

Estilos de liderazgo que aplican los oficiales del Ejército Nacional dependiendo de su sitio de origen en la ESMIC

4

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620382.04>

Jeferson Preciado Moreno

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

Martha Lucía Palacios Huertas

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

Resumen. El propósito de esta investigación fue presentar sugerencias para mejorar el perfil de los tenientes de planta de la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova" a partir del análisis de sus estilos de liderazgo en relación con su lugar de origen. Se planteó como hipótesis principal que existe una alta correlación entre la región de procedencia y el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/evitador que aplican. Para tal fin se aplicó una investigación cuantitativa de tipo descriptiva y correlacional, en la cual se empleó un instrumento tipo encuesta diseñado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5X (versión corta) y ajustado al contexto y lenguaje militar. La encuesta se aplicó a un grupo de 46 tenientes con funciones de comandante de pelotón. Se concluye que el liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC en los procesos de formación tiene características del modelo transformacional, transaccional y correctivo/evitador.

Palabras clave: estilo de liderazgo; modelo; oficial; región de origen.

Jeferson Preciado Moreno

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

Contacto: jeferson.preciado@buzonejercito.mil.co

Martha Lucía Palacios Huertas

Ingeniera de Sistemas de la Universidad INCCA de Colombia. Especialista en Ingeniería de Software de la Universidad Industrial de Santander. Magíster en Educación a Distancia de la Universidad Metropolitana de Chile. Doctora en Educación de la Universidad Norbert Wiener del Perú.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1251-0270> - Contacto: martha.palacios@esmic.edu.co

Citación APA: Preciado Moreno, J., & Palacios Huertas, M. L. (2024). Estilos de liderazgo que aplican los oficiales del Ejército Nacional dependiendo de su sitio de origen en la ESMIC. En M. Sosa Espinosa, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares* (pp. 89-139). Sello Editorial ESMIC.
<https://doi.org/10.21830/9786289620382.04>

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

En cumplimiento de su misión constitucional –la defensa y la seguridad nacionales–, el Ejército Nacional se orienta por valores y principios que se organizan en un esquema jerárquico. En este contexto, el liderazgo es un pilar que impacta de forma significativa en las acciones operacionales y, por ende, en el cumplimiento de su misión, así como en las responsabilidades que se derivan de este mandato. Por lo tanto, el liderazgo es un elemento clave de la doctrina que se inculca en las academias de formación y que contribuye a lograr altos niveles de desempeño organizacional y laboral (Castillo, 2016).

La importancia de esta investigación radica en que, en general, los estudios sobre liderazgo representan una oportunidad de crecimiento organizacional y personal, pues no solo permiten conocer la situación actual, sino que además ayudan a definir alternativas de mejora en los campos estratégicos o tácticos que respondan a los diagnósticos que ha hecho la Fuerza en diversos trabajos. En el caso de los estudios realizados por las escuelas de formación, como la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC), la práctica del liderazgo se asocia a impactos académicos y teórico-prácticos que posibilitan la toma de decisiones en función de las características de cada región.

Así las cosas, como parte de los antecedentes de esta investigación cabe destacar la prevalencia de los estudios correlacionales, en los cuales la variable “liderazgo” se relaciona con la región de origen, el aprendizaje, la eficacia, el desempeño, la dirección, entre otras variables, con el propósito de que los resultados permitan orientar estrategias para maximizar los efectos de los estilos de liderazgo que implementan las poblaciones de estudio. En tal sentido, estas investigaciones fueron la base para el desarrollo analítico y metodológico que se aplicó en este estudio.

En este contexto, este trabajo analiza los estilos de liderazgo de los tenientes de planta de la ESMIC según su región de origen con el objetivo de proponer estrategias para mejorar su perfil. El documento está estructurado en cinco apartados: el primero presenta el planteamiento del problema,

define los objetivos de la investigación, la justifica y analiza las limitaciones para desarrollarla. Con este propósito se aplicó una investigación cualitativa de tipo descriptiva y correlacional.

El segundo apartado establece el marco referencial, que incluye los antecedentes nacionales e internacionales, el marco teórico y el marco legal. Además, formula las hipótesis de la investigación y define las variables independientes y dependientes. El tercero describe la metodología, detalla el tipo y el nivel de la investigación, el método y el diseño, así como la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de procesamiento y análisis. El cuarto apartado, que presenta y analiza los resultados, da cuenta del procesamiento de los datos, explica la prueba de la hipótesis y discute los hallazgos más representativos de acuerdo con los objetivos y pretensiones de la investigación. Finalmente, el quinto concluye el estudio con un análisis sobre el cumplimiento de los objetivos y resume los hallazgos y aportes más relevantes.

Esta investigación responde a la necesidad que tiene el Ejército Nacional de contar con tenientes de sólidas habilidades en liderazgo para dirigir de forma efectiva pelotones y unidades militares. Para lograrlo, la ESMIC debe contar con personal de planta con perfiles de liderazgo adecuados para capacitarlos eficazmente, dado que esta habilidad es parte esencial para la existencia y mantenimiento de la disciplina militar, el orden, el cumplimiento de las órdenes impartidas por superiores y los lineamientos institucionales (Santos, 2015). Si bien el liderazgo puede ser caracterizado con base en teorías y modelos, también es preciso considerar que las características individuales de las personas influyen la manera en que lo aplican, como pueden ser la edad, el sexo, la personalidad y la región de origen.

Particularmente, Colombia es un país con gran diversidad cultural, idiosincrasia y diferentes identidades culturales. Los estudios sobre la región de origen dan cuenta de las diferencias y la diversidad en la personalidad, las maneras de aproximarse a los problemas y la forma en que se interrelacionan (Banco de la República, 2010; Ortiz, 2015). De acuerdo con Díaz (2012), los “estudios antropológicos, históricos y sociológicos [dan cuenta de] algunos factores que intervienen en la configuración y expresión del

modo de ser, pensar, sentir, percibir y actuar de los colombianos según las distintas regiones y grupos socioculturales” (p. 119). Es decir, el ser humano colombiano, en cuanto unidad plural y multidiversa, presenta múltiples maneras de llevar su carácter, modo de ser, temperamento, alma e idiosincrasia (Díaz, 2012).

En el Ejército Nacional, como subsistema que refleja la pluralidad cultural y social de Colombia, se pueden encontrar diferentes estilos de liderazgo, en algunos casos producto de la personalidad, las habilidades sociales e interpersonales, o de la influencia de los líderes educadores en el proceso académico en las escuelas de formación y capacitación. En otros casos, como es de interés para el presente estudio, estas diferencias se relacionan con el lugar de procedencia del personal militar. En síntesis, el Ejército Nacional alberga una pluralidad de estilos de dirigir y orientar al personal dependiendo de la formación, el contexto familiar y social en el cual creció el líder, así como de las costumbres de cada región.

Siendo el liderazgo un papel fundamental en el proceso de formación de los futuros tenientes del Ejército Nacional y en su ejercicio profesional, resulta de interés investigar los aspectos convergentes y divergentes entre los tipos de liderazgo que aplican en la ESMIC dependiendo de su región de origen. En este sentido, los estudios sobre el liderazgo son una oportunidad de mejora organizacional, bien sea para el conocimiento de la situación actual o para buscar alternativas de mejora de acuerdo con los diagnósticos que han realizado diversos estudios de la Fuerza.

En este contexto, esta investigación planteó estos interrogantes: ¿Cómo influye la región de origen en el estilo de liderazgo de los tenientes de la ESMIC? ¿Las personas aplican diferentes estilos de liderazgo según su región de procedencia? Es decir, se indagó si existen algunos aspectos del lugar de procedencia que enmarquen los estilos de liderazgos diferenciales para cada región. También se consideró oportuno cuestionar si los aspirantes que ingresan a la ESMIC tienen una forma diferente de hacer las cosas por ser de diferentes regiones de Colombia y si su crianza, sus costumbres, su forma de expresarse es clara y entendible para que las demás personas, como los subalternos los sigan.

De acuerdo con lo anterior, se definió esta pregunta de investigación general: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que aplican los tenientes del Ejército Nacional dependiendo de su región de origen en la ESMIC? Además, la investigación indagó sobre la manera en la que se incorpora el liderazgo de los tenientes de planta de la ESMIC en los procesos de formación militar en función de la región de origen.

Específicamente, el objetivo general fue proponer el mejoramiento del perfil de los tenientes de planta de la ESMIC a partir del análisis de los estilos de liderazgo según su región de origen. Como complemento, se postularon estos objetivos específicos:

- Identificar los estilos de liderazgo aplicados por los tenientes de planta de la ESMIC en los procesos de formación militar.
- Diferenciar los estilos de liderazgo de los tenientes de planta de la ESMIC de acuerdo con su región de origen.
- Estructurar el modelo de perfil de los tenientes de planta de la ESMIC dependiendo de su región de origen.

Los resultados de esta investigación tienen gran relevancia y utilidad para la Fuerza y para futuras investigaciones porque permiten caracterizar el perfil de liderazgo de los tenientes de planta de la ESMIC que más aportan a los procesos de formación, lo cual constituye un insumo valioso para seleccionar a los tenientes de acuerdo con la idiosincrasia de la región a donde serán trasladados. Si bien el estudio se realizó en una unidad del Ejército Nacional, se puede proyectar a toda la institución, toda vez que la procedencia del personal de toda la Fuerza es diversa y plural.

Ahora bien, conocer las diferencias y similitudes entre los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de la ESMIC tiene implicaciones teórico-prácticas, pues los hallazgos no solo constituyen un estado del arte, sino que también son un punto de partida para líneas de investigación que quieran potenciar las características de cada región y desarrollar un liderazgo más efectivo en el Ejército Nacional. Por tanto, el estudio tiene un impacto en los siguientes factores:

- **Conveniencia:** el informe analítico que detalla la relación entre las variables de estudio (región de origen y estilos de liderazgo) es útil para que la ESMIC defina líneas de mejora o estrategias en la selección de los futuros tenientes de planta, lo cual contribuye a los objetivos de formación de los cadetes y alféreces de esta unidad académica militar.
- **Relevancia social:** esta investigación tiene un impacto directo en el contexto organizacional-académico porque incide directamente en la educación y su calidad. De esta manera, contribuye a consolidar un sistema educativo más sólido y estructurado proporcionando un perfil idóneo del personal de tenientes, lo cual recae en los alumnos, en el mismo grupo de tenientes de planta y, por defecto, en toda la sociedad.
- **Implicaciones prácticas:** la ESMIC es ampliamente reconocida por su enfoque en la calidad y la mejora continua. Esta investigación favorece el cumplimiento de esta misión al describir la relación entre el liderazgo y otras variables de interés que se asocian con el desempeño del personal, la calidad de la educación y la formación impartida a los futuros tenientes del Ejército Nacional.
- **Valor teórico:** el estudio contribuye a abordar la problemática de la selección del personal de tenientes de planta de las ESMIC con base en la relación de la región de origen y los estilos de liderazgo. Por tanto, permite potenciar la discusión académica en este espectro y cimentar de manera teórica la importancia de las variables región de origen y estilos de liderazgo.
- **Utilidad metodológica:** este trabajo contribuye a consolidar las tendencias en investigación orientadas a la mejora continua desde el análisis correlacional en instituciones académicas.

Antecedentes de la investigación

La investigación involucró la revisión del estado del arte del tema de investigación, para tal fin se realizó un levantamiento documental de publicaciones disponibles en bases de datos, bibliotecas virtuales, revistas especializadas y publicaciones de universidades públicas y privadas. De esta manera, se

seleccionaron los trabajos de mayor afinidad con este estudio y que ofrecieron los aportes más valiosos de acuerdo con la categorización de la información asociada al problema y la pregunta de investigación. En este apartado se registran los principales hallazgos en los antecedentes y estado del arte sobre los estilos de liderazgo: primero se presentan los aportes internacionales, después los trabajos nacionales y al final las publicaciones de carácter local.

En el campo internacional, mediante un análisis de frecuencias se evidenció que España es el país de mayor producción científica relacionada con estilos de liderazgo (80%), seguido de Perú (20%). Sin embargo, al identificar la universidad o centro de investigación de donde provienen las publicaciones, no se encontró prevalencia de alguno en particular. En cuanto al año de publicación, el 2013 y 2015 corresponden a los de mayor publicación, ambos con el 36,7%, seguido de 2019 (13,3%), y 2014, 2016, 2017, 2018 y 2020, cada uno con el (6,7%).

Por su parte, Córdova (2014) determinó que el 61% de la población encuestada, del distrito de Frías, sierra altoandina de la región Piura, considera tener habilidades de liderazgo, “frente al 50,3% que se muestra de acuerdo con que posee un liderazgo transformacional. En cuanto al liderazgo instruccional, se concluyó que el líder tiene claros y definidos los logros y metas que se pretenden alcanzar en la organización” (Córdova, 2014, p. 91). Además asegura que dentro de la población estudiada, aquellos que tienen el cargo de coordinador manifiestan el estilo de liderazgo transformacional, dado que se caracteriza por comportamientos y conductas en las que predomina la serenidad, la cordialidad, la delicadeza en el trato, además de rasgos como la lealtad, la sinceridad, la laboriosidad y la humildad (Córdova, 2014). En particular, la metodología que utiliza para analizar los estilos de liderazgo fue de interés para los objetivos e intereses de la presente investigación.

Calle (2019) analiza a profundidad las conductas y comportamientos con mayor aplicación. Sus resultados demuestran la prevalencia del liderazgo transformacional, el cual puede variar y migrar a otros estilos dependiendo de las circunstancias. La investigación resultó relevante y de valor para este estudio por su rigor científico en la selección y aplicación de los

instrumentos de investigación, así como por el tratamiento de los datos que obtuvo. Esta información fue tenida en cuenta para definir los instrumentos de recolección de datos en esta investigación.

Flores (2015) hizo un análisis de datos mediante regresión para identificar las relaciones entre el predictor y las variables dependientes. La autora concluye que el liderazgo transformacional es un predictor significativo de un mejor desempeño escolar en sus estudiantes. El diseño metodológico de Flores (2015) representa un aporte clave para esta investigación debido a la rigurosidad científica que empleó y al uso de muestreo intencionado con el objetivo de dar profundidad a los conocimientos y contextos naturales a fin de no sesgar el estudio. Estos parámetros fueron tomados en consideración para aplicar el instrumento de esta investigación.

Coronel (2015) encontró diferencias entre países y series temporales en la intensidad con que los líderes manifestaron tener sus propios estilos de liderazgos, los cuales se asociaron al liderazgo transformacional con mayor intensidad. No obstante, no halló evidencia científica sobre la influencia de los rasgos personales como sexo y edad. Con este propósito, utilizó un proceso inductivo y aplicó un método comparado y de las diferencias. El estudio de Coronel (2015) resultó pertinente para esta investigación porque, por una parte, permite tener una perspectiva general sobre el análisis de los estilos de liderazgos de dos objetivos de estudio (presidente de Argentina y presidente de España), y, por otra, construyó un instrumento de investigación basado en el Cuestionario MLQ 5X corto, adaptándolo al enfoque e intereses del estudio, alternativa que fue tenida en cuenta en este trabajo.

Ahora bien, pasando al contexto nacional, el análisis documental evidencia diversidad en las ciudades de origen de las publicaciones: Medellín, Villavicencio, Manizales y Arauca. En cuanto al año de publicación, existe mayor frecuencia en el 2013, con el 60%, seguido del 2015 y 2018, ambos con el 20%. Tampoco se observa prevalencia de alguna universidad, centro de investigación o de los autores de las investigaciones analizadas.

Toro (2013) identifica “la incidencia que tiene la educación no formal en el liderazgo rural del municipio de Guarne, a nivel personal, respecto a la gestión comunitaria y el estímulo de la participación ciudadana, teniendo

en cuenta las transformaciones en las dinámicas municipales durante el período de estudio” (p. 16). Aplicando una metodología para estudios de caso, Toro (2013) concluye que en la zona rural no solo existen liderazgos de actores como la junta de acción comunal, sino que también se evidencian liderazgos nacientes en personas de la comunidad. Los aportes de esta investigación, que relacionan la educación y el liderazgo, resultan de interés para este estudio porque se pueden proyectar en el caso de la ESMIC.

Por su parte, Riquelme (2015) determina “la relación que existe entre el liderazgo y la eficacia de las Fuerzas Militares en una Crisis Decisional de Desastre (CDD)”. Aplicando una metodología de estudio de caso, el autor analiza tres operaciones militares: la Operación Terremoto Chile, realizada por el Ejército de Chile 27/F; la Operación Jaque, ejecutada por el Ejército Nacional de Colombia, y la Operación Accidente Aéreo Cougar/Shindand, materializada por el Ejército de España. Luego de evaluar el liderazgo con instrumentos que miden la presencia del liderazgo transformacional y transaccional, el estudio concluye que “el liderazgo transformacional demuestra tener una correlación significativa con cinco de las seis [flexibilidad, racionalidad, congruencia valórica, calidad de diseño, eficacia y politización] variables analizadas, quedando fuera solo la politización. De otro lado, el estilo de liderazgo transaccional demuestra solo tener una correlación significativa con tres de estas” (Riquelme, 2015, p. 331). Esta investigación fue de interés para el desarrollo de este trabajo porque se desarrolla en un contexto militar. Si bien analiza la presencia del liderazgo en entornos de Crisis Decisional de Desastre, su valor radica en que propone un modelo de liderazgo para este contexto, lo cual se tuvo en cuenta para proponer el mejoramiento de los perfiles de los tenientes de la ESMIC.

Respecto a los estilos de liderazgo, Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016) identificaron los estilos de liderazgo de un grupo de empresarios colombianos y su relación con el desempeño exportador. A partir de aspectos teóricos establecidos en la literatura científica sobre rasgos, los autores caracterizaron tres tipos de líderes: los que tienen comportamientos autocráticos, los de un estilo democrático y finalmente los de corte o conductas liberales. El estudio concluyó que el 50,6% de las empresas analizadas se caracte-

rizan por presentar un bajo desempeño exportador, mientras que el 49,4% tienen un nivel alto en esta variable de análisis. También concluyeron sobre los tres estilos de liderazgo que representan cualidades (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). El diseño metodológico que aplicaron los autores para caracterizar los estilos de liderazgo de las empresas fue valioso para este trabajo porque utilizó escalas de liderazgo tipo Likert. Específicamente, se comparó esta metodología con la utilizada por otros investigadores para determinar la que permitiera cumplir los objetivos con mayor objetividad y rigor científico.

Desde otra perspectiva, Sánchez (2008) presenta “un modelo de caracterización y análisis del estilo de dirección y liderazgo de los dirigentes organizacionales mediante el cual se caracteriza el estilo a la luz de la percepción de los colaboradores a través de la combinación de dos instrumentos, uno de tipo cuantitativo y otro cualitativo” (p. 2). El investigador utilizó un diseño metodológico de enfoque cuantitativo que consistió en una escala de 35 ítems y una entrevista a profundidad con tres preguntas básicas y otras auxiliares. Sánchez (2008) concluye que la evidencia empírica registrada en la entrevista no solo complementa, sino que confirma el buen comportamiento de la escala desarrollada, y además confirma el comportamiento del modelo de caracterización y análisis que propone. En su opinión, la combinación de métodos de investigación permite una evaluación objetiva del estilo de gestión y liderazgo de cada líder estudiado. Las técnicas e instrumentos que utiliza el autor para recoger la información cuantitativa y cualitativa resultaron interesante para esta investigación porque, en conjunto, permiten tener una mayor aproximación a los objetivos de la investigación. Por tal razón, el enfoque fue tenido en cuenta para el diseño metodológico de este trabajo.

León (2013) analizó la incidencia de variables independientes como *el liderazgo, comunicación y trabajo en equipo* en la variable dependiente *clima organizacional* en una empresa dedicada a las actividades financieras, para lo cual aplicó una metodología con enfoque mixto, es decir, cuantitativo con apoyo de algunas técnicas cualitativas. El autor concluyó que un recurso humano ampliamente motivado, que reciba apoyo y sea comprendido por los directivos permite consolidar equipos de trabajo con gran compromiso, lo que se deriva en el cumplimiento de los objetivos y las metas organiza-

cionales, condiciones que inciden de manera directa en el clima organizacional (León, 2013). En particular, la manera en que el investigador opera las variables liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional sirvió como un modelo para trabajar las variables relacionadas con los estilos de liderazgo y la región de origen de los tenientes de la ESMIC.

En cuanto a los antecedentes locales, se evidencia mayor participación de la Universidad Militar Nueva Granada en la producción de conocimiento científico asociado al liderazgo, con el 40%, seguido de la Universidad de El Rosario, la Universidad Piloto y la Escuela de Armas Combinadas del Ejército (ESACE), cada uno con el 20%. Con respecto al año de publicación, no se evidenció mayor frecuencia de publicación en ningún periodo particular, situación que fue similar cuando se analizaron los investigadores, pues no hay evidencia de que alguno haya tenido mayor participación.

Hernández (2013) estudió el liderazgo organizacional desde la perspectiva etológica aplicando una metodología explícita y descriptiva. En general, concluyó “que los actuales conceptos administrativos son el resultado de un proceso iniciado, como se observó, en los comienzos de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas” (Hernández, 2013, p. 85). El valor de su trabajo para esta investigación es que aplicando la etología para estudiar el liderazgo humano encuentra que el entorno de crianza y la educación son componentes importantes en la formación de la personalidad y los rasgos que pueden influir en los estilos de liderazgo.

Específicamente sobre el liderazgo en mujeres, se destaca el artículo de Moncayo y Zuluaga (2015), quienes señalan que “las mujeres con estudios doctorales y con estado civil divorciada/separada están asociadas a un estilo de liderazgo transformacional” (p. 74). Esta investigación fue relevante para el presente estudio porque evidencia la incidencia de factores sociales y demográficos en la aplicación de diferentes estilos de liderazgo en entornos educativos. Por tanto, ofrece un acercamiento al liderazgo en el Ejército Nacional y la manera como se manifiesta en las unidades militares.

Contreras et al. (2009), mediante un estudio realizado a 400 trabajadores del sector salud para analizar las posibles diferencias entre los factores

de riesgo y los estilos de liderazgo, concluyó que “existen diferencias significativas en la mayoría de las variables estudiadas, lo cual podría deberse al efecto de aspectos culturales, además se sugiere continuar desarrollando estudios en los que se comparen culturas y subculturas, para comprender el efecto que estas pueden tener sobre el fenómeno del liderazgo” (Contreras et al., 2009, p. 25). Esta publicación es de interés para la presente investigación toda vez que aporta información relevante sobre las diferencias significativas entre el clima organizacional y otras variables de análisis, como el riesgo social y los estilos de liderazgo. Esta información resulta valiosa para contrastar estos hallazgos con los que se deriven de los resultados de esta investigación.

Asimismo, Cala (2020) analizó las generaciones de liderazgo y futuro liderazgo en la inteligencia militar, específicamente las problemáticas y desafíos que afrontaron las diferentes generaciones. El autor concluyó que la construcción de relaciones laborales fuertes, mayor cohesión y unidad, lo que en el argot militar se conoce como *esprit de corps* (‘espíritu de cuerpo’), depende del entendimiento de las brechas generacionales y las diferencias en la evolución del ser humano (Cala, 2020). Esta investigación resultó de interés para las pretensiones de este estudio puesto que los hallazgos y las conclusiones se refieren al contexto militar específico de la ESMIC, de manera que pueden ser directamente proyectadas y comparadas con las que se deriven de esta investigación.

Por su parte, el estudio de Suárez (2014) a 62 trabajadores universitarios, con un método de correlación entre comunicación, liderazgo y cambio, concluye que “existe una correlación positiva con las variables de comunicación, especialmente en el trabajo en equipo, el intercambio de información y la comunicación entre pares” (Suárez, 2014, p. 1). Este trabajo de investigación es interesante por el énfasis y la aplicabilidad que tiene en el entorno militar, y de manera particular en el contexto institucional de la ESMIC. Así las cosas, los hallazgos y aportes de los autores son medibles con los resultados y hallazgos que se obtengan en el presente estudio, lo cual enriquece la discusión académica sobre el liderazgo en el alma mater.

Liderazgo

Según Jiménez (2016), el liderazgo a través de la historia ha tenido una constante evolución de acuerdo con las necesidades y los requerimientos situacionales de la actividad humana. Esto ha devenido en la existencia de “diferentes tipos de líderes, los cuales construyen relaciones entre subordinados. No porque sea el jefe es el líder o ejerce un liderazgo; más bien, el líder genera un clima proactivo o destructivo. Esta relación es real cuando los subordinados siguen al líder por su capacidad y/o carisma, en este caso se desarrolla la lealtad incondicional, que es el más deseable” (González, 2017, p. 17). En esta sección se desarrollan los aspectos teóricos de mayor relevancia que sustentan la investigación.

Concepciones y definiciones sobre el liderazgo

El funcionamiento de las organizaciones requiere de habilidades y estrategias sociales, entre estas el liderazgo. El liderazgo se ha intentado definir por medio de muchas teorías y personas, a tal punto que podría decirse que existen definiciones del liderazgo como número de personas. No obstante, se ha conceptualizado en concordancia con la evolución de las teorías, entre las cuales se encuentran

la teoría del gran hombre, la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento, dentro de la cual se encuentra el liderazgo autocrático y el democrático, la teoría de la contingencia, la teoría de la influencia, donde se halla el liderazgo carismático, y la más reciente conocida como la teoría de las relaciones, en la cual se encuentran el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. (Morales & Ordóñez, 2018, p. 3)

El concepto de liderazgo es a menudo confundido con otros parecidos, como la dirección o el poder, pero si bien se complementan o se asocian, no necesariamente significan lo mismo. El liderazgo se asocia con la influencia entre la persona que lo ejerce y aquellas personas que la siguen, mientras que la dirección y el poder implican coerción y control (Calle, 2019).

Medina (2015) lo define como el conjunto de características personales, tales como el carácter, la destreza o la habilidad dentro de un área de conocimiento. Además, señala que implica la apropiación de distintos roles,

dentro de los cuales se incluye el de motivador, la figura de inspiración y el tomador de decisiones. Finalmente, menciona otros rasgos que configuran de manera integral a una persona líder: el comportamiento, el uso del poder y la orientación de principios.

También se puede definir el liderazgo como “el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (Valencia, 2017, p. 5). Ahora bien, un análisis etimológico del concepto evidencia que “*liderazgo* tiene su raíz en la palabra inglesa *lead*, que deriva de un antiguo termino sajón o *leader*, ambas palabras son definidas como ‘dirigir’, ‘guiar’, ‘conductor’ o ‘jefe’. Aunque el término *liderazgo* no aparece hasta cerca de 1950, el liderazgo puede ser visto como un arte antiguo, [de manera que] los patrones de conducta referidos como aceptables en los líderes difieren de una época a otra y de una cultura a otra” (Flores, 2015, p. 156).

El concepto de liderazgo ha tenido rasgos y matices que se han modificado a lo largo de la historia y de acuerdo con el contexto en el cual se aplicaba. En el caso de los griegos, la esencia de su autoridad radica en la justicia y el juicio con el que aplicaba el liderazgo, mientras que en los romanos el liderazgo político radicaba en que mejoraran ellos mismos y educaran a los hombres (a través del Estado o la polis) para hacerlos mejores (Coronel, 2015).

Asimismo, el liderazgo ha evolucionado a través de las diferentes teorías, desde la teoría del gran hombre de Thomas Carlyle en 1840, hasta la más reciente teoría del liderazgo transaccional y transformacional fundamentada por Bass y Avolio en 1985 (Córdova, 2014).

En este sentido, de acuerdo con estas definiciones es posible afirmar que el liderazgo corresponde a la capacidad que se tiene para movilizar personas o grupos de trabajo a realizar acciones de manera voluntaria, movidos por la motivación, la inspiración y el deseo de contribuir a los objetivos comunes. En el contexto de este trabajo y considerando que el ejercicio profesional como oficial del Ejército Nacional requiere de capacidades para

movilizar a las tropas hacia un objetivo común, esta perspectiva sobre el liderazgo responde a lo que se espera del líder militar en el contexto institucional.

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo “pueden influir en cada acción y cada área de una organización, es por esto que es importante comprender cómo son los diferentes estilos, cuáles son más y menos efectivos y cómo se pueden desarrollar o modificar para acercarse al ideal que se aspira” (López, 2018, p. 2). Al respecto, Acuña y Bolívar (2019) afirman que el estilo de liderazgo que se pueda asumir en un momento determinado se interrelaciona con el tipo de personalidad que se tenga. Si bien son diversos los estilos de liderazgos que se han caracterizado y estandarizado de acuerdo con las teorías del liderazgo, en esta investigación se revisan específicamente los aspectos teóricos relacionados con el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional “es visto por muchos investigadores dedicados al tema de liderazgo en organizaciones de toda índole como el liderazgo del futuro” (Monteza, 2017, p. 25). Una de las definiciones que se encuentran en la literatura consultada señala que el liderazgo transformacional es “la operación que se diseña e implementa para solucionar problemas futuros o difíciles de percibir; incentiva la adaptabilidad y busca nuevas formas de trabajo” (Riquelme, 2015, p. 137), de manera que “eleva los niveles de conciencia sobre la importancia de alcanzar los resultados, promueve en los seguidores trascender los intereses propios en aras de la organización o grupo. Estimula el desarrollo de niveles altos de autonomía y colaboración relacionada con el trabajo” (Flores, 2015, p. 22).

Para que ello sea posible, el líder debe tener la “capacidad para entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores (carisma)” (Galvis & Ramírez, 2016, p. 65). Asimismo,

“busca que las personas tomen conciencia, se comprometan y se apropien de la misión de la organización, dejando a un lado los intereses personales y se enfoquen en los intereses del colectivo” (Suárez, 2014, p. 36).

En este sentido, es importante tener presente que “cualquier institución educativa debe poner en práctica durante el ejercicio de su profesión todas aquellas acciones que distinguen y confirman el liderazgo transformacional” (Melenje, 2016, p. 46). Al respecto, Cala (2020) argumenta que el líder transformacional se caracteriza no solo por poseer competencias propias y específicas a las necesidades particulares de sus subalternos, sino por saber cómo y en qué momento ejercer cada una de ellas según las necesidades de cada situación. Estas facultades lo convierten en un ser altamente inspirador, el cual es capaz de motivar y persuadir a sus subalternos en la consecución de los propósitos de la organización.

Con base en lo anterior, es posible acotar que el liderazgo transformacional es aquel que los líderes del Ejército Nacional aplican mediante el diseño y la implementación de alternativas de solución para los problemas presentes y los posibles a futuro. Este tipo de liderazgo favorece la adaptabilidad de las tropas hacia el entorno cambiante y contribuye a encontrar nuevas y mejores formas de realizar el trabajo en cumplimiento de los objetivos y la misión del Ejército Nacional.

Específicamente, el liderazgo transformacional se caracteriza por los siguientes aspectos:

- *Influencia idealizada atribuida*: de acuerdo con Castro y Benatuil (2007), en esta dimensión el líder es el modelo para su equipo de trabajo. Por su parte, Castro y Casullo (2005) afirman que el líder formula amplios niveles de expectativa en su grupo porque quiere ser imitado, lo cual es congruente con lo expuesto por Giraldo y Naranjo (2014), quienes indican que en esta dimensión los líderes son carismáticos, respetados, admirados e imitados por sus seguidores.
- *Influencia idealizada conductual*: en esta dimensión el líder señala la o las acciones que deben seguirse para que el equipo de trabajo

resuelva los problemas de acuerdo con las expectativas (Castro & Casullo, 2005), de manera que el líder proyecta las conductas modelo que se deben seguirse (Castro & Benatuil, 2007).

- *Motivación inspiracional*: esta dimensión corresponde al nivel en el cual el líder ofrece visión del futuro, objetivos y propósitos conjuntos para que los seguidores se inspiren y concreten las metas (Castro & Casullo, 2005). Esta dimensión da cuenta de la capacidad que tiene el líder para trasladar la visión a su grupo de trabajo (Castro & Benatuil, 2007), de manera que el trabajo en equipo y la visión del futuro son fundamentales (Giraldo & Naranjo, 2014).
- *Estimulación intelectual*: según Castro y Casullo (2005), en esta dimensión el líder fomenta las necesidades de desarrollo personal, mientras que para Castro y Benatuil (2007) el líder estimula la creatividad y la innovación en la consecución de los objetivos. Esto es congruente con Giraldo y Naranjo (2014), quienes afirman que en esta dimensión no se realizan críticas por errores individuales o por ideas que sean diferentes a las del líder.

Liderazgo transaccional

De acuerdo con Córdova (2014),

Los líderes transaccionales son aquellos que reconocen cuáles son los roles y tareas requeridas para que sus seguidores obtengan resultados deseados. También lo serán aquellos que clarifican esos requerimientos, y a partir de ellos, crean la confianza para hacer el esfuerzo necesario. A su vez, identifican lo que los trabajadores necesitan y desean; identificando cómo es que serán satisfechos esos deseos y necesidades. (p. 47)

Este estilo de liderazgo se caracteriza principalmente por dos factores:

- *Recompensa contingente*: el líder da recompensas con base en los rendimientos de cada uno y los acuerdos a los que se haya llegado (Riquelme, 2015). También se puede decir que el líder, a partir de un reconocimiento de las necesidades de cada uno de los miembros del equipo, lleva a cabo una transacción entre el equipo y

cada miembro (Castro & Casullo, 2005), de manera que otorga la recompensa en relación con el cumplimiento de los objetivos (Giraldo & Naranjo, 2014).

- **Dirección por excepción:** la relación de liderazgo se da en el grupo a partir de la acción (activo) o inacción (pasivo) por parte del líder en cada una de las actividades que realicen (Riquelme, 2015). Es decir, “el líder interviene exclusivamente para hacer ajustes, correcciones o cambios en las conductas de los seguidores” (Castro & Benatuil, 2007), que bien pueden ser en forma de castigos u observaciones negativas (Giraldo & Naranjo, 2014).

Liderazgo correctivo/evitador

El liderazgo correctivo/evitador “tiene que ver con cómo el líder supervisa las situaciones por resolver en el desenvolvimiento de las tareas para corregir cualquier situación que cause problemas interviniendo solo cuando son graves, ya que evita tomar decisiones” (Lorenzana Moraga & Alonzo, 2015). Según Giraldo y Naranjo (2014), el líder no tiene responsabilidad y no usa su autoridad, mientras que Castro y Benatuil (2007) afirman que el líder supervisa la ejecución de las tareas, ofrece retroalimentación negativa y evita dar guía.

A continuación se presentan las modalidades o dimensiones del liderazgo correctivo/evitador:

- *Dirección por excepción activa:* la supervisión es la actitud principal del líder con el fin de encontrar situaciones que se deben corregir (Riquelme, 2015), para lo cual monitorea constantemente las acciones de cada uno de los seguidores (Castro & Casullo, 2002), aplicando las modificaciones que sean necesarias para mejorar constantemente (Lupano et al., 2008).
- *Dirección por excepción pasiva:* para Riquelme (2015), el líder ofrece retroalimentación negativa, su crítica persigue lograr acciones para mejorar y así llevar a cabo lo que se ha planificado. Por su parte, Castro y Casullo (2002) aseveran que el líder inter-

viene únicamente en caso de que sea necesario, solo cuando los resultados se desvían de lo esperado y son situaciones graves por resolver. Para Giraldo y Naranjo (2014), el líder realiza retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones cuando no se cumplen los objetivos ni las metas.

- *Laissez faire*: en este estilo el líder tiene poca actividad en la toma de decisiones para no ejercer su autoridad, de manera que da libertad a la actuación individual de cada uno de los miembros (Castro & Benatuil, 2007; Castro & Casullo, 2005), de tal manera que el líder delega la responsabilidad a los seguidores (Monsalve et al., 2018).

De acuerdo con estas dimensiones, el liderazgo correctivo/evitador es uno de los menos efectivos a la hora de dirigir un grupo de trabajo hacia un fin común. No obstante, con base en mi perspectiva profesional y experiencia en los años de servicio en la institución, es de uno de los estilos de liderazgo que aplica el personal uniformado con mando de tropa.

Liderazgo en el ámbito militar

En el contexto militar, es preciso que las Fuerzas Militares cuenten con personal disciplinado, entrenado, capacitado y dispuesto para atender cualquier amenaza o reto que se presente en materia de seguridad y defensa. Por este motivo, dentro de su esquema jerárquico el liderazgo tiene un papel clave para la disciplina y el cumplimiento de la misión. Respecto a la profesión militar,

el liderazgo militar es parte esencial para la existencia y mantenimiento de la disciplina militar. Desde donde se desprende el desarrollo de las operaciones militares y la gestión administrativa, aspectos esenciales para obtener los resultados tan esperados y exigidos por el mando superior y la sociedad en general. Dado que esto afecta directamente el comportamiento laboral de los hombres, afecta el clima laboral de todos los miembros de todo el equipo de trabajo. (Santos, 2015, p. 2)

Si bien el liderazgo debe ser firme, es decir, los líderes deben ser duros en los asuntos, pero gentiles con los demás, también implica la capacidad de

comprender que todos tienen el potencial de influir a través de la motivación y la capacidad de dirigir metas esperadas. Además, los líderes no necesariamente resuelven problemas, sino que también pueden inspirar a las personas a encontrar soluciones.

De acuerdo con Castillo (2016), dadas las condiciones laborales y de servidor público del líder militar, es preciso que cuente con diferentes virtudes, entre las cuales están la prudencia en sus acciones, la justicia en sus decisiones, la fortaleza ante las adversidades, el temperamento frente a los retos, la autoridad con sus subordinados y la responsabilidad en sus funciones. Además, debe contar con las aptitudes pertinentes para gestionar los retos que se presenten en el desarrollo de sus funciones y así orientar a sus subordinados y equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos trazados, al tiempo que aplica y promueve principios como la integridad, la buena conducta y el humanismo.

Para Nieto et al. (2018), el líder militar es un facilitador, impulsador y reforzador de su misión constitucional, para lo cual gestiona el cambio, moviliza la cultura institucional y aprovecha su capacidad de influencia para estabilizar los posibles desequilibrios que se presenten en el ejercicio de su profesión.

Ahora bien, desde la visión personal y profesional es posible acotar que indiferentemente de las posiciones y los tipos de liderazgo que se practiquen, el liderazgo está intrínsecamente relacionado con la profesión militar, toda vez que es la espina dorsal de su doctrina y del orden institucional, bien sea desde la inspiración o la motivación o con el ejemplo, donde, aunque con autoridad y mando, es preciso que los miembros de la Fuerza cuenten con características propias de los líderes militares.

El liderazgo militar conforma una disciplina teórica cuando se reflexiona sobre los principios, fundamentos, valores y virtudes de la profesión militar. Debe ser integrado en la formación académica disciplinar de las profesiones como un componente ineludible, ya que la formación profesional no está circunscrita solamente a la racionalidad instrumental (el saber operativo, técnico y práctico) sino que la formación profesional involucra también la racionalidad axiológica. (Herrán et al., 2011, p. 31)

Por su parte, el Ejército Nacional entiende el liderazgo en el MFE 6-22 como “la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir con la misión y mejorar la organización” (Ejército Nacional de Colombia, 2017), e involucra capacidad de adaptación a los nuevos entornos y de responder eficientemente a los desafíos del presente y anticipar los retos del futuro.

Ahora bien, en el liderazgo militar no es suficiente con que el personal tenga algunas de estas características innatas, sino que es preciso formarlo en las academias para que los futuros cuadros de mando desarrollen las competencias de líder y tengan la autoridad como combustible del liderazgo, de manera que puedan poner al servicio de la institución su carisma y e influencia para movilizar y direccionar al personal en el cumplimiento de la misión. Esta formación de líderes debe incluir habilidades y conocimientos en moral, técnica y táctica, así como la apropiación de los pilares básicos de los planes de liderazgo, tales como “competencia (conocimiento de la profesión), habilidades (trato de personal, dinámica de grupos, comunicación motivación, etc.) y valores (disciplina, lealtad, espíritu de sacrificio cooperación, etc.)” (Alcañiz, 2016, p. 2).

La actualidad las misiones militares van de lo convencional a lo no convencional, de manera que la formación de líderes militares requiere necesariamente del adiestramiento por parte de la Fuerza (Santos, 2015). Al respecto, Castillo (2016) afirma que las principales funciones de un líder militar están asociadas a los roles que desempeñan, los cuales simultáneamente involucran autoridad y ejercicio del mando. El líder militar debe adaptar estas condiciones para realizar sus obligaciones y cumplir su responsabilidad de supervisar a sus subordinados, así como para tomar las decisiones que estén relacionadas con el mando.

En este sentido, desde la experiencia personal y profesional es posible afirmar que el liderazgo está intrínseco en el ejercicio del militar, de manera que hablar del rol del líder militar es referirse al ejercicio del liderazgo en su máxima expresión. En este sentido, lo que difiere entre un líder militar y otro es el estilo de liderazgo que practica en el ejercicio de su profesión.

Para Herrán et al. (2011), la figura de un líder militar está relacionada con sus condiciones de mando y liderazgo. Esto lo obliga a ser un ejemplo impecable de poder moral porque sus acciones se irradian entre sus subordinados. Los líderes deben mostrar una mayor fortaleza moral en el desempeño de sus funciones y actuar de acuerdo con la visión y misión de las Fuerzas Armadas. En congruencia con lo anterior, Hernández et al. (2017) afirman que el modelo de comportamiento del líder está orientado a tareas, que se define poniendo sus mejores esfuerzos en la ejecución del trabajo y en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En el contexto de las Fuerzas Militares, la autoridad de los líderes la entregan formalmente los superiores e informalmente los subalternos y miembros del mismo nivel jerárquico. Asimismo, la aplicación de este liderazgo involucra motivos intrínsecos (aprendizaje, satisfacción), extrínsecos (dinero, recompensas, alabanzas) y trascendentes (patria y libertad) (Alcañiz, 2016), que en el militar deberán estar balanceados para que a través del autocontrol, el autoconocimiento, el conocimiento de los subalternos y la aplicación de los valores puedan formar equipos de trabajo interdisciplinarios orientados al logro y al cumplimiento del deber.

Castillo (2016) afirma que un futuro oficial del Ejército Nacional, debe contar, entre otros aspectos, con un conjunto de virtudes, dentro de las cuales se encuentran: la cordura y sensatez en el desarrollo de sus funciones; la capacidad de impartir justicia ante la diferentes acciones de indisciplina; la fortaleza para afrontar los obstáculos que se presentan en el cumplimiento de su deber; especialmente la autoridad para hacer que sus cargo sea respetado y sus decisiones adoptadas; la disposición e interés para atender los requerimiento de sus subordinados; la conducta ejemplar en todo momento; la alta responsabilidad en el ejercicio de sus funciones; el conocimiento constante de la situación y el contexto, y la anticipación ante las posibles amenazas y retos del futuro.

Ahora bien, desde la experiencia personal como miembro del Ejército Nacional de Colombia he evidenciado la importancia de contar con los líderes correctos en los diferentes escalafones, es decir, profesionales militares con capacidad de influir, motivar, orientar y dirigir a sus hombres para

el cumplimiento de las metas institucionales. Asimismo, he podido entender que existe una importante relación entre el mando y el liderazgo, pues si en virtud de un grado jerárquico se ejerce legalmente una autoridad, es a través del liderazgo que en realidad se movilizan las acciones del personal en función de los objetivos.

En síntesis, es preciso destacar la importancia del liderazgo en el desarrollo de la misión de las Fuerzas Militares. En este contexto, para ser un buen líder existen unos factores que son inherentes al ser humano y otros que se adquieren en el desarrollo profesional y de la vida, de manera que para contar con excelentes líderes militares no solo se precisa de unas condiciones inherentes en su personalidad, sino además seguir un proceso de formación que brinde competencias sobre “ser líder”. En las Fuerzas Militares, además de la disciplina y la apropiación de valores, es vital contar con un liderazgo positivo que permita el direccionamiento de los hombres con moral combativa para obtener resultados operacionales acordes con los retos y las amenazas del entorno globalizado de hoy.

En este sentido, es importante señalar que existen tres factores importantes que influyen en el líder militar al tomar decisiones éticas:

Valores individuales: la actitud, experiencias y conocimientos del individuo y de la cultura en que se encuentra le ayudará a determinar qué es lo correcto y lo incorrecto de una acción. Comportamiento y valores de otros: las influencias buenas o malas de personas importantes en la vida del individuo, tales como padres, amigos, compañeros, maestros, entre otros, le orientan a tomar una decisión. Código oficial de ética: este código dirige el comportamiento ético del profesional, mientras que sin él se podrían tomar decisiones antiéticas. (Herrán et al., 2011, p. 27)

De acuerdo con Castillo (2016), los aspectos del liderazgo que se presentan en todo momento, aun situaciones en las cuales es preciso tomar acción y dar órdenes a subordinados, son:

- *El líder*: su motivación para movilizar incentivos propicia el uso de materiales y estructuras, la coordinación de funciones, la protección del medio ambiente y la relación interpersonal de organizaciones o grupos militares, para que las metas se logren a través de acciones voluntarias. Consciente en tiempos de paz y guerra.

- *Los subordinados:* son llamados de esta manera una vez que logran el puesto por debajo del líder. Son los destinatarios de los esfuerzos para motivar y orientar sus acciones y así asegurar un alto desempeño laboral basado en el cumplimiento de las tareas.
- *La situación:* surge en presencia de líderes o comandantes y sus subordinados. Es decir, cuando estos dos elementos se encuentren, habrá situaciones que los involucren, como es el caso de desarrollar tareas para alcanzar las metas. En ese momento, el rol de liderazgo del jefe comienza a prevalecer y los subordinados (proactivos y dirigidos) asumen el rol de seguidores.
- *La comunicación:* ante el surgimiento de la situación (misión) con la aparición del líder o comandante y de sus subordinados, es preciso que se desarrolle el proceso clave de la comunicación a fin de realizar las prácticas de liderazgo, que incluyen el intercambio de informaciones e ideas y la transmisión de órdenes, lo cual ocurre cuando el mensaje es recibido y entendido.

Teniendo en cuenta el enfoque propuesto por Herrán et al. (2011) y el que expone Castillo (2016), en esta investigación se consideraron factores tales como los valores individuales, el comportamiento, los valores de otros y el código oficial de ética. Cabe señalar que los elementos descritos por Herrán et al (2011) tienen mayor interés, pues aportan un marco conceptual para analizar los estilos de liderazgo y su relación con la región de origen de los tenientes de planta de la ESMIC.

Región de origen

En este apartado se profundiza qué se entiende por “región de origen”, para posteriormente relacionar este concepto con los estilos de liderazgo de los tenientes de planta de la ESMIC. En este aspecto, es importante mencionar que, Colombia se divide en seis regiones naturales: Amazonía, Andina, Caribe, Insular, Orinoquía y Pacífico, las cuales presentan rasgos geográficos similares, como clima, relieve, vegetación y clases de suelo. No obstante, también se caracterizan por notables diferencias culturales y sociales, así

como por su diversidad lingüística, entre otros aspectos que incorporan en cada colombiano una particularidad propia de su región de origen.

Ahora bien, por “región de origen” se hace referencia al lugar de nacimiento, que puede ser diferente al de residencia en cuanto a continentes, países o regiones naturales. Esto es evidente, por ejemplo, en el caso de los estudios sobre migración de poblaciones, en los cuales la “región de origen” se entiende como lugar de nacimiento, así se haya trasladado a otros lugares para suplir sus necesidades de estudio o trabajo, o debido a la movilización forzada, entre otras razones. En este sentido, para efectos de esta investigación se entendió por “región de origen” el lugar de nacimiento de la población de estudio en alguna de las seis regiones naturales de Colombia. Cabe destacar que no se consideraron variables como costumbres, entorno social, económico o ninguna otra variable asociada a la región de origen.

Método

Se aplicó una investigación cuantitativa de tipo descriptiva y correlacional con el fin de analizar los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC dependiendo de su región de origen. También es de tipo cuantitativo en la medida en que las variables de estudio son cuantificables en una escala de medición ordinal (Hernández et al., 2014) y resultan de la revisión de la literatura y la perspectiva de análisis: el liderazgo transaccional, transformacional y correctivo en relación con la región de origen de los individuos de estudio. Asimismo, se trata de una investigación descriptiva, pues el fenómeno estudiado se aborda a través de conceptos y de la definición de las variables del estudio. Finalmente, es correlacional porque analiza el nivel de asociación que tienen las variables, de manera que los resultados permiten hacer predicciones.

Así las cosas y en congruencia con lo planteado por Hernández et al. (2014), se buscó que fuera objetiva evitando incluir las tendencias del investigador o de otros actores interesados. A su vez, la investigación permite tener control sobre el fenómeno estudiado a partir de conteos y magnitudes claramente medibles, lo cual facilita la comparación de otros estudios con los hallazgos sobre la relación entre las variables de análisis.

El sustento metodológico de la investigación fue el análisis de los datos obtenidos de fuentes primarias mediante la aplicación de un instrumento tipo encuesta, los cuales fueron comparados y contrastados con los aportes teóricos y hallazgos de otros autores y expertos en el tema. En este sentido, el alcance de la investigación corresponde al levantamiento y análisis de información relacionada con los estilos de liderazgo y región de origen de los actuales tenientes de planta de la ESMIC.

En la primera etapa de la investigación se levantó la información y se hizo un análisis documental de los estudios y las publicaciones realizadas en los últimos cinco años para determinar los antecedentes internacionales, nacionales y locales de la investigación. Posteriormente se construyó el marco teórico basado en las variables y elementos que intervienen en el estudio.

En la segunda etapa se operacionalizaron las variables de estudio en categorías y posteriormente en dimensiones (tabla 1). En la tercera se diseñó el instrumento de recolección de datos a partir de los objetivos de la investigación y en congruencia con las hipótesis planteadas. Específicamente, el diseño se realizó con base en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5X corta, adaptada por Vega y Zabala (2004), mediante el cual se examinaron los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y comportamiento pasivo evitador. Para adaptar esta versión del cuestionario se ajustaron las preguntas de acuerdo con las dimensiones del estudio y la operacionalización de las variables.

Posteriormente se adecuó el lenguaje para asegurar su adaptación al contexto militar, se modificó la redacción de algunas preguntas, se obviaron otras que por su naturaleza no aplican al entorno académico-militar de la ESMIC y se incluyeron otras que apuntan más a los intereses del estudio. De esta manera, se consolidó un cuestionario con 72 preguntas, 32 destinadas a valorar el liderazgo transformacional (cuatro dimensiones), 16 sobre el liderazgo transaccional (dos dimensiones) y 24 enfocadas en el liderazgo correctivo/evitador (tres dimensiones asociadas).

En la cuarta etapa se aplicó el instrumento a una muestra de la población de estudio. La investigación descriptiva identificó los diferentes estilos

de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC, mientras que la investigación correlacional hizo el análisis comparativo estadístico de las variables de estudio para identificar el índice de incidencia de la variable independientes sobre las variables dependientes.

Específicamente, la población del estudio corresponde a los tenientes de planta de la ESMIC que tienen mando de personal, es decir, 51 tenientes comandantes de pelotón. La muestra se calculó con la ecuación 1.

$$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{((z^2)(p*q))}{N}}$$

Donde,

N = Tamaño de población (Tenientes Comandantes de Pelotón de la ESMIC).

n = Tamaño de muestra.

e = Margen de error.

z = Nivel de confianza deseado.

p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito).

q = Proporción de la población con la característica deseada (fracaso)

Así pues, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% se estableció que para una población de 51 tenientes comandantes de pelotón de la ESMIC corresponde una muestra de 46 tenientes. Considerando que se trata de una muestra con homogeneidad del 50%, los instrumentos se aplicaron a los 46 tenientes, quienes fueron seleccionados de manera equitativa según su región de origen con el fin de tener la misma participación de regiones en el estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Instrumento: se aplicó un instrumento diseñado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x, adaptado por Vega y Zabala (2004) y ajustado al contexto académico-militar de la ESMIC.

Técnica: los datos se recogieron de forma virtual con la herramienta Formulario de Google, con la cual se difundió el formulario a la muestra seleccionada. Luego de recoger la información, el cuestionario se calificó “mediante la suma de los puntajes seleccionados por el alumno en cada pregunta, correspondiente a cada variable de liderazgo y obteniendo un promedio de las mismas. De esta forma, el estilo de liderazgo con mayor puntaje promedio es el utilizado por el teniente encuestado” (Vega & Zabala, 2004).

La validación del instrumento se realizó, por un lado, mediante la evaluación de profesionales con maestría o doctorado, y por otro, mediante el análisis de la confiabilidad aplicando medios estadísticos. En el primer caso, los jueces calificaron cada pregunta del instrumento teniendo en cuenta indicadores como redacción, objetividad, organización, suficiencia, intencionalidad, coherencia y metodología. En conjunto, este análisis permitió confirmar la validez de contenido, lo cual indica que el instrumento mide adecuadamente las principales dimensiones definidas para las variables, la validez de criterio –es decir, qué tan cercanamente las puntuaciones del instrumento se relacionan con otros resultados sobre el mismo concepto–, y de constructo –la validez desde el punto de vista teórico–. De acuerdo con las evaluaciones de los jueces, se confirmó por opinión unánime la aprobación de la aplicabilidad del instrumento.

En este proceso también se realizó una prueba piloto para evaluar que la redacción de las preguntas fuera clara. Asimismo, con el objetivo de validar el instrumentos se realizó un análisis de confiabilidad que evaluó la consistencia interna (análisis de correlación total) calculando el alfa de Cronbach (Supo, 2013).

Antes de aplicar la encuesta se verificó que el 50% de las preguntas estuvieran definidas de manera positiva y el otro restante de manera negativa, con el fin de evitar que los encuestados se inclinaran por una única respuesta. Teniendo en cuenta que para la prueba piloto el objeto de estudio es el instrumento y no la población, el tamaño de la muestra se definió aplicando el muestreo según criterio, es decir, se tomó una muestra intencional de 10 encuestados, cuyos resultados y análisis de varianzas para calcular el

alfa de Cronbach fueron: $\alpha = 0,819$. De acuerdo con el rango de interpretación es posible afirmar que el instrumento de medición diseñado es bueno.

Luego de la prueba piloto se aplicó finalmente virtualmente la encuesta a 46 tenientes cuyas funciones incluyeran la de comandante de pelotón de la ESMIC. Las personas que aceptaron participar en el estudio estuvieron expuestas a un riesgo mínimo, puesto que únicamente se aplicó el cuestionario y no implicó ningún tipo de intervención o modificación de tipo experimental. Con los datos recogidos se creó una matriz que se analizó usando el programa IBM SPSS, mediante el cual se crearon gráficos y resúmenes estadísticos que permitieron evaluar la hipótesis.

Formulación de hipótesis

Hipótesis general

- Hi: La región de origen de los tenientes de planta de la ESMIC influye en los estilos de liderazgo que aplican.
- Ho: La región de origen de los tenientes de planta de la ESMIC NO influye en los estilos de liderazgo que aplican.

Sub hipótesis

- Hi1: Son diversos los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC.
- Ho1: NO son diversos los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC
- Hi2: Existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC según su región de origen.
- Ho2: NO existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC según su región de origen.
- Hi3: El perfil de los tenientes de planta de la ESMIC puede estructurarse en función de su región de origen.
- Ho3: El perfil de los tenientes de planta de la ESMIC NO puede estructurarse en función de su región de origen

Operacionalización de las variables

1. *Variables independientes:* Región de origen: región natural de Colombia donde nacieron los tenientes de planta de la ESMIC.
2. *Variables dependientes:* Estilos de liderazgo: la manera en la que los tenientes de planta de la ESMIC aplican sus capacidades para inspirar y movilizar a sus subordinados hacia el cumplimiento de los propósitos institucionales. Los estilos de liderazgo que se consideran para efectos del presente estudio se relacionan a continuación:
 - Liderazgo transformacional: uno de los estilos de liderazgo aplicados por los tenientes de planta de la ESMIC. Desde la perspectiva de Riquelme (2015), se caracteriza por solucionar problemas futuros o difíciles de percibir, incentivar la adaptabilidad y buscar nuevas formas de trabajo. Este estilo de liderar incluye las siguientes dimensiones:
 - *Influencia idealizada atribuida:* el líder es carismático, respetado, admirado e imitado por sus seguidores (Giraldo & Naranjo, 2014). Es decir, los tenientes de planta de la ESMIC son modelo para sus subordinados.
 - *Influencia idealizada conductual:* el líder practica conductas modelo que debe seguir su grupo (Castro & Benatuil, 2007). Específicamente, los tenientes de planta de la ESMIC incorporan conductas modelo para los subordinados.
 - *Motivación inspiracional:* el líder transmite la visión del futuro, los objetivos y los propósitos a los seguidores para lograr las metas (Castro & Casullo, 2005). Es decir, los tenientes de planta de la ESMIC tienen la capacidad de trasladar la visión a los subordinados.
 - *Estimulación intelectual:* el líder fomenta la creatividad y nuevas maneras de ejecutar las tareas (Castro & Benatuil, 2007). En consecuencia, los tenientes de planta de la ESMIC estimulan la creatividad y la innovación

- Liderazgo transaccional: de acuerdo con Córdova (2014), se caracteriza por crear confianza para que los seguidores realicen el esfuerzo requerido para el cumplimiento de los objetivos. El estilo de liderazgo transaccional cuenta con las dimensiones que se relacionan a continuación:
 - *Consideración individualizada*: el líder monitorea el desempeño y aplica acciones correctivas cuando se presenta algún rendimiento fuera de lo esperado (Riquelme, 2015). En esta investigación, esto se traduce en que los tenientes de planta de la ESMIC dedican atención y tiempo a cada uno de sus subordinados para monitorearlos.
 - *Recompensa contingente*: el líder proporciona recompensas de manera constructiva cuando se cumple con los criterios esperados (Riquelme, 2015). Es decir, los tenientes de planta de la ESMIC recompensan a los subordinados por el cumplimiento de los objetivos y corrigen cuando se desvían de los objetivos.
- Liderazgo correctivo/evitador: según Lorenzana & Alonzo (2015), en este estilo se enmarcan los líderes que supervisan las situaciones para verificar el cumplimiento de los objetivos, pero que evitan tomar decisiones o asumir responsabilidades. Las dimensiones de este estilo de liderazgo son:
 - *Dirección por excepción activa*: el líder supervisa la manera como se ejecuta la tarea y hace correcciones si es necesario (Riquelme, 2015). Es decir, los tenientes de planta de la ESMIC supervisan la ejecución de las tareas de los subordinados.
 - *Dirección por excepción pasiva*: el líder efectúa retroalimentación negativa, es decir, critica esperando mejoras en los resultados (Riquelme, 2015). En este sentido, los tenientes de planta de la ESMIC ofrecen retroalimentación negativa a los subordinados.
 - *Laissez faire*: el líder evita tomar decisiones y no aplica su autoridad (Castro & Casullo, 2005). En este caso se tiene

entonces que los tenientes de planta de la ESMIC evitan guiar u orientar a los subordinados.

Resultados y análisis

En este apartado se presentan los resultados de la encuesta y se analiza la prueba de hipótesis con la prueba de Chi cuadrado, que establece si existe o no relación entre las variables estudiadas. Finalmente se triangula la información y se discuten los hallazgos más relevantes de acuerdo con los objetivos del estudio.

Estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC

Respecto a la calidad de los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la Esmic, en la siguiente tabla se presentan los resultados según la aplicación de una pregunta con respuesta de tipo Lickert.

Tabla 1. Análisis de frecuencias puntaje agrupado

Válido	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Deficiente	1	2,2	2,2	2,2
Regular	15	32,6	32,6	34,8
Bien	14	30,4	30,4	65,2
Excelente	16	34,8	34,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que, a la luz de los objetivos de esta investigación, se encuentran aspectos de fortaleza y debilidad en el ejercicio del liderazgo en el plantel. Específicamente, los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta con mando sobre cadetes y alféreces en los procesos de formación de la ESMIC alcanzaron una puntuación de “excelente” en el 34,8% de las respuestas, seguido de una puntuación “regular” con el 32,6%, “bien” con el 30,4% y “deficiente” con el 2,2% (figura 1).

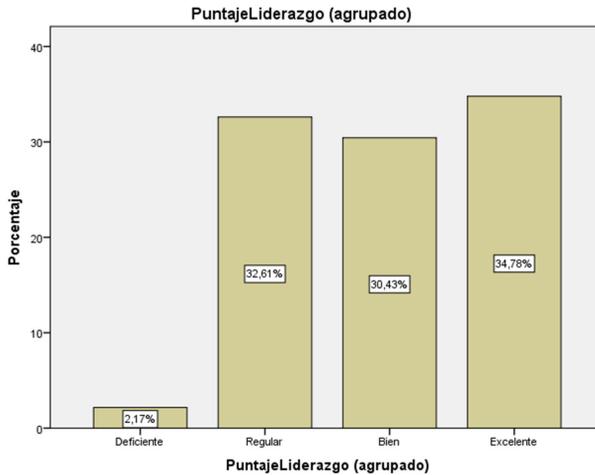


Figura 1. Frecuencias de los puntaje de liderazgo agrupado

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, al triangular la información, con especial atención en las variables calidad de servicio y racionalidad, los resultados evidencian que el liderazgo aplicado por los tenientes de planta de la ESMIC es diverso, pues la puntuación sobre la calidad del liderazgo es variada, en la medida en que no existe uniformidad o estandarización.

Análisis del liderazgo transformacional

En la tabla 2 se presenta el análisis de frecuencias de las respuestas que dieron los encuestados sobre el liderazgo transformacional:

Tabla 2. Análisis de frecuencias de las respuestas sobre liderazgo transformacional

Válido	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Casi nunca	4	8,7	8,7	8,7
A veces	14	30,4	30,4	39,1
Casi siempre	19	41,3	41,3	80,4
Siempre	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis evidencia que para el liderazgo transformacional la mayor frecuencia se encuentra en la categoría “a veces” (19), seguido de “siempre” (13), “casi siempre” (12) y “casi nunca” (2), de manera que todas las frecuencias fueron mayores o iguales a “casi nunca” y no se evidenció frecuencia en la categoría “nunca”. En la figura 2 se representa en porcentaje la distribución de frecuencias.

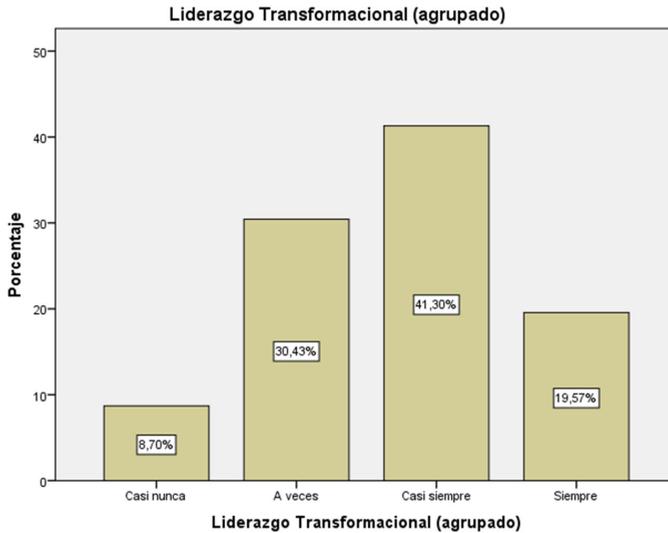


Figura 2. Frecuencia de las respuestas sobre liderazgo transformacional
Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados se pueden interpretar en el sentido de que los tenientes de planta de la ESMIC, específicamente los de grado teniente comandantes de pelotón, manifiestan conductas y características que son altamente congruentes con las del liderazgo transformacional. Esto explica que, en los procesos de formación de los futuros tenientes del Ejército Nacional, los líderes proyectan actitudes para la solución de problemas y tienen la capacidad para adaptarse al entorno y anticiparse a los retos y a las amenazas del futuro, al tiempo que promueven en cadetes y alféreces la importancia de cumplir con las tareas encomendadas para alcanzar los resultados esperados.

Cabe señalar que estos hallazgos convergen con estudios previos. Por ejemplo, Calle (2019) encontró que el liderazgo transformacional tuvo mayor prevalencia en la red de hospitales públicos, lo cual coincide con la investigación de Flores (2015) respecto al impacto que tiene este estilo de liderazgo en los equipos directivos en el aprendizaje de estudiantes.

Ahora bien, teniendo en cuenta que teóricamente el liderazgo transformacional se considera el liderazgo del futuro (Monteza, 2017), es un aliciente observar que el 41,3% de los tenientes encuestados respondieron que “casi siempre” lo practican en los procesos de formación. Esto indica que los tenientes de planta de la ESMIC inspiran en sus subordinados la conciencia y la importancia de lograr las metas y objetivos propuestos, estimulando la autonomía y el trabajo colaborativo (Flores, 2015). Asimismo, desde el punto de vista teórico se entiende que este porcentaje de oficiales tienen comportamientos que inspiran confianza, motivación y entusiasmo en los subordinados, y comunican la visión de la ESMIC en el cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas (Galvis & Ramírez, 2016).

En síntesis, el 41,3% de los tenientes encuestados manifestaron conductas y características congruentes con el estilo de liderazgo transformacional, es decir que cadetes y alféreces son orientados y motivados por líderes que “casi siempre” estimulan el desarrollo de niveles altos de autonomía y colaboración coordinada para el cumplimiento de la misión.

Análisis del liderazgo transaccional

En la tabla 3 se presenta el análisis de frecuencias de las respuestas que dieron los encuestados sobre el liderazgo transaccional:

Tabla 3. Análisis de frecuencias de las respuestas sobre liderazgo transaccional

Válido	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Casi nunca	1	2,2	2,2	2,2
A veces	17	37,0	37,0	39,1
Casi siempre	17	37,0	37,0	76,1
Siempre	11	23,9	23,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que para el liderazgo transaccional la mayor frecuencia es compartida por las categorías “a veces” y “casi siempre” ambos con 17 respectivamente. Les siguen en orden “siempre” (11) y “casi nunca” (1). De igual manera, es evidente que para este estilo de liderazgo todas las frecuencias fueron mayores o iguales a “casi nunca”, y no se evidenció frecuencia en la categoría “nunca”.

La interpretación de estos resultados puede reflejar el estilo de liderazgo adoptado por el personal de ESMIC. En particular, se puede afirmar que el estilo de liderazgo que aplican los comandantes de pelotón incluye comportamientos y características que son muy consistentes con el liderazgo transaccional. Esto explica que reconocen los roles y tareas que los seguidores (cadetes y alféreces) necesitan para lograr los resultados deseados. Por lo tanto, los líderes (tenientes comandantes de pelotón) que hayan aclarado las condiciones sobre las cuales se realizará el trabajo, generarán confianza y harán que los subordinados lleven a cabo los esfuerzos necesarios. A su vez, determinan las necesidades de los subordinados para satisfacer las condiciones resolutivas en los procesos de formación. En la figura 3 se ilustra en porcentaje la distribución de frecuencias.

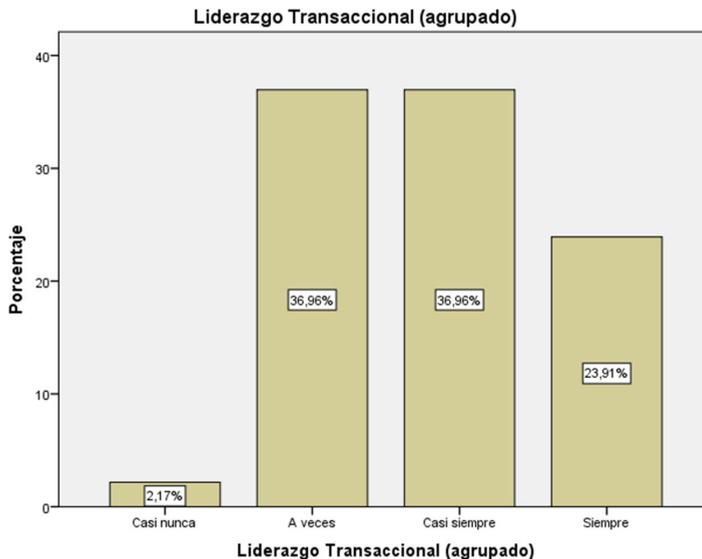


Figura 3. Frecuencia de las respuestas sobre liderazgo transaccional.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 3, el 36,96% de los tenientes encuestados exhiben comportamientos y características acordes con un estilo de liderazgo transaccional. Esto significa que los estudiantes y alféreces son guiados y motivados por líderes que “casi siempre” generan recompensas cuando cumplen con los objetivos planteados, además de que monitorean su desempeño a través de acciones correctivas o de retroalimentación. Es decir, se puede afirmar que el liderazgo transaccional forma parte de los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de la ESMIC encuestados.

Ahora bien, desde el punto de vista teórico, el hecho de que el 36,96% de los tenientes de planta de la ESMIC encuestados practiquen a veces y casi siempre el liderazgo transformacional significa que son conscientes de los roles, tareas y responsabilidades de sus subordinados, al tiempo que promueven la confianza y la satisfacción de sus aspiraciones y necesidades (Córdova, 2014).

Análisis del liderazgo correctivo/evitador

En la tabla 4 se presenta el análisis de frecuencias de las respuestas que dieron los tenientes encuestados a las preguntas sobre el liderazgo correctivo/evitador.

Tabla 4. Análisis de frecuencias de las respuestas sobre liderazgo correctivo/evitador

Válido	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Casi nunca	2	4,3	4,3	4,3
A veces	19	41,3	41,3	45,7
Casi siempre	12	26,1	26,1	71,7
Siempre	13	28,3	28,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La información presentada en la tabla 4 evidencia que la respuesta con mayor frecuencia respecto al liderazgo correctivo/evitador fue la cate-

goría “a veces”, con 19, seguida en orden por “siempre” (13), “casi siempre” (12) y “casi nunca” (2). Se observa que para este estilo de liderazgo todas las frecuencias fueron mayores o iguales a “casi nunca” y no se evidenció frecuencia en la categoría “nunca”. Esto significa que hay una prevalencia del estilo de liderazgo correctivo/evitador, aunque en menor proporción en comparación con los otros liderazgos. Por lo tanto, se puede afirmar que hay diversidad en los estilos de liderazgo que aplican los tenientes encuestados. La figura 4 presenta en porcentaje la distribución de frecuencias para esta variable.

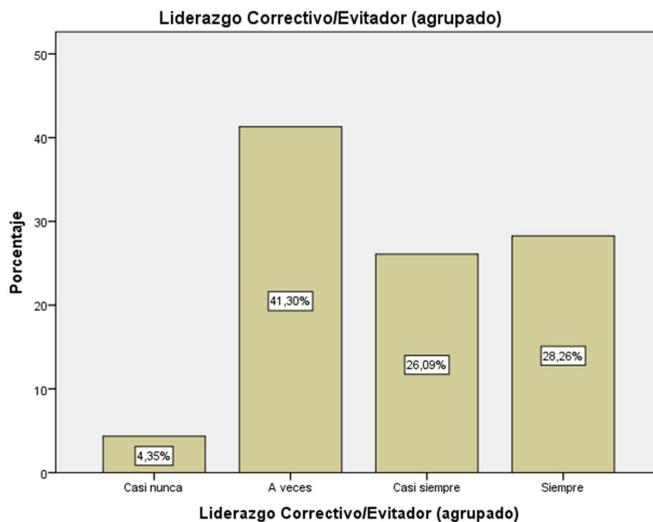


Figura 4. Frecuencia de las respuestas sobre liderazgo correctivo/evitador.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados evidencian que el 41,3% de los funcionarios muestran comportamientos y características acordes con el estilo de liderazgo correctivo/evitador. Es decir, los estudiantes también son guiados por líderes que poco supervisan el desempeño, que evitan tomar decisiones, que no manifiestan responsabilidad ni autoridad en los procesos formativos. Esta información.

Desde el punto de vista teórico, el análisis evidencia que, por una parte, ese porcentaje de los tenientes encuestados supervisa las situaciones

diarias para resolver de manera correctiva únicamente cuando se proyecta un resultado grave o negativo (Lorenzana & Alonzo, 2015), y, por otra, no tienen responsabilidad ni utilizan su autoridad para que sus subordinados cumplan las tareas asignadas (Giraldo & Naranjo, 2014).

Diferenciación de estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC según región de origen

En esta sección se presentan los resultados sobre los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC encuestados de acuerdo con su lugar de origen. En la tabla 5 se resume el análisis de frecuencias de la región de origen de los encuestados.

Tabla 5. Análisis de frecuencias de la región de origen de los encuestados

Válido	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Amazonía	1	2,2	2,2	2,2
Andina	33	71,7	71,7	73,9
Caribe	2	4,3	4,3	78,3
Insular	1	2,2	2,2	80,4
Orinoquía	1	2,2	2,2	82,6
Pacífica	8	17,4	17,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5 evidencia que la región de origen de los encuestados es predominantemente la Andina, con una frecuencia absoluta de 33, que corresponde al 71,1%, la siguen en orden la región Pacífica, con una frecuencia absoluta de 8 (17,4%), la región Caribe, con frecuencia absoluta de 3 (4,3%) y finalmente las regiones Amazonía, Insular y Orinoquía, con frecuencia absoluta de 1 (2,2%). Así las cosas, es evidente que no existe una distribución homogénea entre la región de origen del personal encuestado y hay mayor prevalencia de personas de la región Andina. La figura 5 muestra en porcentaje la distribución de frecuencias.

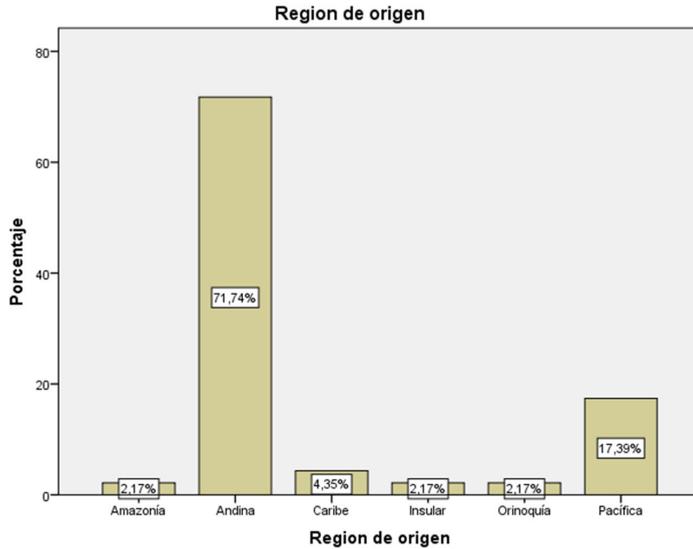


Figura 5. Distribución de frecuencias de las regiones de origen de los tenientes encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la estadística descriptiva de las dimensiones de análisis, las dimensiones de análisis son muy cercanas. La media alcanzó rangos entre 20,3 para la dimensión “Dirección por excepción activa” y 22,19 para “Estimulación intelectual”. A su vez, la mediana se mantuvo en rangos entre 19,33 para la dimensión “Dirección por excepción pasiva” y 23 para “Motivación inspiracional”. En cuanto a la desviación estándar, el valor mínimo fue de 5,26 para la dimensión “Dirección por excepción activa” y mayor, con 5,89, para la *Laissez Faire*. Este es un punto de partida para caracterizar las diferentes dimensiones de los estilos de liderazgo que aplican los tenientes encuestados, pues permite comparar y correlacionar los estilos de liderazgo con la región de origen.

Teniendo en cuenta que el objetivo del estudio es determinar si existe relación entre la variable independiente “región de origen” y las variables dependientes liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo/evitador, se hizo una análisis correlacional bivariable. El resultado

muestra una correlación poco significativa en todas las comparaciones, lo cual indica que no existe correlación entre las variables de análisis.

Esto indica que no existe incidencia de la región de origen en los estilos de liderazgo aplicados por el plantel de tenientes de la ESMIC. Si bien esta información es muy relevante, también constituye una limitante para el cumplimiento del objetivo general de la investigación (proponer el mejoramiento del perfil de los tenientes de planta de la ESMIC a partir del análisis de los estilos de liderazgo según su región de origen), pues se asumió *a priori* una alta correlación entre las variables. Lo anterior se corrobora en las figuras 6, 7 y 8, en las cuales se presenta la gráfica de dispersión entre la variable “región de origen” y las demás variables de análisis, pues no existe una tendencia o patrón definido entre los puntos.

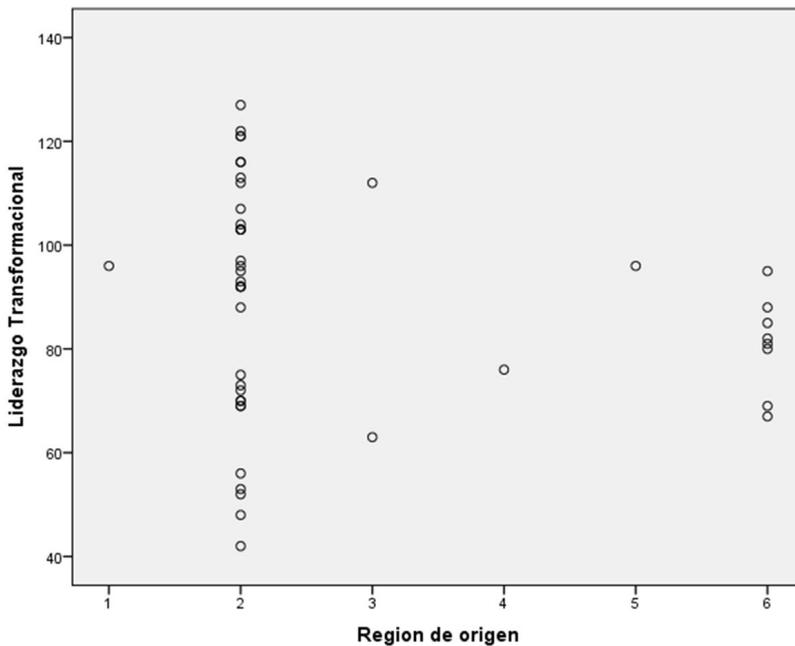


Figura 6. Gráfica de dispersión de la variable región vs liderazgo transformacional.

Fuente: Elaboración propia

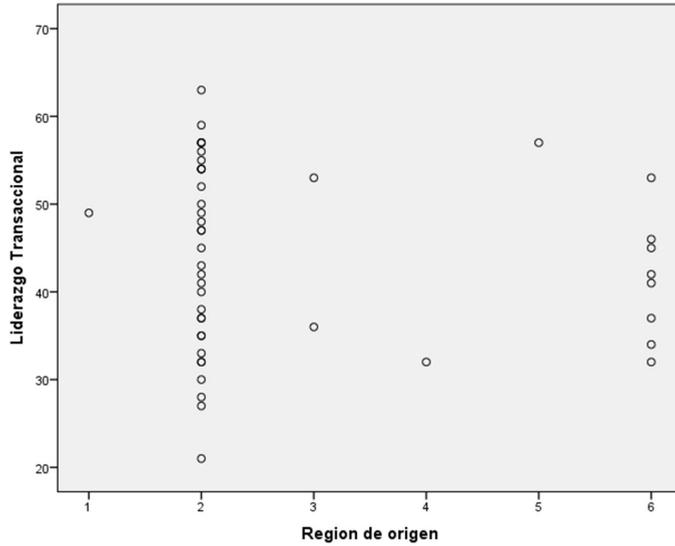


Figura 7. Gráfica de dispersión de la región de origen vs el liderazgo transaccional

Fuente: Elaboración propia

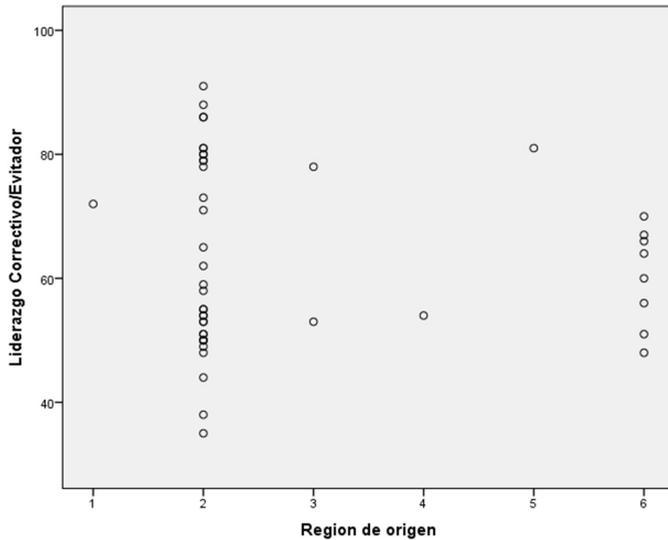


Figura 8. Gráfica de dispersión de la “región de origen” vs liderazgo correctivo/evitador.

Fuente: Elaboración propia

Prueba de hipótesis

La prueba de hipótesis permite aceptar o rechazar la H_1 que afirma que la región de origen de los tenientes de planta de la ESMIC influye en los tipos de liderazgo que aplican. Con ayuda del software IBM SPSS se realizó análisis t para muestras emparejadas, cuyos resultados son: el análisis correlacional bivariable de las muestras emparejadas correspondiente a “región de origen” y el puntaje global de “liderazgo” obtuvo una media de 2,83 y 197,4, respectivamente, mientras que la desviación estándar alcanzó 1,5 y 43,28 respectivamente.

Estos puntajes evidencian que la distribución de las variables analizadas tiene una baja homogeneidad, lo cual indica que la correlación entre las variables es mínima. Las correlaciones de las muestras emparejadas entre las variables de análisis dan una correlación negativa y un nivel de significancia de 0,441. Es decir, debido al bajo nivel de significancia se rechaza la H_1 = La región de los tenientes de planta de la ESMIC influye en los estilos de liderazgo que aplican.

Con esta información, se realizó la prueba de muestras emparejadas a fin de determinar el valor de t student y el valor de significancia de los datos analizados. De acuerdo con el análisis t para muestras emparejadas y teniendo en cuenta que el nivel de significancia (α) es menor que el alfa (0,05), se rechaza la hipótesis. Es decir que, la región de origen de los tenientes de planta de la ESMIC no influye en los tipos de liderazgo que aplican, de manera que no se puede proponer el mejoramiento de su perfil a partir de las variables estudiadas.

Discusión de resultados

El objetivo principal de la investigación fue proponer el mejoramiento del perfil de los tenientes de planta de la ESMIC a partir del análisis de los estilos de liderazgo según su región de origen. Para tal fin se identificaron y caracterizaron los estilos de liderazgo que aplican los tenientes encuestados en los procesos de formación militar y en función de la región de origen. Con base en esta información, se analizó si existe una correlación entre las varia-

bles región y liderazgo transaccional, transformacional y correctivo/evitar que permitiera estructurar un modelo de perfil de los tenientes de planta de la ESMIC.

Entre los resultados destaca que el 36,78% de los encuestados alcanzó un desempeño “excelente” en la aplicación del liderazgo, el 30,43% “bueno”, el 32,61% “regular” y finalmente el 2,17% “deficiente”. Esto muestra que si bien existe un margen para el mejoramiento, es evidente que por lo menos el 65% de los tenientes comandante de compañía de la ESMIC encuestados aplican un liderazgo bueno o superior en los procesos de formación de los futuros oficiales del Ejército Nacional.

Asimismo, la distribución de frecuencias de las diferentes categorías para los estilos de liderazgo analizados mostró que en la variable liderazgo transformacional el 41,30% de los tenientes obtuvieron calificaciones en la categoría “casi siempre”, el 30,43% “a veces”, el 19,57% “siempre” y el 8,70% “casi nunca”; cabe destacar que este estilo de liderazgo no fue calificado como “nunca”. Por su parte, el análisis de distribución de frecuencias para liderazgo transaccional evidenció que el 36,96% respondieron “a veces” y “casi siempre”, seguidas en orden por “siempre” (23,91%) y “casi nunca” (2,17%), mientras que la categoría “nunca” no fue seleccionada. En cuanto al análisis de frecuencias del liderazgo correctivo/evitador, se identificó que la categoría de mayor frecuencia fue “a veces” (41,30%), seguida en orden por “siempre” (28,26%), “casi siempre” (26,09%) y “casi nunca” (4,35%). En conclusión, los resultados de la distribución de frecuencias para los estilos de liderazgo permiten aceptar la hipótesis Hi1: Son diversos los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC.

Por otra parte, respecto a la región de origen de los tenientes encuestados se evidenció que predomina la región Andina (71,1%), seguida en orden por la Pacífica (17,4%), la Caribe (4,3%) y las regiones Amazonía, Insular y Orinoquía (2,2% cada una).

Ahora bien, como se señaló en la información consolidada en la sección de análisis de resultados, no se evidencia una correlación directa entre las regiones de origen de los tenientes encuestados y los estilos de liderazgo que aplican. En ese sentido, se rechaza la hipótesis Hi2: “Existen diferencias

significativas entre los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC según su región de origen”, pues el análisis de correlaciones bivariable entre la variable independiente (“región de origen”) y las variables dependientes (liderazgo transformacional, transaccional y correctivo) fue poco significativa en todas las comparaciones.

En consecuencia, también se rechaza la hipótesis Hi3: “El perfil de los tenientes de planta de la ESMIC puede estructurarse en función de su región de origen”. Por este motivo, no es factible estructurar un modelo de perfil a partir de la región de origen de los tenientes como indicativo del estilo de liderazgo, pues no existe correlación entre estas dos variables. Si bien esto significa que no fue posible cumplir el último objetivo de la investigación, los resultados muestran que no es necesario considerar la región de origen como una variable en los procesos para mejorar el perfil de los tenientes que son trasladados a la ESMIC, lo cual constituye un aporte a la caracterización del personal de la Escuela.

Conclusiones y recomendaciones

A la luz de la información consolidada en la investigación fue posible concluir que si bien no se evidenció una correlación significativa entre las variables “región de origen” y “estilos de liderazgo” de los tenientes comandante de compañía de la ESMIC, sí fue posible identificar los estilos de liderazgo que aplican. Específicamente, se encontró que el liderazgo que los tenientes encuestados aplican tienen rasos del estilo transformacional (con las dimensiones influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional e estimulación intelectual), del transaccional (consideración individualizada y recompensa contingente), del liderazgo correctivo/evitador (dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva) y del *Laissez faire*, caracterizado por que el líder evita dar guía. En función de la hipótesis Hi1, se concluye que los tenientes de planta de la ESMIC aplican diversos estilos de liderazgo que incluyen los comportamientos del liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/evitador, pero no se encontraron evidencias que permitan establecer si estos son influenciados por la región de origen.

En este sentido, el impacto de este estudio para la ESMIC consiste en que evidenció cómo se distribuyen los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta y, en esa medida, que es necesario implementar iniciativas para minimizar las prácticas de liderazgo asociadas al estilo correctivo/evitador, teniendo en cuenta que este es el menos efectivo y por tanto el menos conveniente para los objetivos institucionales.

Finalmente, a nivel profesional y desde el contexto de la Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, esta investigación tiene un impacto teórico y práctico porque contribuye al debate académico sobre la manera en la que otras variables se relacionan con los estilos de liderazgo. Además, ofrece una perspectiva para el análisis correlacional entre los estilos de liderazgo y la región de origen a escala de una unidad del Ejército Nacional como la ESMIC, de tal manera que abre la oportunidad para proyectarlo hacia un campo de acción con mayor alcance que permita contar con una población de mayor tamaño y ofrecer así conclusiones más puntuales. En ese sentido, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el análisis sobre los estilos de liderazgo desde estudios puntuales para contrastar los resultados e incrementar la homogeneidad de la población y la muestra con una población que tenga mayor proporción de individuos de cada una de las regiones de Colombia. De esta manera será posible analizar con mayor certeza la relación entre la variable “región de origen” y “estilos de liderazgo”.

Referencias

- Acuña Monroy, A. I., & Bolívar Hernández, C. M. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa* [Tesis de pregrado, Universidad de la Costa]. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5172><https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Alcañiz, M. (2016). Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas. *Documentos de Opinión*, 1(541), 1-4. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEO54-2016_Reflexiones_Liderazgo_MiguelAlcaniz.pdf
- Banco de la República. (2010). *Persistencia de las desigualdades regionales en Colombia: Un análisis espacial* [Documentos de trabajo sobre economía regional]. Banrepública. <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-120.pdf>
- Caetano, G., López Burian, C., & Luján, C. (2019). Liderazgos y regionalismos en las relaciones internacionales latinoamericanas. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 121, 181-207. <https://doi.org/10.24241/rcai.2019.121.1.181>

- Cala Calderón, E. (2020). *Estilos de liderazgo y mando militar: Estudio de caso en los alféreces de la ESMIC*. [Trabajo de Grado de Maestría]. Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano. Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova.
- Calle Rodríguez, C. (2019). *Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público catalán* [Tesis de doctorado, Universitat Internacional de Catalunya]. <https://www.tdx.cat/handle/10803/668433>.
- Castillo Latorre, J. E. (2016). *El liderazgo militar del Ejército Nacional de Colombia, ¿más allá de las unidades militares?* [Ensayo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14573/CASTILLOLATORREJORGEENRIQUE2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro Solano, A., & Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Canales de Psicología*, 23(2), 216-225. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/22401/21671>
- Castro Solano, A., & Casullo, M. M. (2002). Predictores del rendimiento académico y militar de cadetes argentinos. *Anales de Psicología*, 18, 247-259. https://www.um.es/analesps/v18/v18_2/04-18_2.pdf
- Castro Solano, A., & Casullo, M. M. (2005). Análisis del cambio en los estilos de liderazgo de un grupo de estudiantes militares. *RIDEP*, 19(1), 105-120. <https://www.redalyc.org/pdf/4596/459645450007.pdf>
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución Política de la República de Colombia*.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, A., F., Uribe, A. F., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud: Un estudio comparativo. *Acta Colomb. Psicol*, 12(2), 13-26. <https://www.redalyc.org/pdf/798/79815640002.pdf>
- Córdova Gutiérrez, M. (2014). *Identificación de los estilos de liderazgo que ejerce la coordinación del proyecto "Mejora del sistema educativo con equidad para el desarrollo humano sostenible de la población del distrito de Frías, sierra altoandina de la región Piura"* [Tesis de pregrado, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1872>
- Coronel, A. A. (2015). *Estilos de liderazgo político democrático: Argentina y España en perspectiva comparada* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/9b8c9037-3a13-4c93-b35e-2af5245e68b5/content>
- Díaz Camacho, P. J. (2012). El alma colombiana: Idiosincrasia e identidades culturales en Colombia. *Hallazgos*, 9(18), 119-141. <https://www.redalyc.org/pdf/4138/413835216007.pdf>
- Ejército Nacional de Colombia. (2017). *Manual Fundamental del Ejército MFE 6-22 Liderazgo*. https://www.cedoe.mil.co/enio/recurso_user/doc_contenido_pagina_web/800130633_4/458773/mfe_6_22_liderazgo.pdf

- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Flores Ramos, C. del P. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en los resultados de aprendizaje: Un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile* [Tesis de doctorado, Universidad de Granada]. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/41231>
- Galvis Quiroga, J., & Ramírez Meneses, S. (2016). *El liderazgo, eje central de una propuesta de gestión directiva desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez* [Tesis de maestría, Universidad Libre]. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/9758>
- Giraldo González, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias* [Tesis de pregrado, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/026c3f15-af0c-4622-a0c0-deadb05741fa/content>
- González Jaimes, R. (2017). *Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior* [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622499/Tesis%20Completa%20.pdf?sequence=C3%A7>
- Hernández Cuesta, J. L. (2013). *El liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica* [Trabajo de maestría, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/285fb1d5-9d98-46ea-ac6a-b24db5231b00/content>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). Mc Graw Hill Education.
- Hernández, E. H., Mora, C. L., & Gimeno, E. C. (2017). Relación de los estilos de liderazgo, cohesión grupal, potencia de equipo y rendimiento en jugadores de fútbol no profesionales. *Universitas Psychologica*, 16(4), 1-14. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy16-4.relc>
- Herrán Sánchez, D. P., Rodríguez Legarda, V., & Trujillo Muñoz, J. V. (2011). *Liderazgo Militar* [Trabajo de especialización, Universidad Piloto de Colombia]. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/2385/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez, A. (2016). *El liderazgo desde la percepción del personal de técnicos y subtenientes de una dependencia militar en Lima* [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/1501/EJIMENEZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- León Fandiño, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/12036/7709562.2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ley 115 de 1994, “por la cual se expide la Ley General de Educación”. Congreso de la República de Colombia. *Diario Oficial* n.º 41.214 del 8 de febrero de 1994. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0115_1994.html
- López Fernández, A. (2018). *Estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de las secretarías de la presidencia de la república de Guatemala en el periodo 2016-2017* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5918.pdf
- Lorenzana Moraga, A. L., & Alonzo Mendoza, D. K. (2015). *Relación entre la percepción que tienen los docentes de los tres ciclos educativos del colegio Liceo Guatemala con respecto al estilo de liderazgo del director y el clima organizacional* [Tesis de pregrado, Universidad Galileo]. <https://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/377>
- Lupano, M. L., Castro, A., & Casullo, M. M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino. *Revista de Psicología*, 26(2), 195-218. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rp/v26n2/v26n2a01.pdf>
- Medina Abril, J. A. (2015). *Liderazgo pedagógico y rendimiento académico en los cadetes de 4º año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” – 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/items/81ccad73-5b14-4c67-b1d2-1413a0c39637>
- Melenje Trujillo, A. E. (2016). *Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia* [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/630028/Tesis%20Andr%c3%a9s%20Eduardo%20Melenje%20Trujillo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Moncayo Orjuela, B. C., & Zuluaga Goyeneche, D. (2015). Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directivas. *Panorama*, 9(17), 74-84. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/793/583>
- Monsalve Castro, C., Chamorro Rojas, L. J., & Luzardo Briceño, 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: Investigación y Reflexión*, 16(2), 115-127. <https://doi.org/10.18359/rfce.3049>
- Monteza Palacios, M. (2017). *Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo - 2016* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3024/MAE_EDUC_348.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morales Martínez, K., & Ordóñez Basto, A. (2018). *Coaching como estrategia para el mejoramiento del liderazgo transformacional en Fuerza Aérea Colombiana* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b7d649f5-689b-46c6-8e7f-a230ece4dbe4/content>
- Nieto Rojas, J. H., Nieto Aldana, J. C., & Moreno Daza, J. (2018). Modelo holístico de liderazgo policial. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 10(2), 90-110. <https://doi.org/10.22335/rfct.v10i2.551>

- Ortíz Luquis, J. A. (2015). *El liderazgo de las potencias secundarias en el regionalismo latinoamericano: Los casos de Venezuela y Chile en la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/322796/jaol1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Riquelme Castañeda, J. (2015). *Liderazgo transformacional y eficacia de defensa en situación de crisis decisional* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IUGM-Jriquelme/RIQUELME_CASTANEDA_JaimeAndres_Tesis.pdf
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo. *Pensamiento & Gestión*, (25), 1-39. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612241002.pdf>
- Santos Espinosa, L. A. (2015). *Liderazgo militar en los suboficiales del Ejército Nacional colombiano* [Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13631/LIDERAZGO%20MILITAR%20EN%20LOS%20SUBOFICIALES%20DEL%20EJ%20C3%89RCITO%20NACIONAL%20COLOMBIANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suárez Calderón, M. (2014). *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/de384afe-bbc4-490f-a03f-c4a63b1d7140>
- Supo, J. (2013). *Cómo validar el instrumento: La guía para validar un instrumento en 10 pasos*. s. p. i. http://www.cua.uam.mx/pdfs/coplavi/s_p/doc_ng/validacion-de-instrumentos-de-medicion.pdf
- Toro González, I. C. (2013). *Formación del liderazgo rural en el municipio de Guarne (Antioquia) como respuesta a las transformaciones presentes durante 2001- 2011*. [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1531/TESIS%20FORMACION%20DE%20LIDERAZGO%20RURAL%20abril%2030-2014%20-%20copia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valencia Vargas, E. (2017). *La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red No 09 Ate Vitarte – 2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación]. <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM-CE-Ge3097V1-ValenciaVargas.pdf>
- 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 pregrado, Universidad de Chile]. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y



Conclusiones

Abdénago Yate Arévalo

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Las investigaciones que se reúnen en esta obra evidencian que el liderazgo transformacional no solo está presente en el ejercicio de mando de los miembros de las Fuerzas Militares, sino que también, como elemento fundamental en su formación, fortalece las habilidades y las competencias generales de los líderes militares. En este escenario, es importante reconocer que la educación militar forma parte de un ecosistema con contingencias socioculturales y políticas, de tal forma que caracterizar el estado actual del liderazgo transformacional y su aplicación en los procesos de formación contribuye a afrontar las problemáticas y los retos que impactan el liderazgo militar en las sociedades actuales. Así, los aportes del libro son relevantes para comprender y fortalecer la vocación del personal que decide ingresar a la institución, toda vez que esta tiene un papel preponderante en la aceptación de las condiciones de la práctica misional, que evidentemente no se circunscribe exclusivamente al ambiente controlado de la institución, sino que es influido por las habilidades, las pasiones, los hábitos, los valores y las expectativas con los que entran.

Un factor importante de este proceso educativo es la capacidad de inspiración que tengan los líderes, de tal forma que les permita contribuir a la excelencia de los liderados aplicando técnicas de *mentoring*, de práctica de acompañamiento y formación con base en la experiencia en un proceso de aprendizaje-enseñanza personalizada. Estas características son claves en la formación de los oficiales del Ejército Nacional como sujetos integrales, con altos estándares académicos, humanísticos, logísticos y tácticos, pues les permiten enfrentar las situaciones adversas permanentes o emergentes

por medio de la toma de decisiones asertivas, lo cual disminuye los niveles de incertidumbre.

De esta manera, los futuros oficiales no solo establecen y desarrollan sus competencias de liderazgo, sino también adquieren y exteriorizan características de fidelización y motivación, las cuales les permitirán replicar el proceso en su ejercicio profesional. En otras palabras, dado que serán continuadores de este ciclo de aprendizaje-enseñanza, requieren estrategias innovadoras y aprendizaje significativo que les permita estar en constante actualización de los cambios contextuales.

En este engranaje institucional los docentes son actores principales, dado que tienen la responsabilidad de formar a los futuros oficiales. Así, tanto docentes civiles como militares (en gozo de buen retiro o activos en las Fuerzas Militares) deben asumir y desempeñarse con base en los postulados del liderazgo transformacional y en los lineamientos y la misión institucionales. Para esto es necesario que cuenten con espacios de calidad y bienestar institucional, de manera que los factores de remuneración y carga laboral no pueden ser excluidos de la ecuación. Así, los docentes serán, en compañía de la institución, sujetos que promueven el desarrollo multidimensional y motivacional en cada uno de los miembros involucrados en las dinámicas de formación de las Fuerzas Militares, que posteriormente redundarán en el liderazgo que imparten los oficiales.

Como constatan los trabajos que recoge el libro, en estos escenarios es fundamental el trabajo en equipo, la inteligencia colectiva y la proactividad para el mejoramiento continuo. Asimismo, es muy importante el respeto hacia todos los integrantes de las prácticas militares, las cuales trascienden las aulas de clase y abarcan contextos que ponen constantemente a prueba el carácter de los sujetos. De este modo se afianza una comunidad unida, no por la tolerancia, sino por el respeto y la camaradería crítica y analítica, en la cual cada uno asume sus responsabilidades de forma consciente y autónoma, autoevaluándose constantemente para su mejoramiento continuo, rasgos de carácter que se deben enseñar desde el aula con su proyección a la sociedad.

En este sentido, aunque es evidente que cada cultura tiene diferentes formas de comprender el mundo y actuar en él, es claro que la forma de aprender y enseñar, más allá de buscar la estandarización en los estilos de liderazgo, debe procurar un sincretismo entre ellos. Por esta razón, las Fuerzas Militares, con su larga trayectoria de educación militar, ha establecido formas de aprendizaje-enseñanza, ya sea de manera directa por medio de directrices o indirecta por medio del ejercicio práctico en todos y cada uno de los escenarios que las componen. Esta formación permite a sus integrantes hacer frente a las diferencias culturales para poner en diálogo todas las formas de liderazgo, de modo que el lugar de origen, las costumbres o las pasiones de los futuros oficiales u oficiales en funciones no influyan en la toma de decisiones, siempre en cumplimiento de la misionalidad constitucional y de cara a situaciones conocidas o desconocidas.

En definitiva, es un buen indicador que el liderazgo transformacional y transaccional prevalezca en los procesos de formación de los líderes militares. En ese sentido, un aporte de esta obra es la recomendación de que se implementen iniciativas didácticas y pedagógicas para evitar la práctica del liderazgo correctivo/evitador con estrategias que trasciendan los muros institucionales y que se instauren en la psiquis de los miembros de las Fuerzas Militares. A todas luces, este proceso repercute en la percepción intra e interinstitucional, así como en la sociedad en general, con lo cual se logran mayores acercamientos y estrategias de acción integral que fortalecen el Estado nación colombiano. Aunque evidentemente quedan tramos por recorrer, las Fuerzas Militares no desfallecen ni pretenden desfallecer con tal de lograr el país en paz deseado, sabiendo que todo cambio comienza con uno mismo.