

El liderazgo en la carrera de Ciencias Militares de la ESMIC: una mirada a los escenarios de formación

3

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620382.03>

Dorlandy Alberto Peña Parrales

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

José Francisco Machado Carrillo

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

Resumen. Esta investigación describe de qué manera los docentes militares y civiles desarrollan el liderazgo en los distintos escenarios de formación de la carrera de Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova". Con este objetivo se implementaron dos instrumentos de evaluación para medir las variables de comunicación, técnica y evaluación, y se aplicó una encuesta a los estudiantes para identificar cómo perciben el liderazgo de los docentes civiles y militares. La interpretación estadística y el análisis de los resultados de la encuesta evidencian que un porcentaje significativo de los profesores desarrollan un alto nivel de comunicación a través de las acciones en las clases de tutorías y acompañamientos; cuentan con un manejo adecuado de las relaciones interpersonales con los docentes y alumnos y personal administrativo; cuentan con técnicas de discusión que les permiten flexibilidad en la forma de abordar los temas y tienen la capacidad de formular preguntas y respuestas manejando un tono de voz adecuado para la enseñanza.

Palabras clave: comunicación; liderazgo; liderazgo pedagógico.

Dorlandy Alberto Peña Parrales

Oficial del Ejército Nacional de Colombia. Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, con el reconocimiento de tesis laureada, de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC). Profesional en Ciencias Militares con especialización en Conducción y Administración de Unidades Militares y Administración de Recursos Militares para la Defensa Nacional y Derecho Aplicable en los Conflictos Armados. Diplomado en Docencia Universitaria con énfasis en Formación por Competencias. Diplomado en Orientación Estratégica, en los Conceptos Básicos de Contratación Estatal. Diplomado en Gestión del Emprendimiento e Innovación Militar y diplomado virtual en Género, Seguridad y Fuerza Pública.

Contacto: dorlandy.pena@esmic.edu.co

José Francisco Machado Carrillo

Profesional en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC). Politólogo de la Universidad de la Rioja. Especialista en Administración de Recursos Militares para la Defensa Nacional del Centro de Estudios Militares. Magíster en Altos Estudios sobre Terrorismo, Análisis y Estrategia de la Universidad de La Rioja. Magíster en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra (ESDEG).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1663-6575> - Contacto: jose.machado@esmic.edu.co

Citación APA: Peña Parrales, D. A., & Machado Carrillo, J. F. (2024). El liderazgo en la carrera de Ciencias Militares de la ESMIC: una mirada a los escenarios de formación. En M. Sosa Espinosa, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares* (pp. 53-88). Sello Editorial ESMIC.
<https://doi.org/10.21830/9786289620382.03>

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 Respite 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” gradúa cada semestre a los nuevos oficiales del Ejército Nacional de Colombia, quienes en el transcurso de su carrera militar se forman como líderes de tropa capaces de afrontar las adversidades en cada una de las áreas personales y profesionales, entre las cuales se encuentra la carrera de Ciencias Militares y carreras complementarias. Estas características se desarrollan a través de los diferentes escenarios de convivencia y espacios estudiantiles, en los cuales los docentes militares y civiles que transfieren el conocimiento son los principales gestores del liderazgo.

En consideración con ello, esta investigación caracterizó los tipos de liderazgo que predominan en los docentes militares y civiles, así como la forma en que lo transmiten a las nuevas generaciones de militares en los diferentes escenarios de enseñanza, tales como aulas de clase, terrenos y ejercicios prácticos militares. Asimismo, con este propósito también se observó su interacción con los cadetes, las herramientas que utiliza para impartir el conocimiento y la manera en que los estudiantes las aprenden para ponerlas en práctica en su camino de formación como futuros líderes militares. Para este fin, se identificaron los referentes de liderazgo que conocen los docentes militares y civiles y cómo los transmiten a los alumnos en los diferentes escenarios de formación militar para asegurar la calidad de su enseñanza.

Con base en lo anterior, se formularon estas preguntas rectoras: ¿Qué conceptos de liderazgo tienen los docentes militares y civiles en la carrera de Ciencias Militares de la ESMIC?, ¿a qué estrategias pedagógicas recurren para la enseñanza del liderazgo en los distintos escenarios de formación? y ¿cuáles estrategias pedagógicas perciben los alumnos como exitosas en el aprendizaje del liderazgo militar en las actividades que imparten los docentes militares y civiles? Con estas preguntas se definió el objetivo general de la investigación: describir cómo los docentes militares y civiles desarrollan el liderazgo en los distintos escenarios de formación de la carrera de Ciencias Militares de la ESMIC.

Liderazgo y educación

Esta investigación se fundamenta conceptualmente en trabajos previos sobre liderazgo y liderazgo educativo que permiten definir los conceptos centrales. Estos antecedentes fueron consultados en las bibliotecas virtuales reconocidas en el país y en páginas de investigación internacionales. Específicamente, los referentes locales corresponden a investigaciones, artículos de tesis de grado de maestría o doctorado de universidades en Bogotá que abordaran el liderazgo de la cultura militar enfocado en el liderazgo educativo.

En cuanto a la relación entre el liderazgo y la educación, se tuvo en cuenta la importancia que tiene la participación multidimensional y, en esa medida, la necesidad de integrar diferentes estrategias para recoger la información. Desde esta perspectiva, se considera a los docentes como actores activos en el proceso educativo, toda vez que esto no solo permite evidenciar su papel de liderazgo, sino que también hace posible que sus futuras acciones trasciendan la aplicación de manuales doctrinales sin que hayan asimilado debidamente sus principios fundamentales. Este aspecto, común a los procesos de liderazgo, es notoriamente importante en las fuerzas militares (Villalobos, 2014) con las diferencias del caso, pues es distinto liderar instituciones de educación que hacerlo en cualquier otro tipo de empresas. Por esta razón, los líderes militares deben tener presente el tipo de institución que lideran y dirigen –esta última es una forma de entender la *administración*, pero ambas tienen en común que afectan el proceso de aprendizaje-enseñanza–, para la cual deben ejercer un modelo de liderazgo contextualizado a las necesidades de la institución, en correspondencia con los retos y las necesidades permanentes y emergentes en la sociedad (García, 2016).

En este escenario, los líderes militares también deben utilizar estrategias que les permitan fortalecer sus competencias y habilidades personales, para lo cual se cuenta con el *coaching*:

como estrategia de evolución personal, [el *coaching*] brinda una manera distinta para relacionarse. Su aplicación no consiste en enseñar, sino en crear las condiciones necesarias para aprender, crecer, y verse a sí mismo como un ser en constante aprendizaje, capitaliza los ejercicios pedagógicos y educativos de los maestros para su uso en las aulas. (Rueda, 2014 p. 1)

Así, el coaching involucra a las personas inmersas en el proceso y los corresponsabiliza de la toma de decisiones y sus consecuencias. De esta manera, esta estrategia les otorga un papel activo en su propio proceso con el mejoramiento continuo y la satisfacción como abanderados del quehacer diario, algo que resulta favorable en la receptividad de los jóvenes. Al respecto, se debe mencionar que la evaluación tiene un papel preponderante, pues

si los estudiantes conciben la evaluación como un proceso formativo y sus opiniones son tomadas en consideración, se genera un proceso de retroalimentación de la práctica docente, lo que conlleva a superar las debilidades y potenciar las fortalezas, y generar planes de mejoramiento al proceso de enseñanza del docente y el aprendizaje del estudiante (Rueda, 2014, p. 2)

Para que esto se lleve a cabo, se debe superar la hegemonía de la evaluación cuantitativa, aplicando prácticas de metacognición, fomentando la comprensión y ampliando el espectro de adquisición de información y aplicación de conocimiento de forma holística, tareas en las que el constructivismo tiene relevancia.

Por otro lado, Husáin y Muñoz (2019) definen el liderazgo como una fuerza latente y principal en el desarrollo de las habilidades del mando en los alféreces de la ESMIC. Específicamente, el resultado de su investigación sobre el tipo de liderazgo femenino de las alféreces de la ESMIC en su ámbito social evidencia que lo perciben como la participación primordial de la mujer en las relaciones psicosociales, culturales y de género en el rol militar. Además, lo relacionan con su empoderamiento, rebeldía, realce de virtudes y la pérdida de su investidura como mujer sumisa y sacrificada, el cambio dramático por el cual pasan de ser jóvenes adolescentes a mujeres oficiales de arma en el Ejército Nacional y lo que eso implica. Como resultado relevante, Husáin y Muñoz (2019) encontraron que

cualidades como la inteligencia, el conocimiento y la formación son fundamentales para el reconocimiento de una mujer líder en el ámbito militar, así como la responsabilidad y disciplina. Al analizar los estilos de liderazgo adoptados por los alféreces sobresalió la influencia del contexto militar, el cual permea el modelo de liderazgo que ellas ejercen. (p. 1)

Este trabajo de investigación pone en evidencia la importancia que tiene en el liderazgo la capacidad de conseguir resultados que se sostengan durante mucho tiempo, a partir de una organización centrada en aplicar estrategias que formalicen y organicen el rumbo, la dirección, los retos, los objetivos, las estrategias y el aseguramiento de la ejecución. Por otro lado, con respecto al género, señalaron:

[...] las diferencias biológicas se constituyen como base para neutralizar esquemas de pensamiento de hombres y mujeres. De esta manera, se pueden ejercer diferentes tipos de liderazgo, los cuales están asociados no solo a la condición política, ambiental y social, sino también a los propios roles de género y a las oportunidades a las cuales están expuestos ambos sexos. (Husáin & Muñoz, 2019, p. 6)

A respecto de la relación de género y los valores militares, Fernández *et al.* (2018) investigaron las características sociodemográficas necesarias para el cambio cultural, los patrones sociales en inclusión y la transformación de las virtudes y los valores militares como arma fundamental en la ideología de la mujer en la carrera de las armas. Los autores concluyen que, a pesar de la importancia práctica y teórica de los estudios sociológicos, la cantidad de investigación en este campo sigue siendo reducida debido a limitaciones metodológicas, especialmente en Colombia. Sin embargo, las nuevas tendencias de transformación han demostrado que identificar la motivación y el contexto del personal es esencial para maximizar el impacto de las políticas, como la de igualdad de género.

Una gran enseñanza y aporte de esta investigación es la práctica de las teorías y estudios sociológicos en el ámbito militar, pues las investigaciones en este campo siguen siendo limitadas debido a las restricciones metodológicas. Sin embargo, las nuevas tendencias de transformación han demostrado que la motivación y el contexto del personal es esencial para maximizar el impacto de las políticas, como la conocida política de igualdad de género. El conjunto de datos para la población militar en Colombia proporcionado por Fernández *et al.* (2017) es, a nuestro entender, el primer paso en el país para establecer un modelo de recolección y análisis sistemático (Fernández *et al.*, 2018).

Por otro lado, Rojas (2017) menciona que la Doctrina Damasco incorporó términos operacionales selectivos para guiar el desempeño de las unidades operacionales y estratégicas. Como consecuencia, el Ejército Nacional adoptó el concepto de Operaciones Terrestres Unificadas (OTU), lo cual significa una evolución y transformación neutral del pensamiento doctrinal de la institución. Esta transformación doctrinal hace esfuerzos para introducir una nueva terminología con conceptos como la acción unificada y decisiva, el mando tipo misión y el diseño operacional, entre otros, y se establece un conjunto de habilidades distintivas del Ejército, que hacen parte del quehacer contextual del liderazgo transformacional aplicado al ámbito militar actual.

Esta evolución y transformación, dada desde la Doctrina Damasco, que ha tenido el Ejército Nacional alineó sus funciones, procesos y procedimientos con los estándares de la Organización de las Naciones Unidas, entre ellas, la inclusión del liderazgo femenino en las filas de las fuerzas militares, su importancia y poderío.

Esta singularidad real permite que, en el contexto de sus procedimientos de gestión estratégica, se tenga en cuenta un proceso de adaptación y modernización permanente que le permita desarrollar las capacidades y habilidades de liderazgo para ofrecer respuestas eficientes, eficaces y consecuentes a los procedimientos estratégicos que emergen en el estudio del campo operativo.

Así, el sistema actual del Ejército Nacional pone la lupa en la preocupación por atraer y mantener al personal incorporado, de tal forma que responda a las necesidades y las responsabilidades características de los niveles de profesionalización requeridos (oficiales, suboficiales y soldados), a partir de la implementación de los modelos, las estrategias y las herramientas centradas en la gestión humana por competencias. Por lo tanto, la doctrina militar esta avocada a la transformación de sus prácticas hacia un lenguaje profesional, más allá de los términos y los símbolos, con el que todos sus miembros se integren y se orienten hacia sus principios y valores fundamentales, así como a la aplicación de las correspondientes técnicas, tácticas, procesos y procedimientos que forman parte inherente del carácter operacional de la Fuerza.

De esta manera, la institución está en capacidad de cumplir con las exigencias internas y externas con base en la firmeza de sus estándares. La característica de la doctrina del Ejército Nacional permite fortalecer la interiorización de los principios y valores, a medida que va definiendo la identidad y carácter del futuro combatiente, proceso en el cual la ética se debe constituir como regla fundamental del proceder. Al mismo tiempo, esta doctrina se encarga de incorporar, desplegar y fortalecer los prototipos de liderazgo de su personal, orientándolos a la persuasión y a la confianza mutua entre comandantes (líderes) y subalternos (colaboradores y/o seguidores), para lo cual se adopta el término filosófico de *mando tipo misión* (Rojas, 2017).

Aun así, los objetivos del diseño de la estrategia del Ejército Nacional se basan principalmente en dos componentes fundamentales, “el primero se refiere al Ejército de combate, sobre el cual se busca fortalecer su poder para aplicar la fuerza, y el segundo componente se enfoca en el Ejército generador de fuerza, con el fin de optimizar la gestión de los procesos” (Rojas, 2017, p. 101). La institución ha ido desarrollando todos estos parámetros con el objetivo de profesionalizar el personal que la integra, haciéndolo más competitivo, audaz y eficaz en el logro de los objetivos propuestos.

En síntesis, las transformaciones doctrinales en Colombia han generado reestructuraciones y ajustes constantes del Ejército Nacional. Se puede afirmar que la primera ocurre en el marco de la Independencia (1819), cuando la institución pasa de ser ejército realista a ejército nacionalista, de manera que abandona por completo la doctrina española y adopta técnicas y tácticas de las guerras napoleónicas. La segunda transformación se dio en el año 1907, tras la dolorosa Guerra de los Mil Días (1899-1902), en la cual el Ejército Nacional adoptó la doctrina chilena, gracias a la cual se crearon la Escuela Superior de Guerra, la Escuela Militar de Cadetes y la Escuela de Clases.

Tiempo después, pero gracias a este proceso doctrinal, se establecieron las escuelas de capacitación de las armas en el año 1932. La tercera transformación tuvo lugar en los años 1951-1953 con la Guerra de Corea, que por primera vez evidencia la inserción de la doctrina norteamericana. Finalmente, en los últimos años el Ejército Nacional ha emprendido la más grande y ambiciosa transformación siguiendo los lineamientos de

la Organización de las Naciones Unidas, con el fin de convertirse en un Ejército profesional y altamente capaz (Rojas, 2017).

Desde otra perspectiva, Rodríguez (2016) recuerda que administrar y liderar una institución requiere identificar el contexto organizacional y todo lo que ello implica, para lo cual se deben alinear los modelos de liderazgo con las prácticas organizacionales, de manera que cada uno de los actores sean corresponsables de llevar a cabo las acciones pertinentes para el logro de los principios misionales. En este sentido, durante la proyección, la ejecución y la evaluación de las estrategias es necesario tener siempre presente

un liderazgo que suscite el capital intelectual de los directores y el de los docentes, el cual se basa en el liderazgo pedagógico distribuido, transformacional y el liderazgo del poder de la inteligencia emocional, permitiendo a la organización escolar ahondar sobre el conocimiento del liderazgo efectivo y posibilitando la reorientación de sus procesos, el trabajo en equipo y de esta manera lograr la potencialización del aprendizaje de los estudiantes con el objetivo de capacitar a la organización para enfrentar la necesidades de la sociedad global actual. (Rodríguez, 2016, p. ii)

Esto pone en evidencia la importancia de establecer con anterioridad y claridad la clase de liderazgo que requiere la institución educativa, partiendo de bases teóricas y, sobre todo, valorando la efectividad que genera la aplicación del liderazgo transformacional en el campo pedagógico. En este escenario es de gran importancia la investigación, pues aporta insumos que permiten comprender de qué manera una institución y sus docentes deben afrontar un buen liderazgo para potenciar el trabajo de equipo y afrontar nuevos retos globales.

Ahora bien, los esfuerzos de las estrategias de liderazgo se deben enfocar no solo en el bienestar constante o emergente, sino también en los momentos de crisis o desastres, desde la prevención hasta la acción para sobrellevarlos cuando acontecen. Además, dado que el factor humano es determinante en estas situaciones, se debe fortalecer constantemente de forma cualificada.

Así, se entiende la importancia del liderazgo para el desarrollo de las operaciones militares y la toma de decisiones de las instituciones

castrenses. Específicamente, el liderazgo transformacional contribuye a mantener y aprovechar los roles del líder cuando debe tomar decisiones, las cuales pueden llevar al descalabro o al éxito de las operaciones militares. En ese sentido, es necesario implementar y enfocar la aplicación de virtudes dignas de un líder transformacional para la toma de decisiones, con especial atención a las situaciones de crisis.

Probablemente como resultado de las amenazas emergentes que afectan de manera no tradicional a la seguridad, y ante las cuales no siempre existe consenso público en cuanto a que las fuerzas militares sean o no parte relevante de la solución. El cuestionamiento y las expectativas que se generan en la sociedad civil en cuanto a la efectividad del uso de la fuerza militar, como principal elemento de acción, exigen de esta un liderazgo capaz de asegurar la eficacia de sus operaciones. (Riquelme, 2015, p. 13)

No obstante, se debe reconocer que los cambios culturales no suceden de un momento a otro y sin un incentivo, sin importar que sean contextos pequeños como una empresa o amplios como un país. Esto hace que sea difícil determinar o minimizar la incertidumbre relacionada con los momentos de crisis, tanto de sus causas como de sus consecuencias. “Por tanto, se hace necesario contribuir al fortalecimiento del liderazgo, mediante la construcción de un modelo teórico que explique cómo favorecer la relación entre el liderazgo y la eficacia de las operaciones militares” (Riquelme, 2015, p. 26).

Por su parte, Álvarez et al. (2015) definen el liderazgo del personal docente como la sincronía para tener una referencia en el cambio institucional enmarcado en el dinamismo, competitividad, calidad, sociedad, país, desarrollo y crecimiento. En consecuencia, esta perspectiva cuestiona el concepto de director y lo transforma por el de líder educativo o director-líder escolar, con lo cual se pretende establecer una base más sólida frente al crecimiento educativo de la institución, pero sobre todo del país. Esta labor no solo permite que el sector educativo desarrolle conceptos a partir de las exigencias de la satisfacción personal y de la satisfacción de las necesidades profesionales de los alumnos, sobre todo en las instituciones de la educación superior, sino que además sea eficaz y eficiente, pero sobre todo efectivo para permitir el crecimiento y el desarrollo de la institución

en un mundo cambiante (Pérez et al., 2018). Este artículo académico es de gran importancia para esta investigación porque describe las características del liderazgo y la sincronía de varios factores para promover las prácticas de enseñanza y el desempeño de los integrantes de un grupo, lo cual permite comprender el liderazgo en los docentes de la ESMIC.

Entonces, conceptualmente, el liderazgo “se considera fundamental al momento de guiar o dirigir un grupo de personas hacia un objetivo” (Rodríguez & Sánchez, 2019, p. 4), dado que ejerce una influencia social intencionada sobre sus actitudes, pensamientos y comportamientos. Esto permite “estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización” (Rodríguez & Sánchez, 2019, p. 4), lo cual crea el camino idóneo para el cumplimiento de un objetivo preestablecido.

El artículo de Rodríguez y Sánchez (2019) no solo evidencia que los docentes son líderes en el aula de clase, sino que además establece las dimensiones para evaluar los procesos de aprendizaje-enseñanza a partir de los resultados de aprendizaje y establece las competencias que debe desarrollar el docente: las técnicas de preguntas y discusión, la flexibilidad y la capacidad de respuesta, el conocimiento del contenido metodológico, pero sobre todo el pedagógico para abordar los temas.

Sobre el liderazgo pedagógico, Pérez et al. (2018) señalan la importancia que tiene para la mejora constante de la calidad educativa, al mencionar que en el mundo ha habido un creciente interés por los prototipos de liderazgo, su efectividad en los procesos de enseñanza, la transformación de los líderes y los procedimientos que se deben implementar en los cursos para capacitarlos. Por esta razón, actualmente se cuenta con numerosas publicaciones que establecen las características más relevantes e indispensables para desarrollar de forma efectiva las capacidades de los líderes, las cuales se refieren además a los antecedentes del liderazgo (patente requerida para el trabajo social, grupal o trabajo en equipo), su verdadero significado e impacto. Asimismo, explican de qué manera el liderazgo se relaciona con otras variables para que las organizaciones cumplan sus objetivos comunes, como el clima laboral, el rendimiento, la satisfacción y la eficacia.

Por otro lado, Moreno y Pineda (2019) evidencian la inquietud

constante sobre el desempeño docente en las instituciones de educación superior y la relación que este tiene con la cultura organizacional en la institución que trabajan. Las instituciones de educación superior solicitan un buen desempeño docente y que además existan buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo y una excelente comunicación. (p. 112)

En este sentido, las definiciones que proponen Moreno y Pineda (2019) son de gran importancia para el desarrollo de esta investigación porque permiten relacionar la cultura organizacional de la ESMIC con la evaluación de desempeño de los educadores.

Por su parte, al definir el liderazgo transformacional, se encuentra que un líder se debe destacar por su capacidad de adaptación a “la transformación de las habilidades individuales, transformándolas en fortalezas para ponerlas en funcionamiento y beneficio de la organización y, con ello, permitir su sostenibilidad y perdurabilidad” (Pérez et al., 2017, p. 48). Es así que el líder debe hacer gala de todas sus estrategias que le permitan “la resolución de problemas relacionados con la financiación institucional, la calidad en la educación, el incremento de la cobertura, o el relacionamiento con la sociedad, entre otros” (Pérez et al., 2017, p. 48).

Implementar el liderazgo transformacional en diferentes campos de acción de las organizaciones es necesario para generar cambios significativos en las conductas, procesos y procedimientos en un mundo cambiante. Asimismo, se debe tener en cuenta el enfoque que ha tenido el liderazgo transformacional en los diferentes sectores –por ejemplo en la educación superior– y los nuevos roles que demanda la transformación del pensamiento de los líderes dentro de las organizaciones y su realce en la búsqueda del cumplimiento y alcance de objetivos para convertirlos en metas comunes: “El líder invita a los participantes del grupo u organización a dejar atrás y abandonar sus propios intereses en beneficio de los intereses colectivos, lo que implica transformación implícita” (Cortés y García, 2017). Precisamente, en esta investigación las teorías de liderazgo transformacional definen a éste como la trascendencia del intercambio entre los integrantes de la organización.

En este escenario, las organizaciones deben realizar un proceso de transformación de sus procedimientos y comportamientos para aplicar las características primordiales del liderazgo transformacional. En este sentido, el liderazgo transformacional es una fuente generadora de cambios y adaptación organizacional, lo cual significa que el cambio de procesos y procedimientos son necesarios para restablecer el orden sociocultural de la organización. Además, el líder transformacional proyecta en la organización otros comportamientos relacionados con el liderazgo, de manera que se convierte en la manera más eficaz de continuar con las relaciones sociales y la motivación de los colaboradores. Aun así, Duarte (2015) menciona que existen comportamientos referidos a los líderes autócratas, por lo cual es necesario iniciar el estudio y la aplicación de conductas de adiestramiento de los líderes visibles de las organizaciones en conductas esperadas de cubrimiento social aplicando las habilidades expresadas en el liderazgo transformacional (Duarte, 2015).

Aquí vale la pena hacer una pausa para analizar la brecha generacional tanto de docentes como de estudiantes:

[...] la distancia existente entre áreas individuales, residenciales, de negocios y geográficas en los diferentes niveles socio-económicos en relación a sus oportunidades para acceder a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como al uso de internet, lo que acaba reflejando diferencias tanto entre países como dentro de los mismos. (Valverde et al., 2017, p. 35)

El trabajo de Valverde et al. (2017) presenta de qué manera las brechas generacionales influyen en la transformación de datos, en las diferencias significativas en los métodos de enseñanza y en la forma como los estudiantes perciben la información que describen los profesores. Además, los autores describen de qué manera las distancias generacionales individuales coadyuvan en la comunicación y los medios tecnológicos. En este sentido, este artículo permite interpretar las brechas generacionales, de qué forma cada una da a conocer la información y cómo la perciben las nuevas generaciones.

Según García (2016), el liderazgo es un elemento clave en la mejora de la calidad de la educación, pues en las últimas décadas se estableció

su efecto positivo en las aulas de clases y su importancia en las academias eficaces. El concepto de liderazgo se ha fortalecido en los últimos años, sobre todo a través de investigaciones que abordan el papel que tienen los líderes en las mejoras en los aprendizajes de los estudiantes. Por esta razón,

dada la relevancia que tiene el liderazgo pedagógico, son imprescindibles instrumentos que permitan medir su ejercicio. La evaluación de las conductas de la dirección para mejorar los aprendizajes de los alumnos debe ser considerada una fuente de apoyo para elevar la calidad del liderazgo; sin embargo, a menudo, los directores suelen ser evaluados con instrumentos que no se basan en las investigaciones existentes y que no presentan las propiedades psicométricas requerida. (García, 2016, p. 496)

El trabajo de García (2016) destaca la importancia del liderazgo educativo en los planteles de enseñanza y en el desempeño de los alumnos. También presenta los entornos educativos más allá del aula de clase y la pertinencia de nuevas estrategias de aprendizaje en el mundo educativo.

En esta misma línea, Bernal e Ibarrola (2015) encontraron que el liderazgo del profesor es clave en la gestión de los centros educativos y, por lo tanto, importante para un buen liderazgo pedagógico. Los autores realizaron una revisión de la bibliografía más sobresaliente de los últimos diez años sobre liderazgo y educación, en especial de artículos que abordaran el liderazgo de los profesores. Con base en esta búsqueda documental, Bernal e Ibarrola (2015) definen el concepto de docente como líder y destacan las tendencias investigativas en este campo. No obstante, dado que encontraron dificultades para encontrar fuentes que trabajen ese tema específico, trabajaron con estudios sobre dos temáticas relacionadas: algunos tipos de liderazgo y el desarrollo profesional del profesorado (Bernal & Ibarrola, 2015, p. 55). De esta manera, definen el concepto del liderazgo del profesor y describen la influencia que tiene en los alumnos y los colegas. Específicamente, los aportes de este artículo respecto a la sinergia entre el saber y el hacer, el desarrollo profesional y los planes de formación continua son variables importantes para la investigación que se presenta en este capítulo.

Sobre qué es ser docente, Zerpa (2017) dice que éste es una sincronía entre el ser él mismo y su acción como docente, dando sentido así a cada

una de dichas acciones, en las que se encuentra a sí mismo toda vez que es docente. Específicamente, el artículo permite establecer la fenomenología del liderazgo militar y, sobre todo, clarificar el liderazgo de los docentes militares de la ESMIC indagando aspectos relacionados con el ser y el actuar.

Ahora bien, de acuerdo con varios autores, el liderazgo es la relación de habilidades que tiene un individuo para guiar de forma eficaz a los integrantes de un grupo y cumplir satisfactoriamente el objetivo planteado, para lo cual, el líder desde sus acciones debe proporcionar entusiasmo para influir de manera positiva. En el caso del líder militar, es importante la relación entre las habilidades de liderazgo, su influencia y las acciones sobre los liderados; algo que se evidencia a través del recorrido histórico del ser humano, donde el líder militar ha presenciado y sorteado diversos escenarios de conflicto armado, en los cuales se ponen en juego problemáticas políticas, sociales, culturales, económicas, entre otras, actualmente se cuenta con una robusta literatura sobre el tema de liderazgo (García, 2009).

Asimismo, la forma de liderar, sobre todo en el ámbito militar, es diferente entre hombres y mujeres: se asocia al hombre con un líder autoritario caracterizado por “dar órdenes”, mientras que a la mujer se la caracteriza por “motivar, educar a las personas para luego obtener lo mejor de ellas” (Cazau, 2006, p. 194). En correspondencia con las diferentes características del liderazgo y su ejercicio en los contextos, se pueden identificar los siguientes tipos:

- **Liderazgo pedagógico.** De acuerdo con la literatura consultada, el liderazgo pedagógico se caracteriza porque genera pedagogías y directrices para una buena correlación con los estudiantes; motiva la interacción social y la calidad del aprendizaje en sus estudiantes, y promueve cambios en la institución. En términos generales, el liderazgo pedagógico se aplica en la enseñanza en las aulas de clases y en las actividades propias del aprendizaje de los diferentes estudiantes. Específicamente, para esta investigación el liderazgo pedagógico en la ESMIC se entiende como la figura de poder y autoridad impartidos en los diferentes escenarios donde se imparten y desarrollen instrucción de los docentes civiles omilitares.

De igual modo, relacionado con el liderazgo pedagógico de forma complementaria, la capacidad del líder para motivar, inspirar y fomentar el compromiso relacionándolo con los objetivos comunes de una empresa es crucial e indispensable. Estas facetas, características del liderazgo transformacional en una organización, contrastan con las del líder tradicional o comúnmente conocido en el ámbito militar como comandante. En este caso, el liderazgo se centra en procesos racionales y poco carismáticos, de manera que no apela a las emociones ni a las capacidades de los colaboradores. En contraste, los líderes transformacionales amplían y elevan el interés común de sus seguidores para generar conciencia, motivación y aceptación, lo cual finalmente se traduce en alta productividad, adecuado entorno laboral y compromiso del empleado con la organización. La comparación entre el liderazgo transformacional y el transaccional en cuanto a la caracterización de las capacidades y las aptitudes de los líderes es determinada por la cooperación mediante el intercambio de recompensas.

Ahora bien, el análisis de los tipos de liderazgo en el contexto de los estudios de género introduce un nuevo elemento que se relaciona con la alta puntuación que obtuvieron las mujeres con respecto a los hombres en el poder explicativo de las necesidades y predicción de interrogantes de sus colaboradores: las mujeres poseen más rasgos expresivos y comunales que generan confianza, los cuales se convierten en instrumentos de gestión (Hermosilla et al., 2016).

Aun así, uno de los temas que se investigan con más frecuencia en nuestra sociedad actual es el liderazgo. En diferentes medios de comunicación y formatos, como programas de televisión, programas radiales y artículos de periódico, así como en encuentros casuísticos de las organizaciones, discusiones interpersonales, etc., es posible escuchar temas relacionados con el liderazgo y el interés que despierta este tema en la sociedad, particularmente por las consecuencias de alto nivel que genera su aplicación en el tema organizacional.

La capacidad que tiene una persona de influir sobre otra se entiende como una habilidad de orden social. En este sentido, el teorema del

liderazgo transformacional contribuye a comprender las ventajas organizacionales que traería su implementación. Particularmente, dado que entre los diferentes estilos de liderazgo se establece una relación de interdependencia, se encuentra que el liderazgo transformacional está constituido por varios factores, entre los cuales se destaca la consideración individual y la estimulación intelectual, conductas específicas que los colaboradores o seguidores pueden observar y analizar directamente del comportamiento social del líder. En este sentido, el impacto del liderazgo en la cultura y sociedad actual ha sido de gran beneficio para fortalecer las capacidades internas del grupo social, pues amplía el cambio cultural fortaleciendo las relaciones y lazos de comunicación, particularmente por la manera en que el líder logra asociar planes, procedimientos y objetivos comunes organizacionales (Pérez & Camps, 2019).

Finalmente, Gajardo y Ulloa (2017) definen el liderazgo pedagógico en dos enfoques: directo e indirecto. El primero se refiere a la calidad con la que el docente realiza “el currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente. El liderazgo pedagógico indirecto hace referencia en como focaliza las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje” (Bendikson et al., 2012; citado por Gajardo & Ulloa, 2017, p 6).

- **Liderazgo Militar.** El Mayor General Luis Felipe Cadena define el liderazgo militar como “la capacidad de transformar la visión en realidad [...], es lograr que un sueño, una imagen, se convierta en un proyecto concreto de vida de un grupo de personas” (Castillo Latorre, 2016). Desde esta perspectiva, el líder militar debe reunir virtudes especiales y emplear sus diferentes experiencias para potenciar los principios adecuados y sobrellevar de la mejor manera las diferentes situaciones.

El personal militar inicia y fortalece su liderazgo desde el momento en el que ingresa a las escuelas de formación y durante todo el ejercicio profesional para cumplir de forma adecuada con su constante tarea de administrar personal. En este proceso, ve reflejado el liderazgo militar en los roles de los comandantes, en especial a través de los principios

de integridad, buena conducta y humanismo, pero sobre todo en las virtudes de fortaleza, temperamento, autoridad y puntualidad.

Para autores como Daft (2016), “el liderazgo militar es el arte de influir en las unidades de soldados para llevar a cabo misiones impuestas por el Comando Superior” (p. 34). De igual manera, se puede definir el liderazgo militar como el proceso de dirigir y motivar de tal forma profesional y ética para el despliegue de las capacidades que contribuyen al éxito de la misión (Martínez, 2017).

Ahora bien, respecto a la educación, se debe señalar la importancia que tiene la cultura de aprendizaje, entendida como la adaptación “a los cambios y buscar nuevas formas de aprender a través de la innovación, cultivar la imaginación y aprender haciendo” (Cueva, 2017, p. 26), lo cual hace que el ser humano tenga una permanente necesidad de aprender a través de los procesos de la vida y su cotidianidad. Desde esta concepción, el autor aborda los nuevos conceptos de didáctica de la enseñanza en los escenarios educativos universitarios y debate el concepto de la educación en el contexto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), dado que, como lo menciona Leibbrandt, (2018), es un método amplio para ofrecer nuevos conceptos de enseñanza y formación

En el campo de la teoría sobre la cultura de aprendizaje, Josep D. Novak (Carlos, 2016) describe la forma como los seres humanos organizan los métodos de aprendizaje y, a través de las experiencias, proponen y fomentan un aprendizaje significativo para su vida. Pero esto no involucra solo a los estudiantes, pues los docentes también tienen un papel importante para mejorar la práctica educativa, por ejemplo aplicando la técnica de mapas conceptuales para darles a conocer la información a sus alumnos.

Específicamente, Novak (Carlos, 2016) formula cinco elementos en relación con la forma práctica de aprender: 1) el profesor o los instructores militares y civiles, quienes diferencian en su técnica entre un aprendizaje significativo y uno memorístico, lo cual les permite fomentar actividades que estimulan el pensamiento constructivo, la reflexión frente al conocimiento y la confrontación entre las teorías y las experiencias (Méndez, 2019); 2) El

aprendiz, los estudiantes, son los encargados de construir el conocimiento de una forma individual, son el centro de atención y para ellos se desarrollan las diferentes estrategias; 3) el contexto es el ambiente donde se desarrolla el aprendizaje del estudiante, consiste en los escenarios de formación donde toma importancia los factores culturales y sociales del individuo que impactan directa o indirectamente al alumno; 4) el dato, es decir, la información que conlleva a recuperar conocimiento adquirido o involucra factores emocionales, los cuales proporcionan el deseo de seguir aprendiendo, y 5) la evaluación, una de las herramientas que se usa para que los estudiantes plasmen la forma y la medida en que pueden usar el conocimiento que han adquirido, por lo cual los docentes deben desarrollar estrategias que permitan evidenciar el dominio de conceptos.

Por otro lado, la teoría descrita por el psicólogo ruso Lev Semiónovich Vygotsky (1978) antepone un tipo de aprendizaje a través de la cultura que se ha denominado *mediación de Vygotsky*, la cual se refiere a la relación entre compañeros de clase y entre alumnos y profesores. Esta interacción tiene lugar con actividades sociales y el uso de instrumentos, lo cual le permite al estudiante resolver de forma independiente los problemas que se encuentra en su nivel de conocimiento, simplificando la situación cuando pueda manejar la tarea y los procesos gracias a su pericia. Del mismo modo, Vygotsky aporta una versión ideal de las acciones que se deben realizar en los escenarios de formación de acuerdo con el dominio de habilidades del alumno, lo cual le permite avanzar en su aprendizaje y controlar la frustración que pueda tener durante el proceso, pues se mantiene motivado (Vygotsky, 1978).

La habilidad y la capacidad para aprender de manera más rápida es la única fuente de ventaja competitiva y sostenible en el tiempo, en especial en industrias que basan sus logros en los avances tecnológicos y la innovación. “Los fundamentos de la ventaja competitiva están en la capacidad de generar valor mediante el desarrollo del aprovechamiento de una competencia distintiva, ya que en ellas radica la capacidad de las empresas para sobrevivir en un entorno competitivo” (Ahumada, 2017, p. 142).

De todas las competencias probablemente importantes para una organización, la que más se relaciona con el éxito es la capacidad de cambiar/

transformar las prácticas que en el pasado fueron útiles, pero que ya no lo son. El mundo empresarial es un cambiante, de manera que las organizaciones que no se alineen con estos cambios está destinada al fracaso empresarial, de ahí la necesidad del *coaching* en temas organizacionales positivos y de emprendimiento transformacional para las organizaciones. Aun así, “debe existir un balance o equilibrio óptimo entre las condiciones actuales del entorno y la lógica que guía el decidir y el accionar de una organización” (Ahumada, 2017, p. 143), todo ello guiado por procesos que tengan como objetivo la calidad.

Para comenzar, la calidad se refiere que un producto o servicio que no solo satisface las necesidades del consumidor, sino que fue creado para evaluar en un proceso continuo las necesidades del cliente, a la vez que expresa las cualidades de un objeto o sujeto y se atribuye a la eficiencia, eficacia y excelencia. En este sentido, los centros educativos con servicios de calidad que deben tener una planeación estratégica que defina la misión, la visión y los objetivos estratégicos, los cuales deben ser medibles a corto, mediano y largo plazo. Además, deben contar con los perfiles y las estrategias para el cumplimiento de su misionalidad (Silva, 2017).

Por consiguiente, uno de los factores más relevantes de una organización es la búsqueda y el reconocimiento de valores y principios propios. Al respecto, es necesario mencionar que La ESMIC, a través de su Estatuto General, Acuerdo N.º 005 del 1 de noviembre de 2019, proporciona la identidad y el despliegue de procesos y pilares fundamentales para correlacionarlos con el ámbito military educativo de la institución. Las diferentes áreas de la institución planean y estructuran el pensum de cada carrera ofertada, para lo cual articulan los contenidos a través de una planificación sistemática y coherente.

El cumplimiento de los deberes contractuales y éticos es la base de acción establecidos para la funciones de los docentes, quienes tienen como deber desempeñar su función, ya sea de forma individual o con el equipo de trabajo, a través de las obligaciones que se les han encomendado y tener la disposición de trabajar con los estudiantes y con los otros docentes con los cuales tengan alguna relación. A parte de estas caracte-

rísticas, deberán entregar de forma oportuna y veraz la documentación requerida (Valdivia, 2018).

En este escenario es importante realizar acciones que mejoren la calidad educativa de los profesores, pues la ampliación de sus conocimientos les permite fortalecer las habilidades y destrezas que emplean en su función docente y desarrollar nuevas estrategias pedagógicas. La disposición del docente y la idoneidad de su comportamiento para aplicar el conocimiento que ha adquirido en beneficio de sus alumnos debe estar acompañada por el reconocimiento de las limitaciones que tienen sus funciones, el respeto por el derecho de expresión y opinión de sus alumnos y la autoevaluación frente al desempeño como docente (Herrera, 2016).

Estrategias pedagógicas

Los aportes de las investigaciones consultadas permiten evaluar estrategias de aprendizaje para el área de la educación, teniendo en cuenta la conducta humana, la pedagogía y la psicología, pues los modelos que presentan poseen sus propios paradigmas sobre el proceso de aprendizaje y enseñanza. Además, se debe resaltar que las teorías más destacadas abordan el comportamiento del individuo y su nivel de aprendizaje en un contexto determinado. Con base en esta información, se puede afirmar que las estrategias pedagógicas son todas las actividades que desarrollan los docentes militares y civiles para fomentar el aprendizaje de los estudiantes teniendo en cuenta los escenarios de formación.

Adicionalmente, las herramientas pedagógicas permiten incorporar a la malla curricular y a los contenidos temáticos una forma activa de aprendizaje que sea efectiva y divertida, pero sobre todo que deje atrás lo cotidiano y lo rutinario. Las estrategias más recurrentes se presentan a continuación.

El ambiente

El contexto donde se desarrollan las actividades tiene una incidencia muy significativa en la educación, de manera que puede ser una herramienta para promover el aprendizaje entre los alumnos y potenciar las habilidades

de liderazgo y destrezas militares de una forma espontánea y vivencial (Cortés & García, 2017). El ambiente permite que los estudiantes descubran problemas en su cotidianidad y que, por lo tanto, apliquen sus conocimientos sobre la teoría y la práctica del liderazgo con sus compañeros y subalternos. Asimismo, el ambiente es un recurso de aprendizaje para que los estudiantes participen en la cotidianidad y en el ámbito comunitario, lo cual no solo les permite que desarrollen actividades de forma solidaria, sino que además fomenta el trabajo en equipo, la reflexión conjunta, la empatía y la resolución de conflictos mediante la toma de decisiones (Duarte, 2015).

De acuerdo con los autores consultados, el ambiente pedagógico también se define como el espacio donde el estudiante se desenvuelve. Específicamente para el contexto de esta investigación, el ambiente pedagógico es el escenario donde el alumno militar forma su capacidad analítica e investigativa para diseñar y ejecutar soluciones a los problemas cotidianos, con lo cual también desarrolla la habilidad y la destreza de liderazgo. Asimismo, el razonamiento lógico matemático y la expresión oral y escrita tienen gran importancia y un gran peso social en el entorno del estudiante y sus compañeros de clase, lo cual les facilita ejercer un liderazgo pedagógico a sus subalternos (Duarte, 2015).

Estímulo intelectual

Hace referencia a la forma e intensidad que el líder utiliza para fomentar la capacidad creativa de sus colaboradores, con lo cual ocasiona la generación de nuevas ideas que van a aportar un crecimiento social en la organización. Según Bandura (2019), la creatividad aumenta cuando los líderes estimulan intelectualmente a sus colaboradores, pues estos toman parte activa y también asumen el papel de guías para quienes aún están rezagados. Al respecto, Vega y Zavala (2014) señalan que “los líderes estimulan intelectualmente sus seguidores de cuatro formas: estimulación intelectual orientada racionalmente [...]. Estimulación intelectual orientada existencialmente [...]. Estimulación intelectual orientada empíricamente [...]. Estimulación intelectual orientada idealistamente” (p. 88).

Comunicación estratégica

De acuerdo con Ansoff (2012) argumenta que la comunicación estratégica es una variable importante de la estrategia de innovación. Específicamente, define la estrategia como un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos y/o mercados. Desde esta perspectiva, la estrategia se convierte en una regla para tomar decisiones que se divide en: alcance del producto o mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia (Ansoff, 2012). De acuerdo con lo anterior, la estrategia se enmarca en todas aquellas actividades y revisiones que ejerce la empresa para lograr la buena comercialización del producto o servicio dirigido al mercado consumidor. Cabe señalar que la más importante de todas estas actividades es la estrategia de posicionamiento, la cual establece el máximo alcance del producto, ya sea tangible o intangible.

Parafraseando a Tironi y Cavall (2020), la comunicación estratégica es una práctica para armonizar los factores organizacional, cultural, social y político con base en intereses y objetivos conjuntos. Además aclaran que gestiona la identidad de las diversas organizaciones, reúne y sistematiza el prestigio y la credibilidad ligados al marketing, la publicidad, las relaciones públicas y el desarrollo organizacional. En contraste con el marketing y la mercadotecnia, que ponen los productos o servicios entre el público y tienen como foco al mercado consumidor y la competencia, la comunicación estratégica se interesa por el posicionamiento, las relaciones y la dimensión de la organización. Esto no quiere decir que una es más importante que la otra, pues se necesitan mutuamente para llegar a una buena comunicación integral y satisfactoria para el mercado objetivo.

La estrategia consiste en coordinar y poner en conjunto todos los recursos posibles para lograr una ventaja competitiva sobre la competencia. Antes de plantear cualquier estrategia, se debe tomar consciencia sobre qué se quiere hacer con ella y cuál es la meta que se quiere alcanzar. Además, tener un objetivo claro y definido permite hacer un seguimiento de las acciones y saber si la estrategia fue efectiva, puesto que eso va a garantizar un resultado favorable. En este sentido,

la estrategia de comunicación es una directriz teórica con un referente práctico. Este concepto se presenta a veces esquivo para estudiantes y profesionales, ya que podríamos decir que se ha tendido a mitificar sus alcances, construcción e incluso las posibilidades reales de la planificación estratégica, al punto de confundirla a veces con acciones en sí misma. Al comprender la estrategia de comunicación como una orientación teórica diseñada para el mediano y largo plazo, podemos entender también como dependerá de nuestra capacidad de indagación, diagnóstico y análisis, así como de las competencias prácticas que poseamos, la solución intelectual que podamos construir para dar forma a ésta. (Tironi & Cavall, 2020, p. 8)

Se observa entonces que la comunicación estratégica está siempre pendiente del buen manejo de la identidad del producto hacia el mercado, con el fin de que el público esté al tanto de lo que implica dicho servicio u objeto, es decir, de mostrar siempre lo que el producto brinda o de las soluciones que el servicio ofrece.

Diseño metodológico

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, sistemático, empírico y no experimental, pues las variables independientes no fueron manipuladas intencionalmente de ninguna manera con el fin de ver su efecto frente a otras variables; en lugar de esto, se verificó su comportamiento en el contexto natural de cada una de ellas. Ahora bien, en esta investigación se recogieron datos una sola vez en un tiempo único con el propósito de describir las variables independientes y analizar su incidencia en el entorno. Además, se realizó una consulta bibliográfica específica sobre liderazgo pedagógico y se construyó un marco teórico que fundamenta la hipótesis de la investigación.

La investigación también tuvo un carácter descriptivo: mediante la aplicación de un instrumento de medición, se describe el liderazgo educativo en los docentes militares y civiles que imparten conocimientos en la ESMIC. Asimismo, la investigación fue exploratoria, pues indaga a fondo el tema del liderazgo pedagógico en las diferentes subcategorías.

La población objeto de la investigación fueron los 131 docentes que instruyen en la Facultad de Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, de los cuales 55 son militares y 76 corres-

ponden a personal civil. La muestra utilizada fue tipo censo, por cuanto se aplicaron los instrumentos al total de los 131 docentes.

El instrumento de recolección de datos indagó sobre liderazgo pedagógico, en concreto se analizaron variables relacionadas con la pedagogía y con la forma como los docentes perciben el liderazgo. Se aplicaron los siguientes instrumentos: 1) Escala de liderazgo pedagógico y el 2) Cuestionario de evaluación de la experiencia de los estudiantes en el Practicum (CUEP), en los cuales se empleó una escala tipo Likert: Nada (1), Algo (2), Bastante (3) y Mucho (4). El Practicum (CUEP) tiene 22 ítems y analizó tres variables. Por su parte, la Escala del liderazgo pedagógico cuenta con cinco dimensiones, cada una con un número específico de ítems: comunicación (5 ítems); organización (3); actitud y socialización (5); técnica (conocimientos en el área de la enseñanza aprendizaje) (4); evaluación y control (3). El Cuestionario Practicum (CUEP) también cuenta con tres dimensiones con sus respectivos ítems: general (10), específica (8) y transversal (4), con el que se permite evaluar la experiencia de los estudiantes.

Descripción del procedimiento

En la primera etapa se aplicaron los instrumentos por medio de una encuesta anónima en formato digital con la aplicación Google Forms. Las preguntas se presentaron de forma aleatoria, con la escala de evaluación de Likert, y se solicitó el consentimiento informado con el fin de obtener resultados válidos para la investigación. La segunda etapa consistió en analizar los ítems del cuestionario y obtener sus índices de homogeneidad, para lo cual se calculó la varianza en las respuestas de los encuestados. Las tablas de análisis, tales como escalas de pico, tendencias, curvas de nivel, media aritmética, moda y demás medidas de tendencia central y dispersión fueron tomadas en cuenta para analizar los datos, los cuales fueron sometidos a filtros de confiabilidad de instrumentos como el alfa de Cronbach.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los resultados fueron clasificados, registrados y tabulados a partir de la hoja de Excel que se descargó de Google Forms y tomando en cuenta cada

variable de los dos instrumentos. Posteriormente, se hizo el siguiente tratamiento de estadística descriptiva:

- Rango de entrada: columnas del resultado frente a cada pregunta.
- Agrupado por: el grupo por los factores o variables indicadas.
- Mínimo: la suma de cada respuesta si presentan el menor valor en el resultado.
- Máximo: la suma de cada respuesta si presenta el valor máximo en el resultado.
- Variable de categoría: se representó por la primera columna, donde se evidencia las respuestas a las preguntas de los 131 encuestados: nada (1), algo (2), bastante (3), mucho (4).
- Variable numérica: es la representación numérica a cada una de las respuestas 1, 2, 3 y 4.
- Frecuencia: es la cantidad de resultados iguales por cada categoría de respuesta.
- Intervalo: se estableció por medio de mínimo y máximo de resultados.
- Media: la suma de todos los datos divididos por el total de respuestas por cada variable.

Resultados

Una vez obtenida la información, los datos fueron clasificados de acuerdo con las áreas de evaluación y fueron tabulados en la hoja electrónica de Excel, de forma manual, para hacer los análisis correspondientes.

Evaluación del primer instrumento

En la tabla 1 se presentan los resultados correspondientes a la variable de comunicación.

Tabla 1. Variable de comunicación

Indicador/N.º de pregunta	Desarrolla acciones de clase, tutorías y acompañamiento	Maneja de forma adecuada las relaciones interpersonales	Usa técnicas como preguntas y discusión	Demuestra flexibilidad investigativa	Maneja de forma adecuada el tono de la voz
Completamente de acuerdo	101	85	103	111	109
De acuerdo	28	26	26	18	21
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	6	0	1	0
En desacuerdo	0	6	0	0	0
Completamente en desacuerdo	1	8	2	1	1
Total	131	131	131	131	131

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 1, el 78% de las 131 personas encuestadas se ubicaron en el rango completamente de acuerdo (85-111); el 18% en de acuerdo (18-26); el 7% en diferencial (1-8); el 1% en desacuerdo (0-6) y el 1% en completamente en desacuerdo (0-7). Estos resultados evidencian que un porcentaje importante de los docentes militares y civiles de la ESMIC desarrollan un alto nivel de comunicación a través de las acciones en las clases, tutorías y acompañamientos. Además, cuentan con un manejo adecuado de las relaciones interpersonales con los docentes, alumnos y personal administrativo. Estos docentes cuentan con técnicas de discusión que permiten establecer la flexibilidad de los temas y la capacidad frente a las preguntas y respuestas manejando un tono de voz adecuado para la enseñanza.

A continuación, la tabla 2 sintetiza los resultados correspondientes a la variable de organización.

Tabla 2. Variable organización

Indicador/N.º de pregunta	Formula y conduce los programas, proyectos y planes de enseñanza aprendizaje	Establece objetivos	Organización del espacio físico
Completamente de acuerdo	107	106	105
De acuerdo	21	23	23
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	1	0
En desacuerdo	0	0	2
Completamente en desacuerdo	1	1	1
Total	131	131	131

Fuente: Elaboración propia.

Los datos la tabla 2 muestran que el 81 % de las 131 personas encuestadas se ubican en el rango completamente de acuerdo (105-107); el 17% en de acuerdo (21-26); el 1 % en el intermedio (1-2); el 1 % en totalmente en desacuerdo (0-1). Como se puede observar, un alto porcentaje de los docentes militares y civiles de la ESMIC están comprometidos con el desarrollo de la organización y se muestran de acuerdo con la formulación de los proyectos educativos institucionales para conducir los programas propuestos y los planes de enseñanza de aprendizaje. Además de establecer objetivos y metas, estos docentes fomentan los espacios físicos de manera adecuada.

A continuación, la tabla 3 describe los resultados de la variable temática.

Tabla 3. Temática

Indicador/N.º de pregunta	Conocimiento en contenidos de la disciplina	Conocimiento en contenidos didácticos	Conocimiento en contenido metodológico	Promoción de la investigación y la innovación
Completamente de acuerdo	112	99	110	91
De acuerdo	15	28	18	34
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	3	3	2	3
En desacuerdo	0	0	0	2
Completamente en desacuerdo	1	1	1	1
Total	131	131	131	131

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la tabla 3, el 79% de las 131 personas encuestadas se situaron en el rango completamente de acuerdo (91-101); el 18% en de acuerdo (15-34); el 2% en el intermedio (1-2); el 1% en completamente en desacuerdo (0-1). Estos resultados revelan que un porcentaje importante de los docentes militares y civiles de la ESMIC usan técnicas para transmitir los contenidos de la disciplina, abordan un gran contenido didáctico y temático para desarrollar la maya curricular y promocionan la investigación en las diferentes facultades para innovar en los temas tratados.

A continuación, la tabla 4 muestra los resultados de la variable actitud.

Tabla 4. Variable actitud

Indicador/N.º de pregunta	Demuestra capacidad para orientar los procesos de aprendizaje	Posee seguridad en las acciones que realiza, proyectos, planes y programas	Maneja de forma adecuada la conducta estudiantil	Crea ambientes de aprendizaje que promueven respeto y confianza	Ejecuta acciones en casos específicos
Completamente de acuerdo	104	107	102	106	103
De acuerdo	24	21	27	22	26
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	2	1	2	0
En desacuerdo	0	0	0	0	1
Completamente en desacuerdo	1	1	1	1	1
Total	131	131	131	131	131

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la tabla 4, el 80% de las 131 personas encuestadas se ubicaron en el rango completamente de acuerdo (91-101); el 18% en de acuerdo (15-34); el 1% en el intermedio (1-2); y el 1% en completamente en desacuerdo (0-1). De acuerdo con esta información, un porcentaje elevado de los docentes militares y civiles de la ESMIC demostraron capacidad para orientar los procesos de aprendizaje, en las competencias del hacer, saber, emprender y convivir, así como para crear ambientes de respeto y confianza.

A continuación, la tabla 5 describe los resultados de la variable evaluación.

Tabla 5. Variable evaluación

Indicador/N.º de pregunta	Evaluación permanente de los procesos de formación de docentes	Autoevaluación del proceso con el fin de superar los aspectos débiles y potenciar los fuertes	Evaluar el proceso como asesor
Completamente de acuerdo	96	98	95
De acuerdo	29	30	31
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	1	3
En desacuerdo	3	1	1
Completamente en desacuerdo	1	1	1
Total	131	131	131

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5 muestra que el 74% de las 131 personas encuestadas se situaron en el rango completamente de acuerdo (91-101); el 23% en de acuerdo (15-34); el 1% en el intermedio (1- 2); el 1% no presentaron resultados y el 1% en desacuerdo (0-1). A partir de estos datos se puede afirmar que un alto porcentaje de los docentes militares y civiles de la ESMIC tienen habilidades para autoevaluar el proceso y de esta manera superar los aspectos débiles y potenciar los fuertes.

Evaluación del segundo instrumento

Los resultados del segundo instrumento arrojaron que el 74% de las 131 personas encuestadas se ubicaron en el rango completamente de acuerdo (91-101); el 20% personas en de acuerdo (15-34); el 6% en el intermedio (1-2); y el 0% en completamente en desacuerdo (0-1). Es decir, un alto porcentaje de los alumnos de la ESMIC participan en la actividad docente, aprenden a saber hacer y conocen formas de colaboración con los distintos sectores de la comunidad educativa.

Además, el 77% de las 131 personas encuestadas se situaron en el rango completamente de acuerdo (91-101); el 16% en de acuerdo (15-34);

el 6% en el intermedio (1-2); el 1% personas presentaron resultados y el 1% en completamente en desacuerdo (0-1). Estos resultados develan que un porcentaje significativo de los alumnos de la ESMIC opinan que los docentes militares fomentan la convivencia en el aula y fuera de ella, conocen los objetivos, los contenidos curriculares y los criterios de evaluación, y saben observar sistemáticamente los contextos de aprendizaje.

Sobre la comunicación transversal, el 71% de las 131 personas encuestadas se ubicaron en el rango completamente de acuerdo (91-101); el 20% en de acuerdo (15-34); el 6% en el intermedio (1-2); el 8% no presentaron resultados y el 1% en desacuerdo (0-1). Como se observa, un alto porcentaje de los alumnos de la ESMIC opinan que los docentes militares desarrollan la competencia informacional, poseen un conocimiento instrumental de las TIC y tienen conocimiento instrumental de lenguas extranjeras.

Con base en estos hallazgos se puede aceptar la hipótesis general. Cabe señalar que estos resultados se pueden interpretar en el sentido que ha señalado Castillo (2016): el desempeño docente tiene relación directa con las facultades del liderazgo.

Conclusiones

En esta investigación se analizó el liderazgo pedagógico en los docentes militares y civiles de la ESMIC. Específicamente, se indagó cómo lo desarrollan en los diferentes escenarios en que se forman los futuros oficiales del Ejército Nacional de Colombia.

Respecto al primer objetivo de la investigación –identificar el liderazgo impartido por los docentes–, se encontró que los resultados son simétricos en estas dos variables (comunicación y organización). En conclusión, se puede afirmar que el liderazgo que imparten los docentes es bueno, pues los docentes tienen la capacidad de orientar los procesos de aprendizaje en el aprender a hacer, a convivir y a emprender, así como de crear ambientes de aprendizaje que promueven el respeto y la confianza en los estudiantes.

En cuanto al segundo objetivo –identificar las estrategias pedagógicas–, se determinó que hay una estrecha relación entre estas dos variables (temá-

tica y evaluación). En este sentido, es significativo que los docentes fomentan la convivencia en el aula y fuera de ella en distintos escenarios de formación, conocen los objetivos organizacionales, los contenidos curriculares y los criterios de evaluación partiendo de la observación sistemáticamente en los contextos de aprendizaje. Además, son competentes y poseen conocimiento instrumental de las TIC y en lenguas extranjeras.

Finalmente, este trabajo de investigación cumplió su objetivo específico, pues caracterizó las estrategias pedagógicas más relevantes que imparten los docentes militares y civiles de la ESMIC con base en su comportamiento en los cargos y las funciones que cumplen en sus respectivas unidades. El valor más importante de los resultados fue que a pesar de la diferencia en responsabilidades y toma de decisiones, los dos grupos comparten su rendimiento profesional y, sobre todo, sus esfuerzos por fortalecer sus aptitudes de liderazgo. Así se deduce de sus habilidades para autoevaluar el proceso y de esta forma superar los aspectos débiles y potenciar los fuertes, lo cual garantiza la fundamentación de los oficiales en el ejercicio del mando y el liderazgo.

Referencias

- Ahumada, L. (2017). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología Universidad de Chile*, 11(1), 139-148. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26411110>
- Álvarez Botello, J., Torres Velázquez, A. M., & Chaparro Salinas, E. M. (2015). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68. <https://doi.org/10.6018/rie.34.1.206881>
- Ansoff, I. (2012). Estrategias de innovación [Blog]. <https://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>
- Bandura, A. (2019). Fearful expectations and avoidant actions as coeffects of perceived self-efficacy. *American Psychologist*, 41(12), 1389-1391. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.12.1389>
- Bernal Martínez de Soria, A., & Ibarrola García, S. (2015). *Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa*. Universidad de Navarra <https://dadun.unav.edu/handle/10171/38192>
- Carlos, F. (2016). Teoría del aprendizaje significativo de Joseph Novak [Blog]. http://teoriadelaprendizajepjudithivonne.blogspot.com/p/teoria-del-aprendizaje-significativo-de_7.html

- Castillo Latorre, J. (2016). El liderazgo militar del Ejército Nacional de Colombia, ¿más allá de las unidades militares? [Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14573/CASTILLOLAT%20ORREJORGEENRIQUE2016.pdf?sequence=1>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. Rindinusúin.
- Cortés, A., & García G. (2017). Estrategias pedagógicas que favorecen el aprendizaje de niñas y niños de 0 a 6 años de edad en Villavicencio-Colombia. *Dom. Cien.*, 8(3), 1955-1969. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/riiep/article/view/4746>
- Cueva Castillo, R. S. (2017). *La relación entre la cultura de aprendizaje y el clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, Arch-Matriz* [Trabajo de grado, Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/18764/1/CD-8152.pdf>
- Daft, R. (2016). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7, (2), 86-97. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
- Duarte, J. (2015). Ambientes de aprendizaje, una oportunidad conceptual. *Estudios Pedagógicos*, (29), 97-113.
- Fernández-Osorio, A. E., Latorre Rojas, E. J., & Mayorga Zarta, N. (2018). Base de datos de la Escuela Militar de Cadetes colombiana 2018: Un estudio sociológico de su población. *Revista Científica General José María Córdova*, 16(23), 147-162. <https://doi.org/10.21830/19006586.345>.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2017). *Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones* [Nota técnica, n.º 6]. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Universidad de Concepción, Chile. <https://docplayer.es/48543322-Liderazgo-pedagogico-conceptos-y-tensiones.html>
- García, L. (2009). Las investigaciones correlacionales de las ciencias sociales en torno a las problemáticas hidrológicas. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (10), 141-147. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322127620009>
- García Garnica, M. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado*, 20(3), 493-526. https://www.researchgate.net/publication/323417715_Construction_and_validation_of_a_questionnaire_to_measure_effective_practices_of_principals_pedagogical_leadership
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Herrera, S. (2016). Proyección de la investigación en la Escuela Militar. *Revista Científica General José María Córdova*, 4(4), 9. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476259067002>
- Husáin, S., & Muñoz, L. G. (2019). Caracterización del liderazgo femenino en ámbitos militares: Reflexiones a partir de las experiencias de las alférezes en su fase de mando. *Cadernos Pago*, (56), 1-29. <https://doi.org/10.1590/18094449201900560009>

- Leibrandt, I. (2018). El arte de la conversación literaria: Un concepto y metodología para fomentar la competencia literaria y comunicación. *Álabe. Revista de la Red de Universidades Lectoras*, (17), 1-19. <https://doi.org/10.5645/Alabe2018.17.8>
- Martínez Sánchez, J. A. (2017). Aspectos psicológicos de la supervivencia en operaciones militares. *Sanidad Militar*, 67(1), 43-48. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1887-85712011000100009&lng=es&lng=es
- Méndez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. <http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n37/2145-4558-unem-21-37-136.pdf>
- Moreno Bastidas, G. R., & Pineda López, R. del C. (2019). La determinación de la relación entre cultura organizacional y desempeño docente en instituciones de educación superior. *Revista Científica Hallazgos*, 4(2), pp. 112-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7148228>
- Pérez, J. A., & Camps, V. (2019). Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a3>
- Pérez García, P., Bolívar, A., García Garnica, M., & Caracuel, A. (2018). Adaptación española de la escala de liderazgo pedagógico Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED). *Universitas Psychologica*, 17(1), 1-13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.aeel>
- Pérez Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., & Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior: Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/390>
- Riquelme Castañeda, J. (2015). *Liderazgo transformacional y eficacia de defensa en Situación de Crisis Decisional* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IUGM-Jriquelme/RIQUELME_CASTANEDA_JaimeAndres_Tesis.pdf
- Rojas Guevara, P. J. (2017). Doctrina Damasco: Eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. *Rev. Cient. Gen. José María Córdova*, 15(19), 95-119. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.78>
- Rodríguez Arévalo, B. M. (2016). *Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14797/RodriguezArevaloBlancaMarcela2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, A., & Sánchez, Y. M. (2019). Competencias docentes: Su impacto en el proceso formativo. *Revista Digital Universitaria*, 20(3), 1-11. https://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/v20_n3_a8_Competicencias-docentes-su-impacto-en-el-proceso-formativo.pdf

- Rueda Sabogal, L. X. (2014). El coaching, una estrategia pedagógica para impactar la práctica en el aula [Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16115>
- Silva de González, O. (2017). La teoría de la calidad en el ámbito educativo. <https://es.caálameo.com/read/005950976139bc7bcc444>
- Tironi, E., & Cavall, A. (2020, 13 de enero). Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales. [Blog]. http://sitp.pichincha.gob.ec/repositorio/disenio_paginas/archivos/Comunicaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica_%20Vivir%20en%20un%20Mundo%20de%20Se%C3%B1ales.pdf
- Valdivia Chávez, A. (2018). *Teorías de gestión, innovación, calidad educativa, formación técnica por competencias y liderazgo transformacional para la propuesta de un modelo de implementación de formación técnica en educación básica regular de la región Cajamarca* [Trabajo de doctorado, Universidad Central de Venezuela]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28605/Valdivia_CA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valverde Alcívar, M., Nivelá Cornejo, A., & Espinosa Izquierdo, J. G. (2017). Docentes y estudiantes, la brecha generacional digital. *Espirales. Revista Multidisciplinaria de Investigación*, 1(7), 35-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8466376>
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno [Trabajo de grado, Universidad de Chile]. http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
- Vigotsky, L. S. (1978). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Editorial Crítica. https://www.terras.edu.ar/biblioteca/6/TA_Vygotsky_Unidad_1.pdf
- Villalobos, M. (2014). *La gestión y el liderazgo educativo como claves para la mejora del sistema educativo de la Armada Nacional referente a la calidad educativa* [Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11886>
- Zerpa Higuera, J. J. (2017). Desde la hermenéutica filosófica de Martin Heidegger al ser docente militar. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 1(1), 23-27. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/21>