

Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares

Myriam Sosa Espinosa
Abdénago Yate Arévalo
(Editores)

Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares

Myriam Sosa Espinosa
Abdénago Yate Arévalo
Editores



ESCUELA MILITAR DE CADETES
"General José María Córdova"

2024

Catalogación en la publicación – Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”
Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares| Editores: Myriam Sosa Espinosa y Abdénago Yate Arévalo | Bogotá D.C., Colombia: Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”.

Sello Editorial ESMIC, 2024

1 volumen: 144 páginas, ilustraciones y figuras | 17 X 24 cm.

Incluye bibliografía al final de cada capítulo

ISBN 978-628-96203-7-5 | eISBN 978-628-96203-8-2

1. Potencialidades del mentoring para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en los alféreces de octavo nivel de la ESMIC| 2. Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia | 3. El liderazgo en la carrera de Ciencias Militares de la ESMIC: una mirada a los escenarios de formación | 4. Estilos de liderazgo que aplican los oficiales del Ejército Nacional dependiendo de su sitio de origen en la ESMIC.

DEWEY: 350 - Administración pública y ciencia militar

THEMA: JWJ - Administración militar

Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares

Primera edición, 2024

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

Editores

Myriam Sosa Espinosa

Abdénago Yate Arévalo

Cubierta

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

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

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

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

Tiraje de 100 ejemplares

Impreso en Colombia

Libro electrónico publicado a través de la plataforma Open Monograph Press

2024 Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Departamento de I+D+i

Sello Editorial ESMIC

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

www.libroesmic.com

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



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

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



ESCUELA MILITAR DE CADETES
"General José María Córdova"

Brigadier General **Luis Fernando Salgado Romero**
Director

Coronel **Geovanni Andrés Cortes Molina**
Subdirector

Coronel **Oswaldo Manuel Mendez Lara**
Vicerrector Académico



Mayor **Jony Alejandro Zamora Gómez**
Jefe del Departamento de I + D + i

Coronel (R) **Andrés Eduardo Fernández Osorio**
Editor en Jefe del Sello Editorial ESMIC

Jorge Aristizabal Gáfaró
Corrector de Estilo

Angeluz Reyes Becerra
Traductora

Rubén Alberto Urriago Gutiérrez
Diseño y Diagramación



Contenido

Introducción	7-8
<i>Myriam Sosa Espinosa</i>	
Capítulo 1	
Potencialidades del <i>mentoring</i> para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en los alféreces de octavo nivel de la ESMIC	9-34
<i>José Luis Narváez Moreno y María Camila Otalora</i>	
Capítulo 2	
Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia	35-52
<i>Leonel Gilberto Barragán Quiñónez</i>	
Capítulo 3	
El liderazgo en la carrera de Ciencias Militares de la ESMIC: una mirada a los escenarios de formación	53-88
<i>Dorlandy Alberto Peña Parrales y José Francisco Machado Carrillo</i>	
Capítulo 4	
Estilos de liderazgo que aplican los oficiales del Ejército Nacional dependiendo de su sitio de origen en la ESMIC	89-139
<i>Jeferson Preciado Moreno y Martha Lucía Palacios Huertas</i>	
Conclusiones	141-143
<i>Abdénago Yate Arévalo</i>	



Introducción

Myriam Sosa Espinosa

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

El liderazgo transformacional ha sido una herramienta fundamental en los procesos de calidad institucional y ha contribuido en la formación de los líderes militares, aspectos clave para hacer frente a los fenómenos sociales, políticos y de seguridad que se presentan Colombia. Con este propósito, la Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano de la Facultad de Posgrados de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC) ha realizado investigaciones que diagnostican, evalúan y proponen diferentes alternativas de integración del liderazgo transformacional y su relación sincrética con otros modelos de liderazgo, en los campos teóricos y prácticos de la Fuerzas Militares.

El presente libro está compuesto por cuatro capítulos: 1) “Potencialidades del mentoring para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en los alféreces de octavo nivel de la ESMIC”; 2) “Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia”; 3) “El liderazgo en la carrera de Ciencias Militares de la ESMIC: Una mirada a los escenarios de formación”, y 4) “Estilos de liderazgo que aplican los oficiales del Ejército Nacional dependiendo de su sitio de origen en la ESMIC”. Estos estudios analizan de forma propositiva el liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares con enfo-

ques cuantitativos y cualitativos, con especial atención en las necesidades y las crisis permanentes y emergentes para mejorar la formación y el ejercicio de líderes militares integrales. De esta manera, el libro aporta herramientas significativas que contribuyen a que cumplan con calidad su misión constitucional de coadyuvar en mantener el orden social democrático y de derecho con respeto a los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.

Entre los diferentes actores institucionales que participan en el cumplimiento de ese objetivo, los docentes tienen un papel importante en la formación de líderes militares por medio del ejemplo y el desempeño laboral. Además, cada integrante de las Fuerzas Militares, tanto militares como civiles, son fundamentales para implementar de forma práctica las disposiciones, las políticas y los lineamientos institucionales que propenden a entregar a la sociedad líderes competentes y con altas cualidades humanas. Para lograrlo, la ESMIC ha diseñado diversas estrategias educativas, como las tutorías, el acompañamiento y el ejemplo de cómo se deben manejar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos para convertir las situaciones negativas en positivas e identificar los puntos de mejora.

En este sentido, más allá de ser un libro teórico descriptivo, se trata de un documento tipo *corpus* analítico que hace una revisión sistemática y propositiva del liderazgo transformacional para extraer experiencias e información que mejoren las instituciones militares. Finalmente, para que cada uno de los capítulos hable por sí mismo, es importante recordar el compromiso activo que tiene la ESMIC en el cumplimiento de misionalidad para una Colombia en paz, respetuosa de los derechos humanos y sus conciudadanos.

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

1

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

José Luis Narváez Moreno

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

María Camila Otalora

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

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

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

José Luis Narváez Moreno

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

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

María Camila Otalora

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

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

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

Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares

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

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

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

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

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

Bogotá, D.C., Colombia

2024



Introducción

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

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

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

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

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

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

Liderazgo transformacional y *mentoring*

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

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

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

Liderazgo transformacional en las escuelas militares

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

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

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

Historia y características del mentoring

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

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

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

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

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

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

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

Potencialidades del *mentoring*

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

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

Estrategias de mentoring para fortalecer el liderazgo transformacional

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

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

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

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

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

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

Método

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

Tabla 1. Población seleccionada

Rol	Número
Alféreces	250
Instructores	200
Total	450

Fuente: Sección B1 ESMIC 2021.

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

Tabla 2. Muestra seleccionada

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Preguntas de encuesta aplicada a alféreces

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

Continúa tabla...

<p>11. ¿Considera que es importante que alguien con experiencia acompañe sus procesos de formación en liderazgo?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> No sé.</p>	<p>12. Como alférez, ¿se siente preparado para su trabajo en las unidades militares que le asignen?</p> <p><input type="checkbox"/> Mucho.</p> <p><input type="checkbox"/> Poco.</p> <p><input type="checkbox"/> Nada.</p>
<p>13. De acuerdo con la formación que ha recibido en cuanto a liderazgo, usted se siente...</p> <p><input type="checkbox"/> Muy satisfecho.</p> <p><input type="checkbox"/> Algo satisfecho.</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfecho.</p> <p><input type="checkbox"/> Poco satisfecho.</p> <p><input type="checkbox"/> Nada satisfecho.</p>	<p>14. De manera general en su proceso de formación en liderazgo, usted siente que le falta...</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor acompañamiento.</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor tiempo.</p> <p><input type="checkbox"/> Más y mejores procesos.</p> <p><input type="checkbox"/> Nada.</p>
<p>15. De acuerdo con los procesos actuales de formación en liderazgo, usted mejoraría...</p> <p><input type="checkbox"/> Las estrategias.</p> <p><input type="checkbox"/> El tiempo dedicado a la formación.</p> <p><input type="checkbox"/> Nada.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Preguntas de entrevista 001 aplicada a alféreces

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

Continúa tabla...

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Preguntas de entrevista 002 aplicada a alféreces

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

Fuente: Elaboración propia.

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

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

Fuente: Elaboración propia.

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

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

Continúa tabla...

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

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Discusión

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabla 8. Escenarios para incorporar el *mentoring*

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

Fuente. Elaboración propia.

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

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

Conclusiones

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

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

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

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

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

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

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

Referencias

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

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

Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia

2

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620382.02>

Leonel Gilberto Barragán Quiñónez

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

Resumen. Existen múltiples factores que determinan el desempeño laboral de los docentes, quienes tienen un papel fundamental en los procesos de formación, especialmente en una institución como el Ejército Nacional de Colombia. El objetivo de esta investigación fue identificar las características del liderazgo transformacional en los líderes académicos y su relación con el desempeño de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional. Se aplicó un diseño metodológico cuantitativo para analizar las características de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en la población estudiada. Los resultados evidencian que los docentes de la institución tienen un nivel de satisfacción laboral del 80% y que hay una asociación estadísticamente representativa entre el liderazgo transformacional y su desempeño laboral.

Palabras clave: desempeño; docente, liderazgo; liderazgo transaccional; satisfacción laboral.

Leonel Gilberto Barragán Quiñónez

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC). Especialista en Ciencias Militares para el Planeamiento de la Escuela de Armas Combinadas del Ejército (ESACE). Especialista en Gerencia Logística de la Universidad Sergio Arboleda. Tecnólogo en Gestión del Talento Humano por Competencias – Metodología del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Profesional en Ciencias Militares y en Administración Logística de la ESMIC.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7946-6502> - Contacto: leonel.barragan@esmic.edu.co

Citación APA: Barragán Quiñónez, L. G. (2024). Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia. En M. Sosa Espinosa, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares* (pp. 35-52). Sello Editorial ESMIC.
<https://doi.org/10.21830/9786289620382.02>

Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares

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

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

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

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

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

Bogotá, D.C., Colombia

2024



Introducción

El concepto de liderazgo transformacional se introdujo a principios de la década de 1980 y desde entonces ha sido una alternativa interesante a los paradigmas tradicionales de liderazgo: el liderazgo autoritario, el democrático, el *laissez-faire*, entre otros, los cuales no solo caracterizan al líder de una manera conductual, sino que además impactan de manera positiva o negativa, dependiendo de las circunstancias, la percepción de los seguidores y, por consiguiente, tienen un efecto en su desempeño en la compañía (Zuzama, 2014). En contraste, el liderazgo transformacional se caracteriza por fomentar la proactividad de los empleados:

Obteniendo como resultado transformación en la conducta y percepción de la vida laboral, de los individuos, que se reflejan en resultado y objetivos logrados en las organizaciones, de esta manera logrando por convicción y no obligación que los empleados (seguidores) vayan más allá de sus propios intereses y trabajen en función de la empresa. (Poveda, 2019, p. 4)

El Ejército Nacional de Colombia cuenta con la institución de educación superior Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC), que ha formado parte importante de la historia del país desde su fundación y que ha necesitado cambiar para ajustarse a las demandas del entorno. En un primer momento, los procesos educativos que realizaba el Ejército Nacional de Colombia se enfocaban estrictamente en el ámbito militar y en la preparación de los futuros soldados, suboficiales y oficiales de la institución. Sin embargo, entendiendo el proceso de globalización y profesionalización del Ejército Nacional, así como en el marco de su transformación, abrió nuevos programas académicos de pregrado y posgrado, los cuales oferta a personal militar y civil, como es el caso de la Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, adscrita a la Facultad de Posgrados, con Resolución de aprobación de registro calificado N° 13545 del 15 agosto de 2018). En estos procesos formativos los docentes y sus cualidades profesionales tienen un papel fundamental, no solo en un sentido técnico, sino también para el desarrollo interpersonal y de habilidades personales de los estudiantes.

En el marco del liderazgo transformacional, para el Ejército Nacional es importante que su personal se pueda adaptar y desempeñar de la mejor manera posible para afrontar los constantes cambios del contexto y las evoluciones en sus condiciones laborales. Por lo tanto, la calidad de la formación y, en esa medida, de los profesores de la institución son factores fundamentales para el Ejército Nacional, de allí que identificar el liderazgo transformacional en su desempeño es una tarea valiosa que permite ratificar aspectos claves de la labor docente.

Teniendo en cuenta lo anterior, también es importante diagnosticar los aspectos claves del liderazgo transformacional en los líderes académicos (personal directivo), teniendo en cuenta las diversas dimensiones que impactan a los docentes que tienen a cargo y que simultáneamente inciden en la calidad de la educación de los alumnos. A partir de estas consideraciones, el objetivo de este estudio fue identificar el liderazgo transformacional en los líderes académicos y su relación con el desempeño de los docentes de la Escuela Logística del Ejército Nacional de Colombia.

Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación, este estudio se cataloga como cuantitativo de corte transversal. Y la población objeto de estudio son los líderes académicos y docentes del pregrado de Administración Logística, de la especialización en administración hospitalaria y la especialización en administración logística de la Escuela de Logística del Ejército Nacional.

Liderazgo

El liderazgo se define como un proceso de influencia social mediante el cual un individuo orienta y guía a un grupo para lograr metas. El liderazgo implica no solo hacer que otros individuos hagan algo, sino también (que no es el caso de las relaciones de autoridad) la capacidad de cambiar la actitud de los miembros del grupo, movilizarlos y lograr su adhesión a metas comunes. En ese sentido, el liderazgo no proviene de un orden jerárquico ni de un poder entregado por las estructuras organizacionales, sino que, por el contrario, es una habilidad que puede ser cultivada o impulsada en procesos formativos que impulsen ciertas características para obtener la admiración de los demás.

La revisión de la literatura permitió encontrar valiosos estudios relacionados con el objeto de estudio de esta investigación. Paz (2018) analizó la asociación entre el estilo de liderazgo y la motivación de los empleados: su principal hallazgo fue que hay correlación positiva entre las tres funciones de supervisión y, sobre todo, con la función de capacitación. Por su parte, Contreras y Jiménez (2016) encontraron que el estilo de liderazgo puede influir en la percepción que tienen los empleados del clima organizacional. En su investigación, los autores abordaron dos perspectivas, la personalista y la situacional, las cuales vincularon con el liderazgo transformacional y el liderazgo situacional, a partir de lo cual propusieron una perspectiva emergente: el liderazgo experiencial. Además, hallaron que la estructura organizacional tiene influencia en la percepción de los empleados con respecto a la organización.

Ahora bien, sobre el liderazgo transformacional, González (2007) estudió su relación con factores como el carisma, la participación y la motivación intelectual, a partir de lo cual encontró que el estilo de liderazgo transformacional es hegemónico en los docentes. Asimismo, Alicia (2011) encontró que la confianza en el supervisor, que tiene el rol de líder, se enmarca en la relación del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. En ese mismo sentido, Horn y Javiera (2010) identificaron en catorce estudios realizados en Chile que la aplicación del liderazgo educativo contribuye en el cumplimiento de objetivos, lo cual se traduce en buenos resultados escolares.

Por su parte, Aguilera Vásquez (2011) estableció las relaciones entre el clima de trabajo percibido en una institución educativa y algunas prácticas de trabajo, a partir de lo cual encontró que existe una relación entre la influencia que ejercen los directivos y la transformación de las prácticas de sus colaboradores: a pesar de que cada colaborador maneja su trabajo, los directores influyen en este, lo cual incide también en factores relacionados con la disminución del fracaso escolar. Así mismo, el estudio, realizado en la Fundación Creando Futuro, identificó que el liderazgo transformacional contribuye en el desempeño y la evaluación del personal.

Enfoques de liderazgo

Con base en los estudios descritos, se puede colegir que existen diferentes tipologías de liderazgo con características comunes, las cuales se pueden agrupar de la siguiente manera:

- *Enfoque personalista.* Se basa en la idea de que el liderazgo tiene su origen en la personalidad o los comportamientos del líder, quien tiene cualidades apreciadas por los demás. La orientación a la tarea y a las relaciones son dimensiones relevantes en el comportamiento del líder para cumplir los objetivos (Stogdill, 1948). Es importante señalar que en la historia de la humanidad se han destacado grandes líderes que han transformado su época a partir de sus rasgos de personalidad, entre los cuales se destacan Siddhārtha Gautama (Buda), Napoleón Bonaparte, Mao Zedong, Winston Churchill, Franklin D. Roosevelt y John Fitzgerald Kennedy. En esta teoría se entiende que un conjunto de rasgos personales característico, los cuales son útiles si se considera el elevado número de rasgos que permiten describir la personalidad de un individuo.
- *Enfoque interaccionista.* Promueve la idea de que el liderazgo es efectivo siempre que las relaciones entre los miembros del grupo coincidan con el estilo del líder.

Método

Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación, este estudio se cataloga como cuantitativo de corte transversal. La población son los líderes académicos y docentes del pregrado de Administración Logística, Especialización en Administración Hospitalaria y Especialización en Administración Logística de la Escuela de Logística del Ejército Nacional. La muestra para este estudio estuvo conformada por 3 líderes académicos (decano, asesor académico y asesor de calidad) y 52 docentes (27 de pregrado y 22 de posgrado).

Los instrumentos utilizados para identificar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral fueron los siguientes: Cuestionario Multifactorial de

Liderazgo, versión corta MLQ-5X (por las siglas en inglés de Multifactorial Leadership Questionnaire [MLQ]) y la Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD), respectivamente. Para reconocer la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño profesoral se calcularon medidas de asociación (Chi-cuadrado).

Específicamente, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo fue diseñado por Bass y Avolio (1994; 2000; 2006) para medir una variedad de tipos de liderazgo: líderes pasivos, líderes que brindan recompensas y líderes que pretenden la transformación de sus seguidores a líderes, así como para identificar las características de un líder transformacional (Mindgarden, 2021). La versión corta de este cuestionario (MLQ-5X) fue adaptada por Vega y Zabala (2004) y consta de nueve dimensiones (variables del MLQ-5X) jerarquizadas medibles a través de las percepciones de comportamientos y actitudes evidenciadas en el líder y sus efectos en los seguidores (Vega & Zabala, 2004). En la siguiente tabla se identifican las dimensiones y su organización.

Tabla 1. Organización de las variables del MLQ-5X.

Tipo de liderazgo	Dimensión (variables del MLQ-5X)
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada Conductual
	Influencia idealizada Atribuida
	Motivación Inspiracional
	Estimulación Intelectual
Desarrollo/Transaccional	Consideración Individualizada
	Recompensa Contingente
Liderazgo Correctivo/Evitador	Dir. Por Excepción Activa
	Dir. Por Excepción Pasiva
	Laisser Faire

Fuente: Vega y Zavala (2004, p. 165).

Es importante mencionar que el MLQ-5X comprende 82 ítems distribuidos en las nueve dimensiones mencionadas, que a su vez están jerarquizadas como directas y de primer o segundo orden. Cabe resaltar que para

este estudio se aplicaron dos versiones (una para los líderes académicos y otra para los docentes) que contienen los mismos ítems, pero con la única diferencia de que varió la formulación de la pregunta.

La medición se realizó aplicando una escala tipo Likert: Nunca (0), Rara Vez (1), A veces (2), A menudo (3), Frecuentemente y Siempre (4). Esta herramienta, una de las más utilizadas en las ciencias sociales, se basa en la indicación del acuerdo o desacuerdo acerca de determinada afirmación, cuantificado mediante una escala unidimensional y ordenada (Matas, 2018).

Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD)

Este instrumento consta de 34 ítems agrupados en ocho dimensiones: 1) desempeño profesional, 2) factores organizacionales, 3) condiciones laborales, 4) participación, 5) valoración del trabajo desarrollado, 6) relaciones interpersonales, 7) ambiente físico y 8) equipo directivo. Para valorar estas variables se tienen cuatro niveles: Totalmente insatisfecho, Algo insatisfecho, Algo satisfecho y Totalmente satisfecho. Para la cuantificación se utilizó una escala tipo Likert con valores de 0 a 3.

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Versión Corta (MLQ-5X)

Para validar este instrumento, los autores valoraron tres aspectos: confiabilidad por consistencia, validez de contenido y validez de constructo. Asimismo, utilizaron el coeficiente alfa de Cronbach ($\alpha = 0,97$, instrumento homogéneo), la valoración por jueces y una matriz de interrelaciones por variables, respectivamente (Vega & Zavala, 2004). Teniendo en cuenta lo anterior, en este estudio no se hizo ningún tipo de ejercicio de validación porque no se aplicó ninguna modificación.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados estadísticos obtenidos, por medio de la aplicación del MLQ-5X, sobre la autopercepción del estilo de liderazgo

en los líderes académicos, el estilo de liderazgo en los líderes académicos y la satisfacción laboral de los docentes. Además, haciendo uso del cálculo de Chi cuadrado se muestran los datos de la relación entre los tipos de liderazgo y la satisfacción laboral.

Autopercepción del estilo de liderazgo en los líderes académicos

Al aplicar la versión de este cuestionario a los tres líderes que participaron en el estudio, se identificó que el mayor promedio lo obtuvieron los ítems relacionados con el liderazgo transaccional, con una mínima diferencia con respecto al liderazgo transformacional (3,41 y 3,40, respectivamente). Al identificar el estilo de liderazgo de cada uno se encontró que el 66,6% (2) de los docentes se clasificaron como líderes transaccionales (tabla 2).

Tabla 2. Autopercepción de estilos de liderazgo en los líderes académicos

Líder académico	Promedio liderazgo correctivo/evitador	Promedio liderazgo transformacional	Promedio liderazgo transaccional
Decano	0,69	1,23	1,33
Asesor académico	0,66	1,11	1,01
Asesor de calidad	0,61	1,06	1,07
Total	1,96	3,4	3,41

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, al identificar las variables de primer orden para cada uno de los estilos, se halló que en el liderazgo correctivo/evitador la característica con mayor promedio fue la dirección por excepción total (3,54), para el liderazgo transformacional fue la satisfacción (2,58); mientras que para el transformacional fue la recompensa contingente (3,52) (tabla 3).

Tabla 3. Autopercepción de estilos de liderazgo en los líderes académicos

Tipo de liderazgo	Variable directa	Promedio autoevaluación
Liderazgo correctivo/ evitador (L C/E)	DPE-A	2,58
	DPE-P	2,00
	LF	1,46
Promedio L C/E		1,96
Liderazgo transformacional (LTF)	E	3,35
	EE	3,38
	EI	3,49
	IIA	3,37
	IIC	3,36
	MI	3,36
	S	3,54
Promedio LTF		3,40
Liderazgo transaccional (LTR)	CI	3,33
	RC	3,52
Promedio LTR		3,41

Nota: IIA: Influencia Idealizada Atribuida; IIC: Influencia Idealizada Conductual; MI= Motivación Inspiracional; EI: Estimulación Intelectual; CI: Consideración Individualizada; RC: Recompensa Contingente; DPE-A: Dirección por Excepción Activa; DPE-P: Dirección por Excepción Pasiva; LF: Laissez-Faire; S: Satisfacción; E: Efectividad; EE: Esfuerzo Extra.

Fuente: Elaboración propia.

Estilo de liderazgo en los líderes académicos

En relación con la opinión de los 52 docentes de la Escuela de Logística acerca de los tres líderes académicos, se determinó que el liderazgo predominante es el transformacional (3,42), seguido del transaccional (2,98) y el correctivo/evitador (1,90). Asimismo, en dos de los líderes (66,6 %) se identificó el liderazgo transformacional como rasgo dominante (tabla 4).

Tabla 4. Percepción de los docentes sobre los estilos de liderazgo de los líderes académicos

Líder académico	Promedio liderazgo correctivo/evitador	Promedio liderazgo transformacional	Promedio liderazgo transaccional
Decano	0,62	1,2	1,05
Asesor académico	0,69	1,2	0,95
Asesor de calidad	0,59	1,02	1,03
Total	1,9	3,42	3,03

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, en cada uno de los liderazgos la variable directa con mejores promedios fue la dirección por excepción total (2,48) para el liderazgo correctivo/evitador, la satisfacción (3,64) para el liderazgo transformacional y la recompensa contingente (3,37) para el transaccional (tabla 5).

Tabla 5. Estilos de liderazgo en los líderes académicos de la Escuela de Logística

Tipo de liderazgo	Variable directa	Promedio evaluación
Liderazgo correctivo/evitador (L C/E)	DPE-A	2,48
	DPE-P	1,75
	LF	1,58
Promedio L C/E		1,90
Liderazgo transformacional (LTF)	E	3,30
	EE	3,43
	EI	3,34
	IIA	3,46
	IIC	3,44
	MI	3,40
	S	3,64
Promedio LTF		3,42
Liderazgo transaccional (LTR)	CI	2,78
	RC	3,37
Promedio LTR		2,98

Nota: IIA: Influencia Idealizada Atribuida; IIC: Influencia Idealizada Conductual; MI= Motivación Inspiracional; EI: Estimulación Intelectual; CI: Consideración Individualizada; RC: Recompensa Contingente; DPE-A: Dirección por Excepción Activa; DPE-P: Dirección por Excepción Pasiva; LF: Laissez-Faire; S: Satisfacción; E: Efectividad; EE: Esfuerzo Extra.

Fuente: Elaboración propia.

Satisfacción laboral de los docentes

Los resultados se analizaron con la información de la Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD) aplicada a los 52 docentes de la Escuela de Logística. Se identificó que los docentes tienen un promedio de satisfacción de 2,40, ubicado entre las categorías algo satisfecho y totalmente satisfecho. Asimismo, se observó que la dimensión con mayor satisfacción fue la de factores organizacionales (2,62), seguido del desempeño profesional (2,58) y de las relaciones interpersonales (2,57). Se destaca que la única dimensión con un promedio menor a 3 (escala entre algo insatisfecho y algo satisfecho) fue la de las condiciones laborales (tabla 6).

Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la EMSLD

Dimensión	Promedio evaluación
Ambiente físico	2,50
Condiciones laborales	1,82
Equipo promotor	2,40
Factores organizacionales	2,62
Participación	2,45
Relaciones interpersonales	2,57
Valoración del trabajo desarrollado	2,52
Desempeño profesional	2,58
Total general	2,40

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, se analizaron 416 respuestas y se halló que el 91,35 % de las calificaciones de los 52 docentes se ubicaron en algo satisfecho y totalmente satisfecho. También, se puede destacar que la única dimensión en donde se encontró opiniones de estar totalmente insatisfechos fue respecto a las condiciones laborales (tabla 7).

Tabla 7. Niveles de satisfacción de la EMSLD

Dimensiones	Nivel de Satisfacción				Total
	Totalmente insatisfecho	Algo insatisfecho	Algo satisfecho	Totalmente satisfecho	
	(0)	(1)	(2)	(3)	
Ambiente físico		4	25	23	
Condiciones laborales	5	26	21		
Equipo promotor			32	20	
Factores organizacionales			24	28	
Participación		1	25	26	52
Relaciones interpersonales			23	29	
Valoración del trabajo desarrollado			25	27	
Desempeño profesional			24	28	
TOTAL	5	31	199	181	416

Fuente: Elaboración propia.

Relación entre los tipos de liderazgo y la satisfacción laboral

De acuerdo con el cálculo de Chi-cuadrado realizado en el software SPSS® versión 22.0, existe una asociación entre el liderazgo transaccional, el transformacional y el nivel de satisfacción laboral ($p < 0,05$). Sin embargo, el liderazgo transaccional obtuvo una cifra bastante cercana al valor de p , lo cual sugiere una asociación menos fuerte en relación con el resultado del liderazgo transformacional (tabla 8).

Tabla 8. Resultados de la prueba Chi-cuadrado

Liderazgo	Elemento	Satisfacción laboral
Liderazgo correctivo/evitador	Chi-cuadrado	10.477
	Gl.	12
	Sig.	.754
Liderazgo transaccional	Chi-cuadrado	25-678
	Gl.	4
	Sig.	.043
Liderazgo transformacional	Chi-cuadrado	24.520
	Gl.	4
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta estos resultados, se puede rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna: “Existe una asociación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Logística del Ejército Nacional”.

Discusión

El liderazgo identificado, como proceso, constituye un elemento básico para la dirección de los esfuerzos y de la motivación del personal hacia el alcance de los fines para los cuales fueron contratados. Teniendo en cuenta lo anterior y sabiendo que las instituciones educativas funcionan y se forman como cualquier organización o empresa, el análisis de los estilos de liderazgo es fundamental para identificar las fortalezas y debilidades de las instituciones, así como para poder plantear estrategias que permitan reforzar el talento humano y mejorar los procesos organizacionales. En la actualidad, las investigaciones que relacionan las características del liderazgo transformacional con el contexto educativo han encontrado que deben existir procesos motivacionales y comunicativos bidireccionales entre los directivos y el personal docente para lograr la integración activa de todos los elementos del proceso educativo.

En relación a los resultados de este estudio, se identificaron los tipos de liderazgo en el personal de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia. En un primer momento se identificó la percepción propia de los líderes académicos y se valoró la percepción que tenían los docentes que se encuentran bajo la supervisión de dichos líderes. Puntualmente, se encontró que el 66,6% de los directivos se catalogan a sí mismos como líderes transaccionales, es decir, como individuos que saben reconocer las necesidades de los seguidores, lo cual les permite dilucidar la satisfacción de estas personas a través de un desempeño satisfactorio y recompensado. A pesar de lo anterior, el liderazgo transaccional no es suficiente para las transformaciones que requiere la educación contemporánea (Carrera, 2002).

En contraste con lo anterior, al cuestionar a los docentes de la Escuela de Logística acerca de su percepción de los directivos se encontró que predomina el liderazgo transformacional. Con esto se evidencian dos esce-

narios: en primer lugar, surge la inquietud con respecto a la diferencia entre la autopercepción de los líderes académicos y la imagen que tienen de ellos los docentes. Aunque, en este estudio no es posible analizar esta situación, se podría inferir que los líderes académicos de la Escuela de Logística conjugan los dos tipos de liderazgo, circunstancia que es totalmente factible y deseable porque, a pesar de sus diferencias, no son excluyentes, sino que también pueden complementarse. En este sentido, es recomendable que un líder tenga la capacidad de enlazarlos.

En segundo lugar, haber identificado el liderazgo transformacional en los líderes académicos de la Escuela de Logística es un aspecto de gran relevancia, pues este se alinea con las características más representativas de la institución, como son los objetivos, la cultura, los programas, las políticas, los recursos y las organización. Además, este tipo de liderazgo rescata aspectos de los profesores, como sus objetivos personales, creencias y expectativas profesionales. En este contexto, para la Escuela de Logística del Ejército Nacional es de gran valor contar con personal que tenga características de liderazgo transformacional, ya que esto favorece el crecimiento personal y profesional de los seguidores, al tiempo que facilita la clarificación de la visión institucional y, por lo tanto, favorece el compromiso con ella, mejora el clima de trabajo y las relaciones interpersonales, entre otros aspectos.

Con respecto a la satisfacción laboral de los docentes, en este estudio se encontró que los profesores de la Escuela de Logística tienen una satisfacción laboral promedio de 2,4 (en una escala donde el valor máximo es 3), lo cual se podría equiparar a una cifra de satisfacción del 80%. Por un lado, se halló que la dimensión con mayor nivel de satisfacción fue la que contiene los factores organizacionales; en otras palabras, hay una relación directamente proporcional entre estos factores y la satisfacción laboral. Es importante asociar esta relación con la cultura organizacional del Ejército Nacional de Colombia, la cual se centra en la interiorización de la misión institucional, la adaptabilidad al cambio, el reconocimiento de los objetivos estratégicos y el continuo monitoreo de los mecanismos de control para garantizar la calidad de los procesos. Por otro lado, la dimensión con menor nivel de satisfacción fue la que se refiere a las condiciones laborales (1,8).

Aunque debido a la metodología del estudio no fue posible identificar exactamente por qué se presentó este resultado, de acuerdo con los ítems de esta dimensión se podría inferir que tuvieron que ver las situaciones alrededor del nivel laboral, la cantidad de trabajo, la remuneración y las posibilidades de aumento salarial. En este sentido, el estudio evidencia que los años de experiencia y las expectativas laborales individuales son importantes para la satisfacción laboral.

Finalmente, en este trabajo se encontró una asociación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística. Esto reafirma los resultados de la investigación realizada por Sardon (2017), quien encontró una correlación positiva y directamente proporcional entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar (04 instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ilave: IEP N° 70315, N° 70316, N° 70614 y N° 71007). Asimismo, en su estudio identificó que el 48% de los docentes percibieron un buen nivel de liderazgo transformacional en el personal directivo, lo cual se asemeja a este estudio teniendo en cuenta que los docentes de la Escuela de Logística percibieron ese tipo de liderazgo en el personal directivo.

Conclusiones

En los docentes de la Escuela de Logística se identifican dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. El primero destacó en la autopercepción de los líderes académicos, mientras que el segundo fue predominante en la evaluación de los docentes hacia los directivos, con lo cual se puede inferir que el personal de esta institución educativa fomenta el crecimiento personal y profesional del seguidor –enmarcado en una adecuada estructura organizacional y clima laboral–, que son precisamente parte de las características más relevantes del liderazgo transformacional.

En general, los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia tienen un nivel de satisfacción del 80%, relacionado sobre todo con la dimensión de los factores organizacionales. Si bien esto evidencia que la organización institucional tiene un papel fundamental en la satisfacción profesoral, también se encontró que esta situación fue contraria en el

aspecto de las condiciones laborales, donde factores como la remuneración y la carga laboral podrían estar relacionados.

Además, la prueba de Chi-cuadrado evidenció una relación directamente proporcional entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los docentes. Esto permite inferir que las actitudes del líder académico para con los docentes de la institución promueven un desarrollo multi-dimensional y motivacional, lo cual favorece no solo al profesor, sino que también fortalece a la institución porque hay mayor apropiación de sus objetivos y fines.

Finalmente, se recomienda realizar un estudio de tipo cualitativo que permita identificar en profundidad las percepciones y actitudes que caracterizan a cada tipo de liderazgo. Asimismo, mediante la implementación de una metodología acorde con este diseño de investigación, se podría indagar acerca de las condiciones laborales por las cuales los profesores no tienen un nivel adecuado de satisfacción laboral. Identificar las fortalezas y debilidades organizacionales y de personal constituye un aporte a la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia porque estos factores influyen directamente en la satisfacción laboral y por ende en el desempeño laboral de los docentes de esta institución.

Referencias

- Aguilera Vásquez, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro* [Tesis de doctorado, Universidad de Alcalá]. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/11181>
- Alicia, O. (2011). *Análisis de las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador* [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. <https://www.redalyc.org/pdf/686/68622584003.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Informe técnico del cuestionario de liderazgo multifactorial MLQ*. Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Mejorar la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional*. Editorial Salvia.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Liderazgo transformacional*. Lawrence Erlbaum.
- Carrera, B. (2002). Tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I Etapa de Educación Básica: Estudio de Casos. *Investigación y Postgrado*, 17(2),

- 197-2. <https://repository.urosario.edu.co/items/d055fce3-161c-47b3-acb0-85eb47b8a589>
- Contreras Ríos, D., & Jiménez Ayala, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca: Lineamientos básicos para su intervención* [Tesis de doctorado, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>
- González G., O. (2007). *Influencia del liderazgo en los docentes de la facultad de arquitectura y diseño en la Universidad de Zulia* [Tesis de maestría, Universidad de Zulia]. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90480105.pdf>
- Horn, A., & Javiera, M. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y el desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile* [Tesis de maestría, Universidad de Valparaíso]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625005>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038
- Mindgarden. (2021). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mindgarden. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Paz, M. (2018). *Estilo de liderazgo y toma de decisiones de líderes comunitarias interesadas en participar políticamente en Colombia*. Universidad del Rosario.
- Poveda Ortega, S. D. (2019). *Efectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los oficiales en el Ejército Nacional de Colombia* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35814/PovedaOrtegaSergioDaniel2019_Formato.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2313-29572017000300007&script=sci_abstract
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, (25), 35-71. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2233906>
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* [Trabajo de grado, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>
- Zuzama, J. (2014). *Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Universitat de Les Illes Balears. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=

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

3

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

Dorlandy Alberto Peña Parrales

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

José Francisco Machado Carrillo

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

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

Palabras clave: comunicación; liderazgo; liderazgo pedagógico.

Dorlandy Alberto Peña Parrales

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

Contacto: dorlandy.pena@esmic.edu.co

José Francisco Machado Carrillo

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

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

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

Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares

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

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

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

Colección Ciencias Militares

Serie Respite Militia (Investigación formativa)

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

Bogotá, D.C., Colombia

2024



Introducción

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

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

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

Liderazgo y educación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Estrategias pedagógicas

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

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

El ambiente

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

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

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

Estímulo intelectual

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

Comunicación estratégica

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

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

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

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

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

Diseño metodológico

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

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

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

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

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

Descripción del procedimiento

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

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

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

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

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

Resultados

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

Evaluación del primer instrumento

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

Tabla 1. Variable de comunicación

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

Fuente: Elaboración propia.

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

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

Tabla 2. Variable organización

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

Fuente: Elaboración propia.

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

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

Tabla 3. Temática

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

Fuente: Elaboración propia.

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

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

Tabla 4. Variable actitud

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

Fuente: Elaboración propia.

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

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

Tabla 5. Variable evaluación

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

Fuente: Elaboración propia.

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

Evaluación del segundo instrumento

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

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

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

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

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

Conclusiones

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

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

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

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

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

Referencias

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

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

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

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

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

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

Sub hipótesis

- H_{i1} : Son diversos los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC.
- H_{o1} : NO son diversos los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC
- H_{i2} : Existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC según su región de origen.
- H_{o2} : NO existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo que aplican los tenientes de planta de la ESMIC según su región de origen.
- H_{i3} : El perfil de los tenientes de planta de la ESMIC puede estructurarse en función de su región de origen.
- H_{o3} : 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).

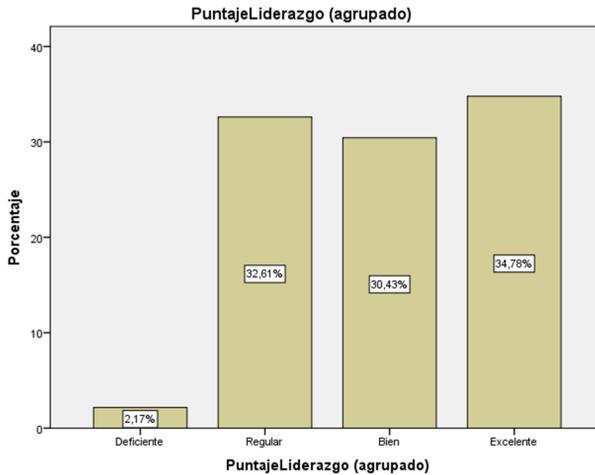


Figura 1. Frecuencias de los puntaje de liderazgo agrupado

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.

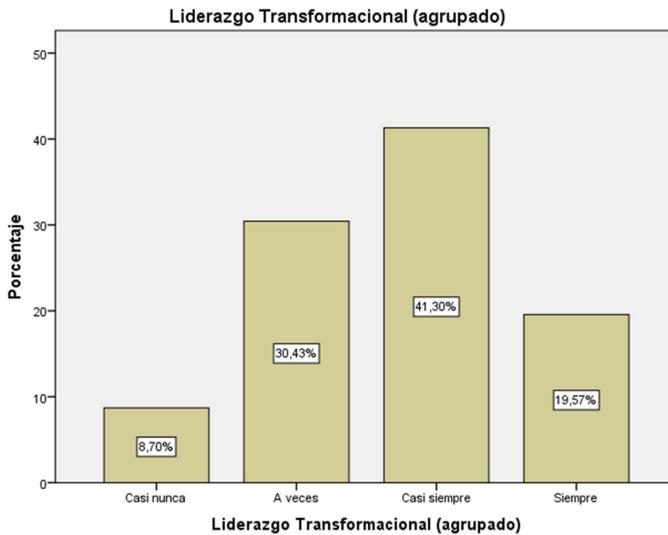


Figura 2. Frecuencia de las respuestas sobre liderazgo transformacional
Fuente: Elaboración propia.

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.

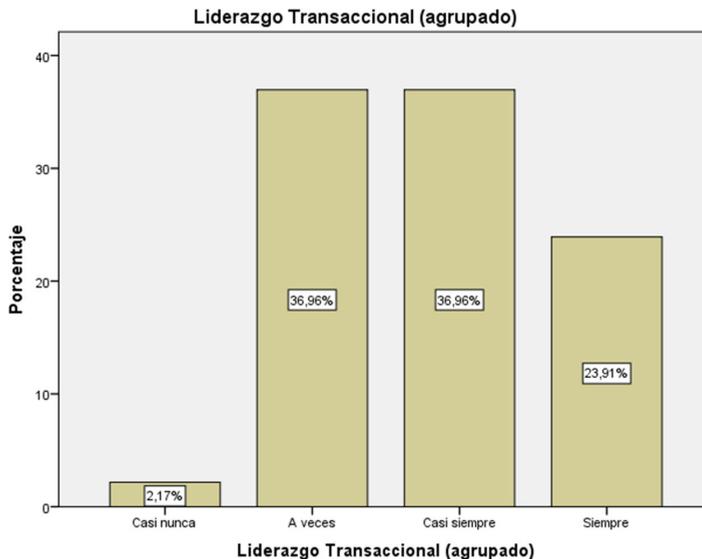


Figura 3. Frecuencia de las respuestas sobre liderazgo transaccional.

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.

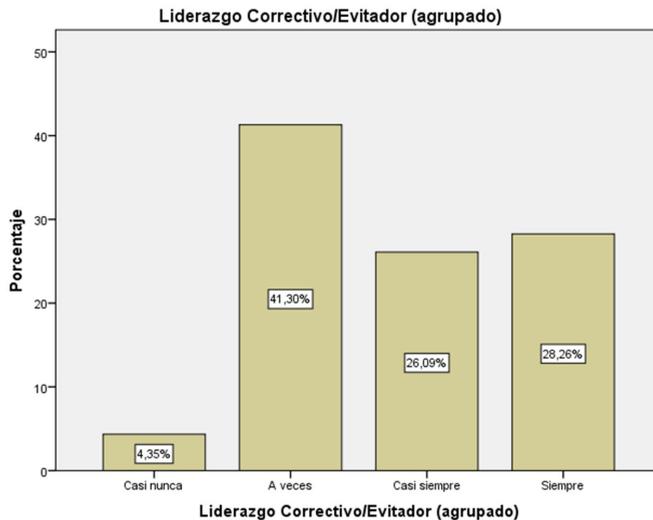


Figura 4. Frecuencia de las respuestas sobre liderazgo correctivo/evitador.

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.

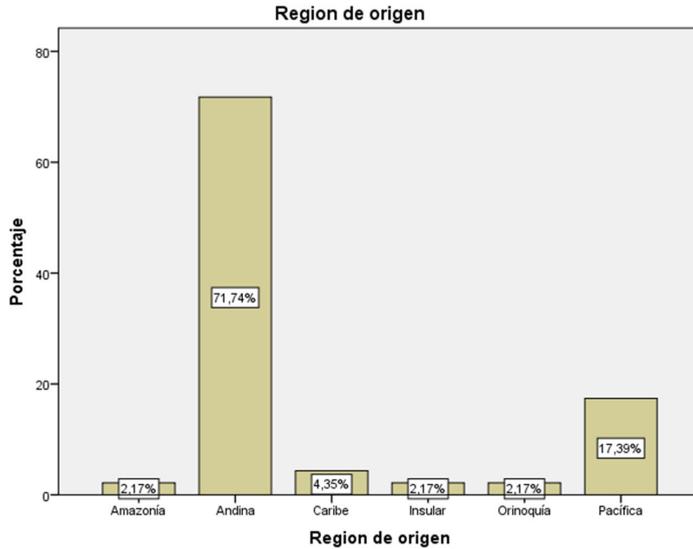


Figura 5. Distribución de frecuencias de las regiones de origen de los tenientes encuestados.

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.

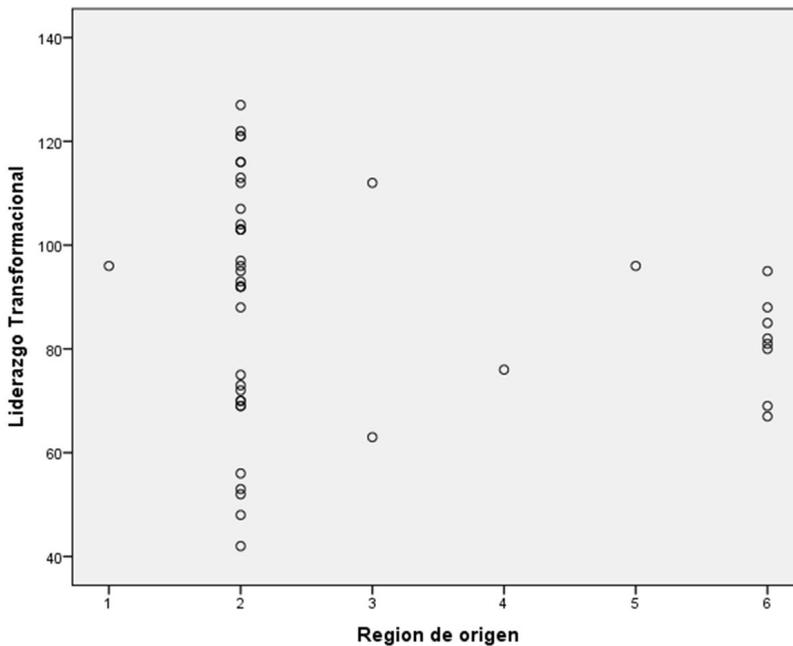


Figura 6. Gráfica de dispersión de la variable región vs liderazgo transformacional.

Fuente: Elaboración propia

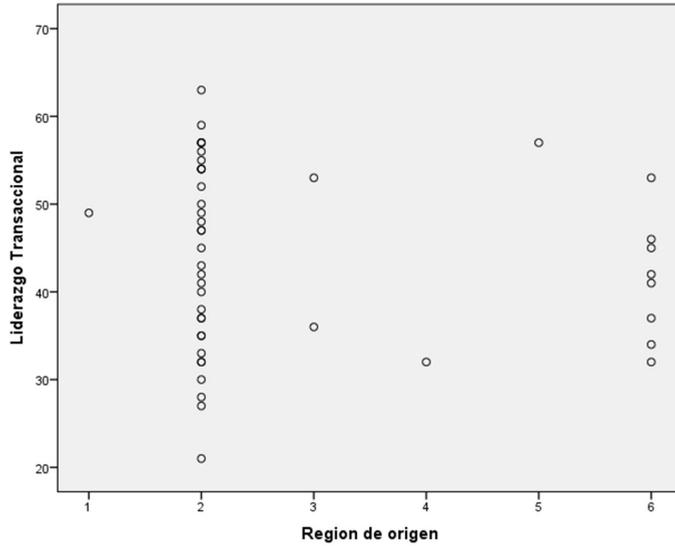


Figura 7. Gráfica de dispersión de la región de origen vs el liderazgo transaccional

Fuente: Elaboración propia

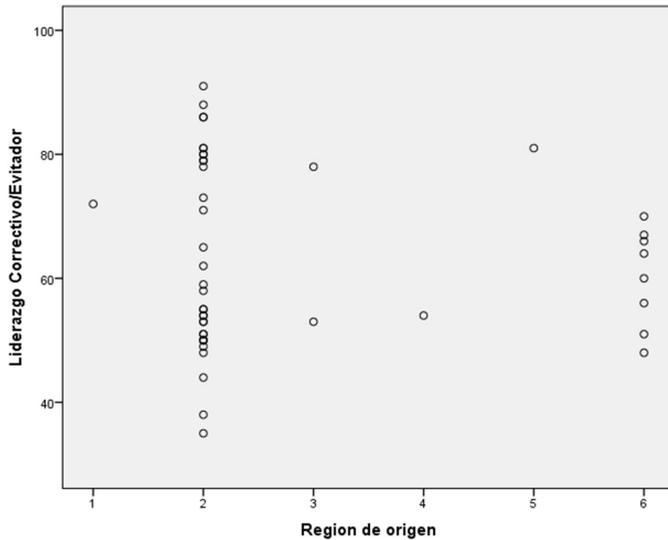


Figura 8. Gráfica de dispersión de la “región de origen” vs liderazgo correctivo/evitador.

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/rci.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.



Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares

El liderazgo transformacional no sólo está presente en el ejercicio de mando de los miembros de las fuerzas militares, sino que son un elemento fundamental en su formación, coadyuvando con el fortalecimiento de las habilidades y las competencias generales de los líderes militares; no obstante, es importante reconocer que hacen parte de un ecosistema de formación con contingencias socioculturales y políticas. Así, las investigaciones presentan la caracterización del estado actual del liderazgo transformacional y sus usos en el fortalecimiento de las competencias de liderazgo de cara a las problemáticas, los retos y las circunstancias que impactan el liderazgo militar en las sociedades actuales.



Accede a toda la producción académica de la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova" mediante este código QR o ingresando a la página www.librosmic.com

