relacionar con la estrategia *mentoring*, el 63,6% manifestó que el mentor implica acompañamiento, entendido como el proceso de proximidad de un mentor hacia su mentorizado: ante situaciones de dificultades, dudas o vacíos en el proceso de formación y su proyección a futuro de la práctica profesional, el primero coadyuva con el segundo gracias a sus conocimientos y experiencias. El 27,3% lo relaciona con el apoyo, el cual se puede interpretar como los espacios esporádicos en los que el mentorizado necesita ayuda o está en dificultades. El 9,1% restante asoció al *mentoring* como un proceso de ayuda. Ninguna de las fuentes consultadas seleccionó el consejo como opción de respuesta.

En cuanto a si cree que puede existir una relación entre la estrategia *mentoring* y la formación en liderazgo, el 54,5% de los participantes coincidieron en que están totalmente de acuerdo, puesto que un buen mentor, además de acompañar, contribuye en inspirar y guiar al mentorizado para el ejercicio pleno de su desempeño profesional. Además, el 42,4% estuvieron de acuerdo, lo cual demuestra que los alféreces ven en la estrategia *mentoring* una herramienta que indudablemente va a potenciar sus niveles de liderazgo y, por lo tanto, mejorar el liderazgo transformacional en la institución y en beneficio del contexto social donde se ejerce. Un bajo porcentaje (3,1%) estuvo en desacuerdo, quizá debido al desconocimiento conceptual de esta estrategia.

Sobre la pregunta: “¿Siente que ha tenido acompañamiento personalizado en su proceso de formación como alumno de la ESMIC por parte de personas con experiencia?”, el 54,5% percibió que efectivamente sí ha recibido acompañamiento de sus superiores, docentes o instructores, mientras que el 36,4% afirmaron que algunas veces han sentido el acompañamiento de personal con experiencia de manera directa. Sin embargo, se puede deducir que los encuestados consideran que los procesos de formación colectiva son parte de la formación personalizada.

Ante la pregunta de si consideran que es importante que alguien con experiencia acompañe sus procesos de formación en liderazgo, el 81,8 % estuvo totalmente de acuerdo, lo cual refleja la necesidad y la importancia que le asignan los alféreces en su proceso de formación a la presencia de un(a) mentor(a) que profundice los diferentes ámbitos de la carrera. Aunque el 18,2 % expresó que está de acuerdo, estas dos opciones son complementarias y están enfocadas en la misma línea, de manera que no hay desacuerdo ni ambigüedad ante las opciones.

Específicamente en cuanto a la formación en liderazgo, 48,5 % de los encuestados expresó que estaban muy satisfechos, lo cual indica que efectivamente el currículo aborda este tema desde aspectos académicos, militares y tácticos. Como complemento a lo anterior, aunque el 15,2 % indicó que está satisfecho, el 36,4 % manifestó cierta incertidumbre, pues respondió que están algo satisfechos en relación al liderazgo.

En referencia a las necesidades de formación en liderazgo, se puede apreciar que el 45,5 % expresó que le falta más y mejores procesos, lo cual se puede interpretar como la necesidad de distintas estrategias teóricas y prácticas. Además, el 27,3 % reclamó más tiempo para formarse en liderazgo, el 18,2 % exigió un mayor acompañamiento y el 9,1 % dijo no carecer de nada en su formación.

Finalmente, el 51,5 % manifestó que mejoraría el tiempo dedicado a la formación en liderazgo, quizá refiriéndose tanto a lo teórico como a lo práctico, mientras que el 45,5 % afirmó que incorporaría otras estrategias que apoyen los procesos de formación en liderazgo. Sólo el 3 % dijo que no necesita mejorar nada.

Discusión

De acuerdo con Jaramillo Henao (2019), las Fuerzas Militares en Colombia han contribuido con el desarrollo social de la población colombiana mediante distintos procesos. Uno de sus aportes estratégicos es formar a los líderes para que cumplan la misión que se ha encomendado a la institución con la firma del acuerdo de paz, así como para afrontar el surgimiento de nuevas problemáticas. En este escenario, es imprescindible que el liderazgo militar fortalezca su componente ético y se muestre aún y empático con dife-

rentes núcleos urbanos y rurales, de tal manera que pueda acercar al Estado con las comunidades en un clima de confianza, desarrollo sostenible y colectivo. Entendido de esta forma, el liderazgo militar permite resaltar a las Fuerzas Militares como instituciones protectoras de la paz que cuentan con integrantes altamente calificados en liderazgo y toma de decisiones, respetuosos y garantes de los derechos y deberes ciudadanos. Esta perspectiva es reafirmada por las personas entrevistadas en algunas de sus respuestas:

- “Es necesario enfatizar el liderazgo a través de diferentes procesos donde intervengan varias actividades de mejora” (Entrevistado 2): se entiende el liderazgo como un componente tanto de la formación como del desarrollo y ejercicio de las acciones encomendadas en cualquier circunstancia de la vida, institución o empresa (liderazgo personal, institucional y social).
- “Se debe inculcar más el convencimiento de las personas a hacer las cosas” (Entrevistado 4): este testimonio muestra el sentir y el querer particular. De acuerdo con este enfoque, los líderes, además de poseer una serie de habilidades y talentos personales, también pueden incorporar nuevas herramientas a los procesos de formación integral. Asimismo, se resaltan los compromisos del líder respecto al grupo y “la motivación” como uno de los componentes más importantes en el desarrollo de liderazgo y que mejor que se fortalece desde la estrategia *mentoring*.
- “Se debe mejorar la manera como se aborda el liderazgo en la ESMIC. No solo se trata de ofrecer conferencias teóricas, las cuales vuelven tediosa la instrucción, sino más bien implementar algún tipo de práctica, algo lúdico, activo, que lo lleve a uno a querer ser un líder integral, es decir, que por medio de estas instrucciones lúdicas uno se vuelva un buen líder” (Entrevistado 7): en este testimonio adicional se muestra la necesidad de innovar en los procesos de formación en liderazgo, además de incorporar otra serie de estrategias que fortalezcan de manera teórica y práctica el ejercicio de liderazgo.

En relación con las potencialidades del *mentoring* y el desarrollo del liderazgo transformacional, Zambano (2019) afirma que, en el ámbito educativo, esta estrategia puede ser muy útil en periodos donde la adaptación de los estudiantes sea clave para lograr un éxito posterior. Además, agrega, el *mentoring* contribuye a que los aprendices entiendan la importancia que tienen determinadas normas y a asumir objetivos específicos de gestión y rendimiento a través del acompañamiento de un mentor hasta que demuestre capacidad y liderazgo para continuar con sus tareas sin supervisión o en escenarios de práctica o ejercicio laboral.

Al respecto, los participantes señalaron los siguientes aspectos sobre el *mentoring*: incide en el desarrollo de “aprendizajes constructivos”; se constituye en un referente de “inspiración”; permite asumir e “identificar el liderazgo” o los liderazgos en servicio de la institución, así como el “desarrollo de cualidades de liderazgo”. Esta comprensión coincide con el trabajo de Agudelo et al. (2014), quienes aplicaron el *mentoring* con resultados satisfactorios, como el crecimiento de la productividad, el aumento de la motivación laboral, el fortalecimiento del clima laboral, el incremento del capital intelectual, la facilitación de la transmisión de la cultura y los valores, el desarrollo del potencial del liderazgo y el mejoramiento de la comunicación. Asimismo, Atehortúa (2016) encontró que el *mentoring* potencia el talento humano, de manera que puede mejorar de forma considerable los procesos de las organizaciones para que en un futuro se consoliden como empresas exitosas.

Como evidencia esta información, existe una relación significativa entre la estrategia de *mentoring* y el liderazgo transformacional. Así lo manifiestan también las personas entrevistadas: “Si hay un buen líder, habrá un buen grupo y por lo tanto una buena institución”, puesto que todo aquello que contribuya al mejoramiento integral (aspectos académicos, actitudinales y procedimentales) en la formación de los alumnos de la ESMIC repercute de manera positiva en el liderazgo transformacional del Ejército Nacional, pues mejora el trabajo de los futuros oficiales frente al personal que van a dirigir y a las funciones que les sean asignadas.

Para Piedrahita (2019), el acompañamiento a un individuo se realiza principalmente para que descubra cómo puede desempeñar su trabajo de

la mejor manera, en este caso como futuro oficial del Ejército Nacional. Transformar su trabajo y desarrollar sus capacidades a través del *mentoring* es una poderosa herramienta para que como líder tome conciencia de la importancia que tiene desarrollar su potencial y el de la empresa o institución. Pero, ¿qué se entiende como un “buen líder en el ámbito de la formación militar” entre alféreces y docentes?, este concepto refleja una serie de requerimientos, principios, valores y actitudes que caracterizan al líder, como individuo e institución (liderazgo transformacional). Entre las respuestas más representativas, se encuentran: “es un referente a seguir”, “es quien dirige correctamente”, “aquel que inspira”, “es quien está preparado y posee tanto conocimientos y experiencia como valores”. En síntesis, se concibe que en el ámbito militar un buen líder es aquel que representa las competencias de tipo operativo y táctico, es decir, que no solo posee conocimientos de orden teórico y académico, sino que además los combina con el componente propiamente militar; así lo manifiestan las personas entrevistadas: “Es una persona probada en terreno”, “es aquel que tiene y demuestra experiencia”. En prospectiva, la formación de los oficiales en liderazgo militar va a potenciar su desempeño cuando, en cumplimiento de sus funciones, se vean obligados a comprender la problemática nacional y, por lo tanto, a acceder a una formación permanente que les permita asumir los retos laborales, los liderazgos que debe asumir para superarlos y evolucionar.

Otro aspecto fundamental que expusieron los resultados es que los alféreces se apoyan entre sí de manera informal, lo cual evidencia que los procesos de acompañamiento ocurren en la interacción con muchos actores, incluyendo algunos del mismo nivel, que de todas maneras poseen un nivel de liderazgo y experiencia que es compartido y valorado. Así lo plantea también Cabrera et al. (2018), quienes ratifican que los propósitos de la formación de profesionales líderes suelen integrar diferentes niveles y que no solo se da a nivel formal, sino también informal.

En cuanto a las falencias o debilidades en los procesos de formación en liderazgo, los alféreces y los docentes afirmaron que si bien cuentan con escenarios académicos teóricos y prácticos, así como en la fase de mando e instrucción práctica, la institución debe mejorar estos aspectos: espacio (“se necesitan más espacios de formación”), tiempos (“se debe optimizar el tiempo”) y estrategias (integradoras, lúdicas, axiológicas), especialmente el

mentoring. Esta necesidad de los estudiantes en formación implica el acompañamiento de un mentor con experiencia y conocimientos metodológicos para realizar esta estrategia pedagógica y fortalecer el liderazgo transformacional a partir del desarrollo de liderazgos.

Las estrategias de *mentoring* se debe integrar en la formación militar a través de diversos escenarios. Según Vadillo (2013), la implementación comprendería los ámbitos metodológicos, curriculares, formativos, comunicativos y organizativos (tabla 8). Esto implica realizar procesos de resignificación curricular y organizativos que permitan paulatinamente incorporar el *mentoring* en la ESMIC, pues efectivamente aún resultan insuficientes las estrategias de formación en liderazgo y en toma de decisiones, fundamentalmente cuando los oficiales egresan y se enfrentan escenarios reales.

Tabla 8. Escenarios para incorporar el *mentoring*

Escenarios	Acciones
Metodológicos	Diseño de nuevas herramientas metodológicas para la formación.
Curriculares	Resignificación de planes de estudio, ajustes e innovación.
Formativos	Cualificación e intercambio de experiencias, capacitación en liderazgo y <i>mentoring</i> .
Comunicativos	Acompañamiento por pares, diálogos de mentores y mentorizados.
Organizativos	Conformación de grupos de trabajo y acompañamiento, así como redes de apoyo.

Fuente. Elaboración propia.

Finalmente, en relación con cuáles deben ser las características de un mentor para acompañar a los alféreces en su proceso de formación en liderazgo, las fuentes argumentaron que, además de poseer conocimientos, “debe ser alguien con experiencia”, “capacidad de comunicación”, diálogo y posibilidad de establecer confianza para el acompañamiento, lo cual coincide con el trabajo de Nader y Castro (2007). En contraste, ante la pregunta sobre quién o quiénes deberían asumir el rol de mentor para que asuman la formación en liderazgo personal y transformacional, los entrevistados coin-

cidieron en que son sus docentes, fundamentalmente, quienes tienen más experiencia y capacidad de interactuar pedagógicamente y metodológicamente en los procesos educativos. Además, destacan otras personas, como los instructores y formadores de áreas específicas en liderazgo. Esto denota la posibilidad de acceder a mentores cercanos a los procesos de formación.

Conclusiones

Los participantes en este estudio reconocieron como liderazgo el cumplimiento de las tareas asignadas con un alto nivel de responsabilidad; la actitud respecto a la vida misma, a la convivencia social y al desempeño laboral en la carrera militar, así como el liderazgo transformacional, a través del cual los líderes inspiran a quienes interactúan con ellos, lo cual genera procesos de excelencia. De esta manera, se puede afirmar que el concepto de liderazgo muchas veces se relega a la información o la teoría, de allí que sea prioritario ponerlo en práctica a través del acompañamiento de líderes o formadores con experiencia (*mentoring*), para contribuir en la consolidación de una concepción más integral del papel del líder.

La evidencia teórica evidencia que el *mentoring* es una estrategia valiosa en los procesos de formación y en el desarrollo de recursos de liderazgo transformacional, así que resulta muy pertinente para la formación, el apoyo y el acompañamiento de los futuros oficiales del Ejército Nacional de Colombia. De esta manera será posible consolidar y fortalecer los procesos académicos, de instrucción marcial y axiológicos fundamentalmente para mejorar el desarrollo teórico y práctico de los alféreces. Por esta vía, los futuros oficiales tendrán niveles de alta calidad académica, humanística, logística y táctica, aun en situaciones adversas donde se requiere del ejercicio de liderazgo y la capacidad equilibrada en la toma de decisiones.

Este estudio permitió caracterizar las potencialidades de *mentoring* para promover las habilidades de liderazgo transformacional en los alféreces. En síntesis, se trata de una forma de aprendizaje personalizado que acorta el tiempo que se necesita para desarrollar determinadas capacidades, habilidades y competencias, y que además permite reducir el costo de la

formación (Moraga, 2011). Esta situación fue manifestada por los alféreces, quienes atestiguan que los procesos de cambio e innovación se facilitan cuando cuentan con un acompañante de más experiencia que los oriente en los procesos. Por otra parte, se debe tener en cuenta que los estudiantes asumen actitudes de fidelización y motivación, lo cual también permite retener el talento y potenciar sus capacidades en la vida profesional.

Finalmente, se concluye que el *mentoring* permite fortalecer el liderazgo transformacional de los alféreces en los diversos niveles de formación que tiene la ESMIC, en este caso de los estudiantes que se encuentran en el último período académico y militar, antes de asumir su rol como oficiales del Ejército Nacional de Colombia. Precisamente, consideran que aún en esta etapa de formación podrían incorporar y fortalecer su liderazgo transformacional, y además recomiendan:

- Definición de los perfiles de los mentores: personal con experiencia, docentes, formadores militares, estudiantes destacados, entre otros.
- Procesos de cualificación en relación con el *mentoring*, liderazgo y liderazgo transformacional, tanto para tutores como para estudiantes en todos los ciclos de formación.
- Optimización del talento humano y el desarrollo de acciones desafiantes en los procesos de formación que contribuyan a fortalecer el liderazgo de los futuros oficiales en su ejercicio profesional. De esta manera, contarán con las habilidades necesarias para tomar mejores decisiones y actuar en cumplimiento y garantía de los deberes, la ética y los derechos, en servicio de la comunidad y como garantes del Estado, la Constitución Política y el marco normativo nacional e internacional.

Cada mentor y mentora no solo son embajadores de la cultura de la organización a la que pertenecen, sino que además tienen la encomiable responsabilidad de transmitir su experiencia a los alféreces para evitar situaciones negativas en el desempeño de sus labores militares y profesionales, así como facilitar su proceso de adaptación, encaje y desarrollo en la ESMIC.

Referencias

- Agudelo Hernández, J. T., Vargas Agudelo, J. F., & Murcia Niño, T. N. (2014). *La mentoría como potenciador del liderazgo transformacional en los oficiales y suboficiales del grupo de seguridad de la base aérea Luis F. Gómez Niño, Apiay-Meta* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/items/5f44b91d-9e2b-4daa-8535-b4500e0edf6f>
- Atehortúa Ramírez, G. (2016). *Herramientas gerenciales: Coaching y mentoring en la dirección de empresas medianas y grandes del municipio de Sabaneta como Potenciadores del Talento Humano* [Tesis de grado, Corporación Universitaria de Sabaneta]. <http://repositorio.unisabaneta.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/283>
- Cabrera, L., Chavarro, I., & Murillo, L. (2018). Estudio de percepciones sobre liderazgo militar en oficiales de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Internacional de Investigación Universitaria. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 7 y 8 de septiembre de 2017. <http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/6331>
- Colomo, R., & Casado, C. (2006). Mentoring & coaching: IT perspective. *Journal of Technology Management and Innovation*, 1(3), 131-139. <https://www.redalyc.org/pdf/847/84710314.pdf>
- Correoneo Rodríguez, J. (2019). *Shadow Mentoring: Herramienta de desarrollo profesional para la aportación de valor en instituciones educativas y empresas* [Trabajo de pregrado, Comillas Universidad Pontificia]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27739>
- Guereño Zarraga, A. L., & Arrieta, B. U. (2020). Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la universidad del país Vasco UPV/EHU. Presentado en el XI Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo. Universidad de Oviedo, 13 de diciembre de 2019. <https://addi.ehu.eus/handle/10810/42618>
- De la Torre Sierra, A. M. (2020). E-mentoring: Descubriendo sus potencialidades para la mejora de la calidad docente e innovación en investigación educativa en la enseñanza superior desde una perspectiva de género. En E. López-Meneses, D. Cobos-Sanchiz, L. Molina-García, A. Jaén-Martínez, & A. H. Martín-Padilla (Eds.), *Claves para la innovación pedagógica ante los nuevos retos: respuestas en la vanguardia de la práctica educativa* (pp. 2961-2969). Octaedro. <https://octaedro.com/libro/claves-para-la-innovacion-pedagogica-ante-los-nuevos-retos/>
- García de la Torre, M. D. P. (2011). Programas intergeneracionales en el marco de los programas universitarios de mayores. En C. Bru Ronda, *Aprendizaje a lo largo de la vida, envejecimiento activo y cooperación internacional en los programas universitarios para mayores* (pp. 903-915). Asociación Estatal de Programas Universitarios para Mayores (AEPUM). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093346>
- García Sáenz, G. Y. (2019). Liderazgo transformacional en el personal militar perteneciente a una unidad de infantería del Ejército del Perú [Trabajo de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4316>

- Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed*, 14(1), 0-0. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003
- Hoz Casero, M. D. L. (2018). *Coaching y mentoring: Nuevas tendencias de formación del siglo XXI* [Trabajo de grado, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/34866>
- Jaramillo Henao, E. (2019). *Liderazgo social de las Fuerzas Militares en el post-conflicto, para el desarrollo sostenible de la población civil* [Ensayo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/35286>
- Monsalve Castro, C., Chamorro, L. J., & Luzardo, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(2), 115-127. <https://doi.org/10.18359/rfce.3049>
- Moraga, D. (2011). Mentoring: Estrategia de liderazgo para el policía del siglo XXI. *Revista Estudios Policiales*, 8, 99-107.
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64760318.pdf>
- Piedrahita Torres, M. F. (2019). *Análisis de la incidencia del coaching ejecutivo como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo* [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35069>
- Poveda Ortega, S. D. (2019). *Efectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los oficiales en el Ejército Nacional de Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35814>
- Reina, D. S. (2017). *El mentor: Guía de mentoring para la gestión y el liderazgo empresarial*. Editorial Almuzara.
- Servicio Nacional de Aprendizaje [Sena]. (2020). Métodos de capacitación. <https://www.calameo.com/read/00525771140f8e4bbab58>
- Ussa Cabrera, A. J. (2015) Liderazgo íntegro y transformacional orientado hacia la institución castrense [Ensayo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13941>
- Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial.
- Zambano, G. J. (2019). Aplicación del mentoring (mentor) en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación superior. *Revista Pertinencia Académica*, 3(4), 38-49. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/rpa/article/view/2497>
- Wires (2020). Programa de mentoring. <https://wires.es/wp-content/uploads/2020/06/Presentaci%C3%B3n-WIRESMentoring.pdf>