

Liderazgo ético en el ejercicio del mando militar de los alféreces de la ESMIC

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620306.01>

Luis Fernando González Ramírez

Carlos Arturo Velásquez Peláez

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Resumen. este capítulo analiza el proceso de formación en liderazgo ético militar de los alféreces de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” e identifica las debilidades y fortalezas del curriculum en el plan de estudios y las estrategias metodológicas para impartir la cátedra Liderazgo Militar implementada para el desarrollo y el fortalecimiento de las competencias del ser, el saber, el hacer y el convivir de los alféreces en su fase de mando. Para ello, se recurre a un diseño metodológico de enfoque cualitativo, de tipo analítico-propositivo y a encuestas a docentes y alféreces. Entre los hallazgos se destaca que aunque se cuenta con un plan de estudios definido, la falta de continuidad de la asignatura en cuestión en la malla curricular lleva a dificultades en la fase de mando del alférez.

Palabras clave: alféreces; competencias; estrategia; fase de mando; formación; liderazgo militar

Luis Fernando González Ramírez

Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. Maestría en Estrategia y Geopolítica, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”. Especialización en Administración de Recursos Militares para la Defensa Nacional y en Conducción y Administración de Unidades Militares, Centro de Educación Militar. Profesional en Ciencias Militares, Esmic.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6504-087X> - Contacto: luis.gonzalezr@esmic.edu.co

Carlos Arturo Velásquez Peláez

Doctor en Cuestiones Actuales de Derecho Español e Internacional, Universidad Alfonso X El Sabio, España. Magíster en Seguridad y Defensa Nacionales, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”. Especialista en Docencia Universitaria y en Gerencia Integral de Proyectos, Universidad Militar Nueva Granada. Profesional en Ciencias Militares, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0548-0643> – Contacto: carlos.velasquez@esmic.edu.co

Citación APA: González Ramírez, L.F., & Velásquez Peláez, C.A. (2023). Liderazgo ético en el ejercicio del mando militar de los alféreces de la ESMIC. En J. F. Machado Carrillo, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 13-52). Sello Editorial ESMIC.
<https://doi.org/10.21830/9786289620306.01>

Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia

ISBN impreso: 978-628-95446-9-5

ISBN digital: 978-628-96203-0-6

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620306>

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

Sello Editorial ESMIC

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”
Bogotá, D.C., Colombia

2024



Introducción

Hablar de liderazgo es hacer referencia a un conjunto de habilidades propias de un individuo para dirigir e influir sobre un grupo determinado con miras a llegar a un fin y cumplir metas u objetivos. El liderazgo está basado en la capacidad que tiene un líder para enfocar la atención de un grupo y orientar las acciones propias de una misión.

En el campo militar, el liderazgo es la piedra angular del Ejército que motiva mediante el ejemplo. El liderazgo ético en el ejercicio del mando militar es un conjunto de virtudes que brinda respeto y credibilidad, donde el líder debe poner en práctica un compendio de virtudes basados en principios de justicia, autoridad, respeto, responsabilidad, prudencia, entre otros. El líder militar debe poseer tres atributos esenciales: el carácter, la presencia y el intelecto (Cedoc, 2016b).

Un buen líder de la milicia debe tener autoridad y estar en capacidad de asumir y responder por sus actos, motivar, incentivar, organizar, dirigir y llevar a cabo con éxito las operaciones y lograr los fines u objetivos propios de la misión que se le asigne, involucrando de manera activa a su tropa en un marco de valores que parten del ejemplo y que influyen en su comportamiento o forma de pensar, con el propósito de trabajar por un bien común.

Desde este punto de vista, es necesario que desde la academia se continúe, cada vez más hacia la excelencia, fortaleciendo aptitudes de liderazgo ético en los futuros alféreces, que les ayude a definir su carácter y que, en el momento de ejercer sus roles de mando, lo hagan con autoridad, prudencia, fortaleza, poniendo en práctica los valores y principios morales al momento de tomar decisiones, siendo personas reflexivas y que estén en la capacidad de orientar su conducta haciendo distinción entre el deber, lo obligatorio, lo permitido, los derechos y la justicia.

En concordancia con lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades del currículo en cuanto a la formación de liderazgo ético en el ejercicio del mando militar de los alféreces de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (Esmic). El desarrollo del trabajo se realizó en tres fases: la primera identificó las características del ser, el saber y el hacer definidas por la escuela con relación

a los ámbitos de formación del liderazgo militar y de la forma en que aquellas están presentes en el currículum; la segunda analizó las estrategias metodológicas que se utilizan para el desarrollo del programa en liderazgo militar de alféreces de la Esmic, encontrando debilidades y fortalezas y a partir de allí, en la tercera fase, se proponen estrategias pedagógicas y didácticas para fortalecer el liderazgo ético en el ejercicio del mando en los alféreces de la escuela, teniendo como referencia teorías, investigaciones o estudios de escuelas de otros países.

Formulación del problema

La Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” es una institución de educación superior, encargada de la formación académica e instrucción militar, mediante diferentes programas educativos (Ciencias Militares como programa central y cinco programas complementarios) en los que tiene gran importancia el liderazgo militar referido a la competencia que adquiere el estudiante de la escuela con la formación de varios componentes para “entrenar el cuerpo del cadete y convertirlo en un líder militar, con los valores propios de la institución: la honestidad, el compromiso, el servicio, la disciplina y el valor” (Esmic, 2014).

El líder de la Esmic, en su formación militar, adquiere habilidades para desarrollar su carácter, intelecto, porte militar, competencias de liderazgo en el ser, saber, hacer y convivir, que a futuro le permitirán sobrellevar obstáculos, tener capacidad de mando y saber tomar decisiones sobre sus subordinados, porque el mando y el liderazgo son un complemento de la autoridad que ejerce un comandante sobre tropa, que debe incluir responsabilidad, disciplina, planificación, organización, dirección y control para la realización de misiones asignadas (Ibarra, 2017).

El aspirante de la Esmic debe cumplir con unos requisitos o perfil para su ingreso, “requiere de ciertas capacidades y competencias, las cuales son requeridas para la elección de la vocación militar” (Esmic, 2014), entre las cuales se destacan: la disposición para acatar órdenes basándose en “los principios y valores, que hacen de la formación castrense una cultura de tradiciones, las cuales han llevado a los líderes de la institución a ser victoriosos, basados en el ejemplo y buenas prácticas” (Esmic, 2014).

Al cumplir con los parámetros básicos y ser parte de la institución castrense, el estudiante inicia su proyección profesional y al transcurrir cada uno de sus ocho niveles, se ve enfrentado a una realidad propia de la milicia, una realidad diferente a la que quizás estaba acostumbrado de comodidades, confort y ocio; y se ve inmerso en una serie de experiencias nuevas de: exigencia, disciplina, responsabilidad, trabajo en equipo y sacrificio; experiencias que poco a poco le ayudaran a fortalecer sus capacidades y competencias de liderazgo.

Posteriormente, debe elegir su *arma* y su primer galardón de mando, momento en el cual surge la incertidumbre y la inseguridad frente a la capacidad de mando al aplicar lo aprendido, que lleva a cuestionarse si la formación recibida hasta el momento fue suficiente, incluso, si aprendió lo suficiente sobre liderazgo militar para tomar las decisiones correctas mientras guía a sus subordinados en el cumplimiento de la misión

Aunque el aspirante de la Esmic debe cumplir con ciertas capacidades y competencias para su ingreso, las cuales ayudan a definir su perfil frente a la vocación militar, durante los últimos cuatro años de formación, se ha evidenciado que pese a la exigencia de la institución, los estudiantes poseen una poca práctica de liderazgo ético frente al ejercicio del mando y el trabajo colaborativo, que refleja un índice de problemas de compañerismo y solidaridad, poco interés para cumplir las tareas de tipo grupal, falta de apoyo y cooperación, lo cual trae como efectos: alféreces poco reflexivos con bases débiles en el desarrollo de sus competencias especialmente en su carácter, exigencia, disciplina y responsabilidad, generando como consecuencia, deficiencias o vacíos en su formación de liderazgo militar, lo cual conlleva a que el alférez en ocasiones cometa errores en la fase de mando o en algunos casos a que decida declinar frente a su carrera militar. Por esta razón, se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo puede fortalecerse el liderazgo ético en el ejercicio del mando militar en los alféreces de la Esmic?

Con base en ello, en la investigación se planteó el objetivo general de identificar las fortalezas y las debilidades del currículo establecido sobre las competencias y los resultados de aprendizaje de formación de liderazgo ético en el ejercicio del mando militar de los alféreces de la Esmic. Ello se enmarca en que, en la actualidad, el liderazgo es elemento fundamental para la forma-

ción de todo tipo de profesional, algo que no excluye de ninguna manera la profesión militar tanto de suboficiales como de oficiales, ya que es inherente a la formación integral del alumno de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, la cual realiza convocatorias de incorporación para la carrera como oficial de las armas cada seis meses y, para oficial administrativo, cada año.

Para la Esmic, es indispensable que cada aspirante cumpla con los requisitos generales exigidos y los filtros, entre los que se encuentran exámenes físicos y psicológicos, con los cuales se realiza una selección detallada del personal para ser parte de la formación profesional e integral en las ciencias militares y carreras profesionales complementarias como: Administración Logística y Derecho, entre otras, formándose como oficial del Ejército Nacional de Colombia.

Sin embargo, para la Esmic, es fundamental que los futuros cadetes, alféreces y oficiales “desarrollen competencias que integren aspectos que tienen que ver con principios, valores, virtudes militares y conocimientos; habilidades y destrezas; actitudes y comportamientos” (Fuerzas Armadas de Colombia, 2009). Es decir, competencias que involucran lo ético, lo cognitivo, lo procedimental y lo actitudinal, con el fin de coadyuvar en el desarrollo de profesionales militares integrales e íntegros, con desempeño enmarcado en la eficiencia y la efectividad.

Por esta razón, dentro del proceso de formación de los futuros suboficiales y oficiales en la Esmic, es indispensable desarrollar habilidades de liderazgo entre sus estudiantes, pues el liderazgo es la “capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización” (Cedoc, 2016b). Considerando esta definición, la formación del liderazgo en la profesión militar es de vital importancia, más que necesaria, debido a que con ella el futuro líder aprende a hallar y procesar información, desarrolla su interés por el entorno y lo que en él sucede, y lo afronta con creatividad tanto para la resolución de conflictos como para aprender en cada momento de cara a cada situación.

Es relevante destacar los atributos del líder dentro de su formación integral. En primer lugar, el carácter le permite afianzar los valores y tomar iden-

tividad de liderazgo; en segundo lugar, “la presencia forma su apariencia externa, su comportamiento, sus acciones y expresión oral, y finalmente el intelecto le ayuda a desarrollar las facultades mentales y sociales que a futuro este líder debe aplicar en el acto de dirigir” (Cedoc, 2016b).

Para ello, los niveles de liderazgo se presentan como una herramienta de comprensión de la estructura jerárquica del proceso mismo de la formación del líder militar, cada paso con mayor complejidad en las distintas etapas de ejercicio de mando, siendo “el comandante guía moral, física, intelectual y responsable de su unidad para la consecución de objetivos institucionales y asumiendo las consecuencias de sus decisiones” (Esmic, 2021). Y todo esto se aprende desde la Esmic durante su proceso de formación a partir de los conceptos relacionados con el liderazgo y se fortalece con el actuar diario frente a las múltiples situaciones que vive un comandante.

De allí la importancia de analizar las estrategias metodológicas que se utilizan para el desarrollo del programa de formación de liderazgo militar, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del currículo establecido en la doctrina Damasco del Centro de Educación y Doctrina (Cedoc) para la formación de liderazgo ético en el ejercicio del mando militar de los alféreces de la Esmic.

Marcos de referencia

Antecedentes de la investigación

Para la construcción de los antecedentes, se ha realizado una revisión y análisis documental sobre artículos, investigaciones y estudios previos relacionados con el liderazgo ético en el ejercicio del mando militar de los alféreces. A continuación, se describen algunos cercanos.

En el artículo de investigación “Principios de liderazgo militar”, se cita el manual del Ejército norteamericano, donde se señala que un buen líder debe “conocer, ser y hacer”; es decir, un líder debe aprender antes de mandar, por lo que es necesario que, primero conozca la doctrina y se conozca a sí mismo, para tener las bases de saber ser y saber qué debe hacer. Los autores resaltan en su artículo que un líder militar debe saber mezclar el conocimiento de la

profesión militar, con la experiencia, el entrenamiento y la autoridad, para lograr llevar a cabo y con éxito el objetivo de la misión que le sea encomendada (Olid & Cohen, 2006).

De igual forma, en el documento “El liderazgo militar ante la complejidad”, se presenta un análisis frente a la complejidad de la realidad del liderazgo estratégico, las líneas de acción, el uso de tecnologías, la definición de sistemas, modelos y conceptos relacionados con el concepto de liderazgo, los procedimientos de formación, instrucción y adiestramiento de las unidades tácticas; en este documento, el autor destaca los tipos de liderazgo y su incidencia en el desarrollo de las operaciones militares (García, 2012).

Por su parte, el artículo de investigación “Desarrollo corporal y liderazgo en el proceso de formación militar” presenta una descripción de los cadetes sobre su evolución como líderes militares, a partir de la formación académica de hombres y mujeres durante las diferentes fases de estudio en la Esmic, identificando patrones de formación frente a los diferentes retos que deben afrontar en el contexto real de la milicia y los cambios que se presentan durante su proyección como miembro activo del Ejército Nacional (Sandoval & Otálora, 2015).

Colorado (2016), en la investigación “El liderazgo militar del Ejército Nacional de Colombia, ¿más allá de las unidades militares?”, presenta un análisis sobre el estudio realizado acerca de las clases de liderazgo que se ejercen por parte de los integrantes del Ejército Nacional, dentro y fuera de la institución de acuerdo con la formación recibida y el desarrollo de las operaciones militares y la gestión administrativa. La autora resalta que aunque algunos militares lograron destacarse como buenos líderes en las operaciones militares, una vez fuera de la institución castrense, este liderazgo se ha visto rezagado en la práctica laboral dentro de la vida civil. La conclusión de la autora lleva a cuestionarse acerca de la clase de liderazgo que se ejerce dentro de la institución castrense y la relación con la vida cotidiana, laboral y social.

Por su parte, Poloche et al. (2018), en el artículo “Formación en liderazgo militar en la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova: un reto de país” presentan un análisis del plan de estudios de la Esmic, para los futuros oficiales del Ejército Nacional, destacando las características más relevantes, y a partir de allí, los autores proponen estructuras de formación de líderes mili-

tares basadas en el desarrollo de competencias y habilidades que les permitan interiorizar los retos a los que se tienen que enfrentar en la milicia y, a su vez, se identifiquen con los diferentes clases de liderazgo.

Liderazgo militar

El liderazgo se puede definir como un proceso natural en el que una persona (líder) influye en un grupo de seguidores; tanto el líder como los seguidores poseen un patrón o estereotipo de conductas o comportamientos codificados (Hanges & Dickson, 2004). El liderazgo se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectivo.

El liderazgo militar hace referencia a la capacidad que deben tener los integrantes de las FF. AA. (líderes) para influir, orientar, motivar y conducir a la tropa hacia el cumplimiento de una misión. En el régimen militar, el liderazgo debe cumplir una condición primordial: el respeto por subalternos, compañeros y superiores; además, se debe cumplir con tres pilares básicos: la competencia, las habilidades y los valores (Alcañiz, 2016).

Existen líderes de todo tipo, en todas las sociedades y en todas las situaciones, por cuanto son esenciales para el buen funcionamiento de organizaciones civiles o militares. En el campo civil, el liderazgo surge de un grupo y parte de características como el rendimiento, la eficacia, la satisfacción y el clima laboral en beneficio de una organización. Mientras que, en el campo militar, se considera que el liderazgo parte de un proceso de formación desde las escuelas académicas, para llegar a un desempeño óptimo por parte de los estudiantes cuando se enfrentan al contexto real de la milicia (Olid, 2002).

El líder militar debe poseer ciertas cualidades que lo distinguan, entre las cuales están tener una personalidad bien definida, claridad de criterio, ser perseverante, tener carácter, poseer y poner en práctica sus valores y principios éticos a partir del ejemplo (Cedoc, 2016b).

Existen diferentes estilos de liderazgo, los cuales buscan mantener contacto directo con sus subalternos y colaboradores para la toma de decisiones, entre los cuales están: transformacional, transaccional, autocrático y democrático, los cuales se relacionan a continuación:

Liderazgo transformacional

En este tipo de liderazgo, el líder genera motivación y compromiso en sus subalternos, promueve los valores y principios, es capaz de generar vínculos emocionales y estimular el intelecto de sus seguidores y los involucra en la toma de decisiones (Almirón et al., 2015). Este tipo de liderazgo influye de manera muy positiva y significativa en el ámbito militar, porque aumenta la motivación de las tropas y construye una identidad colectiva y de compromiso.

Liderazgo transaccional

En este tipo de liderazgo, se presenta un intercambio entre los miembros del grupo y la organización; es decir, cada miembro concentra sus conocimientos y cualidades para alcanzar los objetivos fijados por el líder, mientras la organización pone a disposición los recursos necesarios para el cumplimiento de dicha meta (Guanilo, 2017). En este tipo de liderazgo, el líder no interviene en el desarrollo de las tareas, solo asigna responsabilidades y ofrece una especie de recompensas por el desempeño del colaborador.

Liderazgo autocrático

En este tipo de liderazgo, conocido también como *liderazgo autoritario*, el líder se encarga de tomar las decisiones y asume su responsabilidad; se centraliza en su poder y asigna disposiciones al personal que esté bajo su mando; en este tipo de liderazgo, el personal no es participativo de las decisiones, solo acata órdenes y cumple con sus funciones designadas por el líder; en caso de errores, los subalternos recibirán castigos o sanciones; aquí no prima la credibilidad sobre los subalternos, solo la credibilidad del líder (Alcahut, 2017).

Liderazgo democrático

En este tipo de liderazgo, conocido también como *liderazgo participativo*, se cuenta con relaciones de amistad y se impulsa la creatividad y la lluvia de ideas; todos pueden participar en la toma de decisiones y prima la cooperación de todos los integrantes del equipo o la organización (Zuzama, 2015). En este tipo de liderazgo, se promueven los valores de honestidad y confianza, se mantiene un proceso de retroalimentación y, en caso de posibles errores,

se hace corrección de manera significativa y bajo un ambiente de cooperación; aquí se ofrecen condiciones de bienestar para la organización o equipo de trabajo.

De acuerdo con lo expuesto, el líder militar puede manifestarse como un comandante que motiva a los miembros de su tropa, los hace partícipes de sus decisiones y les genera confianza para que, en el momento de llevar a cabo las operaciones militares, lo hagan de la mejor forma y se sientan comprometidos por el cumplimiento de la misión, esto a partir del ejemplo, pero siempre mantenido su condición de líder y su postura de autoridad, siendo un ejemplo de doctrina para la sociedad. Algo que no es ajeno al quehacer de la Esmic, institución de educación superior considerada uno de los mejores ejemplos de la vida castrense de Colombia en la formación académica e instrucción militar, que condensa los valores integrales de los militares colombianos e inculca las condiciones necesarias para ser militar, mediante diferentes programas educativos.

La formación militar abarca todos los aspectos de desarrollo de la persona inherentes a la vida militar, que son aplicados en diferentes escenarios y momentos de la carrera militar. Para esta investigación se ha escogido a los alféreces y su función de liderazgo ético en el ejercicio del mando militar, teniendo en cuenta que a futuro son un componente primordial dentro de la escala de mando de las unidades tácticas y los responsables directos del desarrollo de las operaciones militares del Ejército Nacional (Esmic, 2014).

El liderazgo militar es una de las competencias que desarrolla el estudiante de la escuela con la formación de un conjunto de factores de entrenamiento del alférez que permite convertirlo, desarrollando su potencial, en un líder militar, inmerso y respetuoso de los valores institucionales, a saber: honestidad, compromiso, servicio, disciplina y valor, que son impartidos de manera transversal durante los ocho niveles de su formación.

Proyección de la imagen militar

Dentro de la misión de formar a los futuros oficiales del Ejército Nacional de Colombia, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” tiene la formación de líderes. En esta formación integral, se tienen en cuenta varios

componentes que permiten el entrenamiento del cadete para convertirlo en un líder militar cuando llegue al nivel de alférez. El éxito de esta formación se hace evidente cuando se observa una transformación evolutiva a lo largo de su carrera militar.

La imagen del militar es primordial, porque es una extensión del Ejército frente al entorno social fuera de la institución, que hace parte de sus miembros; por eso es necesario que el militar vislumbre la importancia del liderazgo con posturas erguidas, voz clara y fuerte, firmeza en la mirada y movimientos que irradian seguridad.

La formación temprana se empieza a observar en el cuerpo de los cadetes desde el comienzo de su formación. Cada individuo es diferente, sin embargo, dentro de la formación militar se busca homogenizar patrones de comportamiento corporal con valores de la institución, basados en el orden, la decisión, la rectitud, la madurez, la valentía y el liderazgo.

Sin embargo, la imagen del Ejército Nacional va más allá de la postura; va también direccionada al desarrollo del intelecto de sus militares, para que sean vistos con admiración, respeto, como héroes de la patria y no solo como personas entrenadas para la guerra y el uso de las armas. Por esta razón, en la Esmic, durante sus niveles de formación se les imparte instrucción básica militar y paralelo a esto reciben clases de su carrera complementaria. En estos niveles, los cadetes se ven enfrentados a una serie de cambios en su autoestima, su carácter, su resistencia física y en su actuar; sin embargo, se presentan falencias en la parte de liderazgo, porque en la mayoría de los casos los cadetes no se sienten lo suficientemente preparados para tener mando y ser líderes (Sandoval & Otálora, 2015).

Esto se ve reflejado cuando, posteriormente en los niveles 7 y 8, los cadetes reciben el mando con el grado de alférez, lo que les permite tener poder y responsabilidad frente a sus subalternos y sobre su propia imagen como líderes militares. En este momento, se pone en evidencia que la responsabilidad que ostentan es un poder que deben aprender a manejar, para lo que no todos están listos, pues hay ocasiones en que los alféreces, al sentirse responsables de otros cadetes, deciden retirarse de la institución y volver a su vida civil; empero, hay otros (en su gran mayoría) que continúan con orgullo y deciden poner en

práctica todo lo aprendido y sacar lo mejor de cada uno para representar con altitud a su institución castrense desde su especialidad militar (Sandoval & Otálora, 2015).

Dentro de los procesos de formación de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, puede evidenciarse el cambio en la conducta de los militares durante el paso por esta institución, la disciplina, la entrega, el compromiso, el sentido de pertenencia con la institución castrense y el orgullo de pertenecer a esta. Así, el proceso de formación militar incluye un conjunto de conocimientos propios del *arte de la guerra* (Montgomery, 1969), entre los cuales se encuentra:

[...] el manejo de armas y en general de las ciencias militares, pero ante todo se pretende enseñar por medio del ejemplo lo que se denomina institucionalmente como el don de mando. Una de las características de la enseñanza militar es que el conocimiento es traspasado de generación en generación, de los grados superiores a los inferiores, generando así un flujo entre el dar y recibir, por medio de la disciplina militar que impone la relación vertical entre las líneas de mando. (Alcañiz, 2016, p. 3)

Método

La metodología que se implementó en este trabajo de investigación es de enfoque cualitativo, porque permite conocer las características relacionadas de manera implícita sobre el liderazgo ético en el ejercicio del mando militar de los alféreces de la Esmic, de acuerdo con el contexto, así como de la necesidad de identificar las variables de estudio y describir las tendencias del grupo de alféreces en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”.

El presente trabajo de investigación, con enfoque cualitativo, incluye elementos de tipo analítico-descriptivo y propositivo. Analítico-descriptivo, porque permite detallar la situación acerca del estado actual del problema, sus particularidades y características, desde su contexto natural, los prototipos y prácticas que afectan a las sociedades a un análisis valorativo sobre el significado o la importancia de lo que se describe y ayuda a entender el contexto para identificar el problema, establecer preguntas, recopilar información relevante para posteriormente hacer el respectivo análisis de esta. Se realizará una propuesta que permita coadyuvar en el formación en competencias del lide-

razgo ético militar como elemento de resolución de conflictos dentro de un contexto específico y así mejorar las cualidades esenciales en los futuros alféreces de la Esmic (Tamayo, 1994).

Esta investigación se desarrollará, teniendo en cuenta la revisión de información bibliográfica prima fase de fuentes primarias de tipo jurídico centrado en manuales fundamentales, manuales de referencia, manuales de táctica, manuales de procedimientos del Ejército, directivas permanentes del Ejército Nacional, la Constitución Política de Colombia de 1991, guías de instituciones castrenses y civiles, útiles y pertinentes en materia de liderazgo. Se plantea la aplicación de una encuesta cerrada a docentes y alféreces de la Esmic, con tipo de pregunta abierta, de tal manera que se le permita al encuestado responder basándose en su conocimiento y comprensión, permitiendo así, realizar una retroalimentación del contexto real de la información.

La reflexión aborda los estilos de liderazgo aplicados en ambientes de las diferentes aulas, civiles y castrenses, explorando las habilidades, las competencias y las cualidades desarrolladas y potenciadas en el entrenamiento integral con enfoque en el liderazgo y la ética en diferentes países con la práctica del liderazgo militar, con el fin de analizar las estrategias en la formación de elementos seleccionados para las FF. MM. de Colombia.

La población elegida para esta investigación son los estudiantes de último nivel y docentes de la Esmic, para identificar las características propias acerca de la metodología aplicada en la cátedra de Liderazgo Militar y las posibles falencias acerca de esta. En la investigación se tomó como muestra 168 alféreces y 11 docentes vinculados a la institución y que respondieron la encuesta en línea; dentro de este grupo de docentes dos son civiles, y los demás, oficiales con los grados de Mayor y Teniente Coronel, quienes solicitaron completa reserva de su identidad.

Características Esmic para la formación del liderazgo militar

La Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, debidamente reconocida y acreditada como institución de educación superior (IES) ante el Ministerio de Educación Nacional, con Registro Calificado según Resolución N.º 19187 de 2017 y código SNIES 4254, mediante Acuerdo 008 de 2016, adopta el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y, posteriormente, mediante

Acuerdo 006 de 2019, adopta el reglamento estudiantil. La formación militar que brinda la Esmic a sus estudiantes de manera integral incluye principios filosóficos, antropológicos, pedagógicos y didácticos.

La Esmic, bajo los parámetros establecidos en la doctrina Damasco, mantiene una estructura concordante basada en el fundamento de principios y valores como estrategia fundamental en la formación militar. El proyecto educativo institucional de la Esmic establece parámetros y fija derroteros que permiten garantizar la eficiencia y la eficacia del proceso académico para la formación integral de futuros suboficiales y oficiales del Ejército, teniendo como base:

- Principios. Teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 2 del Acuerdo 006 de 2019, la Esmic fomenta los siguientes principios dentro de la formación militar: Respeto por los DD. HH. y el acatamiento del DIH. Respeto por la Constitución y la ley. Honor militar. Disciplina. Ética en su actuar. Compromiso. Fe en la causa y Persistencia en el empeño.
- Valores. La Esmic fomenta, fortalece y promueve en sus estudiantes los valores que deben poseer a futuro como miembros de las FF. MM., para que estos les den fuerza y sustento moral a todas las actividades que realicen en su institución militar, entre los cuales están: Respeto, Honestidad, Lealtad, Valor, Prudencia, Constancia, Solidaridad, Fidelidad y Transparencia.

Adicionalmente la Esmic, por medio de la aplicación de la norma, el ejemplo de los superiores hacia sus subalternos y de los docentes hacia sus estudiantes, motiva a sus estudiantes para que cultiven los valores universales que ennoblecen al ser humano y que han sido fomentados desde la familia, la escuela y la sociedad, para ser mejores seres humanos.

Objetivos de formación

En el proceso de formación, la Esmic les permite a sus estudiantes apropiarse de los saberes, competencias, actitudes y destrezas, para llegar a comprender la realidad, valorar su universo y comprometerse con su nación. Dentro de la formación integral de los alféreces y futuros subtenientes, se plantea:

- Formar integralmente al futuro oficial del Ejército Nacional, siendo consciente de las circunstancias de espacio y lugar en que se desenvuelva.
- Contribuir a la formación de su identidad como persona, ciudadano y militar.
- Inculcar en los estudiantes un alto grado de motivación por aprender, informarse, innovar, participar y adelantarse a los acontecimientos, capacitándolos para que se adapten al entorno como líderes positivos.
- Ofrecer a los estudiantes como complemento de su carrera militar, programas académicos en el nivel de educación superior.
- Formar profesionales con espíritu investigativo, que estén en la capacidad de identificar problemas o necesidades y que den soluciones desde distintos escenarios (técnicos, tecnológicos y científicos). (Fuerzas Militares de Colombia, 2019)

Formación académica

Los estudiantes del programa académico de Ciencias Militares recibirán dentro de su formación la denominación de cadetes, una vez sean incorporados como estudiantes; y, de alféreces una vez cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 50 del Acuerdo 006 de 2019, el cual resalta: “el cadete será propuesto como alférez cuando haya cursado y aprobado los semestres en el plan de estudios vigente y haya sido declarado apto en la valoración de su capacidad psicofísica por las autoridades médico-laborales militares” (Fuerzas Militares de Colombia, 2019).

La formación académica de un estudiante en la Esmic es de cuatro años (ocho niveles), los primeros seis niveles son de formación de cadetes; al finalizar el sexto nivel, recibe el ascenso a alférez; en el séptimo nivel, realiza el curso avanzado de combate, y, en el octavo semestre, realiza la fase de mando para posteriormente recibir el grado de subteniente. En las tablas 1 a 8, puede verse el plan de estudios y créditos académicos del programa de la Esmic, durante el proceso de formación en ciencias militares, con actualización al 30 de noviembre de 2020.

Tabla 1. Plan de estudios I nivel

Plan de estudios y créditos académicos del programa Profesional en Ciencias Militares			
	N.o	Áreas de formación	Créditos
I nivel	1	Formación integral humanística (ética)	2
	2	Fundamentos profesión militar (doctrina militar I)	2
	3	Pensamiento lógico y complejo (matemáticas básicas)	3
	4	Taller creativo (expresión del pensamiento)	2
	5	Sociedad y democracia (derecho constitucional y DD. HH.)	2
	6	Formación integral humanística (gestión ambiental)	2
	Total		13
	1	Preparación técnica	3
	2	Preparación táctica	2
	3	Competencias militares del ser y convivir	1
4	Salud y cultura física	2	
Total		8	
Total, semestre		21	

Fuente: Ibarra (2020).

Tabla 2. Plan de estudios II nivel

Plan de estudios y créditos académicos del programa Profesional en Ciencias Militares			
	N.o	Áreas de formación	Créditos
II nivel	1	Liderazgo militar (liderazgo en sí mismo: fundamentos del liderazgo)	2
	2	Pensamiento político (historia militar universal)	2
	3	Fundamentos profesión militar (geografía militar I)	2
	4	Pensamiento lógico y complejo (ofimática)	2
	5	Taller creativo (expresión oral y argumentación)	2
	6	Sociedad y democracia	2
	7	Formación integral humanística (psicología)	2
	Total,		14
	1	Preparación técnica	3
	2	Preparación táctica	2
3	Competencias militares del ser y convivir	1	
4	Salud y cultura física	2	
Total		8	
Total, semestre		22	

Fuente: Ibarra (2020).

Tabla 3. Plan de estudios III nivel

Plan de estudios y créditos académicos del programa Profesional en Ciencias Militares			
	N.o	Áreas de formación	Créditos
III nivel	1	Doctrina militar (operaciones terrestres I: ofensivas)	2
	2	Fundamentos profesión militar (geografía militar II: sistemas de información geográfica)	2
	3	Análisis de datos (estadística y probabilidades)	2
	4	Pensamiento político (historia militar de Colombia)	5
	5	Taller creativo (argumentación y ensayo)	2
	6	Sociedad y democracia	2
	Total		15
	1	Preparación técnica	3
	2	Preparación táctica	2
	3	Competencias militares del ser y convivir	1
4	Salud y cultura física	2	
Total		8	
Total, semestre		23	

Fuente: Ibarra (2020).

Tabla 4. Plan de estudios IV nivel

Plan de estudios y créditos académicos del programa Profesional en Ciencias Militares			
	N.o	Áreas de formación	Créditos
IV nivel	1	Doctrina militar (operaciones terrestres II: defensivas)	3
	2	Pensamiento lógico y complejo (física)	1
	3	Gestión logística militar (logística militar)	2
	4	Fundamentos profesión militar (proceso de inteligencia)	6
	5	Seminario desarrollo investigativo (fundamentos del conocimiento)	2
	Total		14
	1	Preparación técnica	4
	2	Preparación táctica	2
	3	Competencias militares del ser y convivir	1
	4	Salud y cultura física	2
Total		9	
Total, semestre		23	

Fuente: Ibarra (2020).

Tabla 5. Plan de estudios V nivel

Plan de estudios y créditos académicos del programa Profesional en Ciencias Militares			
	N.o	Áreas de formación	Créditos
V nivel	1	Doctrina militar (guerra irregular, doctrina militar II)	5
	2	Fundamentos profesión militar (didáctica e instrucción)	2
	3	Seminario desarrollo investigativo (metodología de la investigación)	2
	4	Pensamiento político (fundamentos de estrategia, historia militar contemporánea)	5
	Total		14
	1	Preparación técnica	4
	2	Preparación táctica	2
	3	Competencias militares del ser y convivir	1
	4	Salud y cultura física	2
	Total		9
Total, semestre		23	

Fuente: Ibarra (2020).

Tabla 6. Plan de estudios VI nivel

Plan de estudios y créditos académicos del programa Profesional en Ciencias Militares			
	N.o	Áreas de formación	Créditos
VI nivel	1	Fundamentos profesión militar (grandes estrategias de la historia)	1
	2	Normatividad aplicada institución militar (régimen jurídico)	2
	Total		3
	1	Curso básico del arma	7
	2	Competencias militares del ser y convivir	1
	3	Salud y cultura física	2
	Total		10
Total, semestre		13	

Fuente: Ibarra (2020).

Tabla 7. Plan de estudios VII semestre

Plan de estudios y créditos académicos del programa Profesional en Ciencias Militares			
	N.o VII semestre	Créditos	
VII nivel	1	Normatividad aplicada institución militar (justicia penal militar)	2
	2	Liderazgo militar (liderazgo ante la sociedad - <i>military leadership</i>)	1
	3	Seminario investigación y sociedad	1
	Total		4
	1	Curso avanzado de combate	13
	2	Competencias militares del ser y convivir	1
	3	Salud y cultura física	1
	Total		15
	Total, semestre		19

Fuente: Ibarra (2020).

Tabla 8. Plan de estudios VIII semestre

Plan de estudios y créditos académicos del programa Profesional en Ciencias Militares			
	N.o VIII semestre	Créditos	
VIII nivel	1	Gestión administrativa militar (comisiones uf y evaluación de personal, administración militar)	5
	2	Acción integral	2
	3	Formación integral humanística (psicología militar)	2
	4	Normatividad aplicada institución militar (procedimientos legales)	2
	Total		11
	1	Fase de mando	1
	2	Competencias militares del ser y convivir	1
	3	Salud y cultura física	1
	Total		3
	Total, semestre		14

Fuente: Ibarra (2020).

Según las tablas 1 a 8), como los rasgos curriculares, la Esmic tiene un plan de estudios flexible, equilibrado, abierto, interdisciplinario, motivante e integral, que fomenta el conocimiento científico y tecnológico al igual que los principios y valores institucionales, y de manera transversal el conocimiento y formación en derechos humanos para el beneficio de la sociedad y orientado a la práctica.

También se evidencia, sin embargo, que el fomento de *liderazgo* no es continuo, solo se fomenta en los niveles II y VII, y es quizás esta una de las razones por las cuales, cuando se ve inmerso en la fase de mando, que el alférez presenta falencias y miedos para desenvolverse con propiedad en su rol de mando. De acuerdo con la malla curricular (tablas 1 a 8), en su proceso de formación, el alférez recibe de manera continua capacitación en áreas de formación básica hasta el cuarto nivel, área profesional general, en todos los niveles, sin embargo la cátedra de liderazgo solo se fomenta en los niveles II y VII, mientras que las áreas de preparación técnica, táctica, ser y convivir y salud y cultura física, se afianzan en todo el proceso de formación, convirtiéndose estos aspectos en fortalezas del estudiante en el momento de llegar a enfrentarse al contexto real de combate-operaciones.

Otra de las falencias que puede evidenciarse es que, aunque dentro de la formación integral del militar, según lo contemplado en el Acuerdo 008 de 2019, “se debe formar al futuro oficial bajo cuatro pilares: la formación académica y práctica, la formación complementaria, la formación obligatoria en un segundo idioma y la cultura física” (Esmic E.M., 2016), la formación en bilingüismo no está contemplada dentro del plan de estudios actual.

Estrategias metodológicas en la formación de liderazgo militar de alféreces

El mando y el liderazgo son un complemento de la autoridad que debe ejercer un comandante sobre sus subordinados dado su grado jerárquico. El proceso de formación de un líder es un proceso cíclico, en el que se deben desarrollar competencias a partir del conocimiento, la práctica, la experiencia y la toma de decisiones; esta práctica y experiencia inician con el grado de Alférez en su fase de mando, cuando se ve enfrentado a liderar

hombres y mujeres de las diferentes compañías de los batallones de cadetes, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante su proceso de formación militar, a la vez potencializando las competencias del ser, saber, hacer y convivir (Bernal, 2017).

En su modelo pedagógico institucional la Esmic expresa el ideal de formación desde las exigencias educativas de acuerdo con los cambios de las ciencias y la profesión militar, enmarcado en el desarrollo de competencias de manera integral, que le permiten al militar en proceso de formación destacar su espíritu de liderazgo, para lo cual se emplean estrategias pedagógicas, donde el cadete, desde el momento de su ingreso, es guiado por instrucciones militares para acatar órdenes en forma permanente de sus comandantes directos y superiores. Su conducta es formada a partir de las virtudes, principios y valores de los militares, los principios institucionales y las normas estrictas de comportamiento militar; mediante planes de acción y de enseñanza, con docentes que poseen un conocimiento integral, que asumen con responsabilidad social su labor de educar y formar integralmente a los futuros profesionales en ciencias militares (FF. MM. de Colombia, 2019).

La función del docente en la formación del militar es fundamental, por lo que, en la Esmic, se entiende que el docente es un facilitador del proceso de formación y aprendizaje significativo, que le brinda al estudiante las herramientas y estrategias para, a futuro, asumir roles prácticos, basados en problemas concretos, propios de la realidad, que lo lleven a la construcción del conocimiento en contexto. Entre las estrategias pedagógicas de la Esmic, están:

- Impartir una educación basada en principios que parten desde: el respeto por la Constitución y las leyes, la ética en todas sus actuaciones, el respeto por la humanidad y el compromiso con la nación, donde el militar en formación esté en capacidad de poner en práctica estos principios permanentemente.
- La formación integral en valores como: el honor, la disciplina, el valor, la lealtad, el respeto, la humildad, la prudencia, la justicia, el servicio, la templanza y la honestidad, de tal manera que el estudiante, durante su proceso de formación, los ponga en práctica de manera habitual.

- La implementación de una educación contextualizada y crítica, donde el rol del docente y del estudiante es activa y protagónica, de tal forma que se trascienden los límites de las aulas y el proceso de enseñanza-aprendizaje es en espacio abierto, con escenarios prácticos y reales.
- La flexibilización e interdisciplinariedad de los conocimientos de manera didáctica, autónoma, integrando la ciencia y la tecnología de acuerdo con las transformaciones del mundo global; es decir, la apropiación de las herramientas tecnológicas para el apoderamiento de la información en los diferentes campos de formación.
- Implementación de estrategias didácticas para el desarrollo de competencias del *ser, saber, hacer y convivir*; con el objetivo de que el alférez, en su fase de mando, ponga en práctica la modularidad de sus conocimientos, la creatividad, la iniciativa y el pensamiento crítico, lo que le ayudará a formar su carácter para posteriormente saber actuar en situaciones específicas, con criterios propios, y pueda tomar decisiones en el momento de ser comandante de una unidad.
- La implementación de una evaluación continua y permanente, donde el docente pueda comprobar el desarrollo de las competencias del estudiante de manera individual y colectiva dentro de las características propias de la formación castrense. (FF. MM. de Colombia, 2019)

De esta manera, las estrategias que se plantean en la Esmic no van orientadas hacia el cómo de la enseñanza y el aprendizaje, sino al desempeño del sujeto en su proceso de formación, integrando un modelo constructivista y conductista como fundamento de la formación por competencias. Sin embargo, de acuerdo con lo expuesto en el planteamiento del problema, se ha evidenciado que, durante los últimos cuatro años, los alféreces han presentado deficiencias frente a la práctica de liderazgo ético y el trabajo colaborativo al momento de ejercer la fase de mando, especialmente al cumplir tareas de tipo grupal, reflejándose problemas de compañerismo y solidaridad. Por esta razón, se consideró necesario aplicar una encuesta a algunos docentes y alféreces, con el objetivo de identificar posibles falencias frente al proceso de formación.

La información que soporta la validez de esta investigación se obtiene con la encuesta en línea aplicada a alféreces y docentes de la Esmic, mediante un formulario *Google Form*[®], con pregunta abierta, identidad reservada e información dada previamente a los encuestados acerca del objetivo de esta investigación. Se divulgaron los propósitos que se pretendían con la misma vía internet, para que desde cualquier dispositivo ingresaran a la aplicación y respondieran la encuesta, con la aclaración de que sería totalmente anónima y con carácter investigativo y académico.

La encuesta fue respondida por 168 alféreces y 11 docentes de la Esmic. A continuación, se presenta el consolidado de los resultados de las respuestas más representativas y comunes de los encuestados, con análisis sobre cada una de estas. Así mismo, el resultado descrito para cada una de las preguntas que conformaron el cuestionario de las encuestas efectuadas, como, por ejemplo, la presentada en Tabla 9.

Tabla 9. *Cuestionario de las encuestas efectuadas*

Pregunta	Respuesta de docentes	Respuesta de alféreces
Desde la formación militar en la Esmic, en el plan de estudios está contemplada la asignatura 'Liderazgo Militar' (Liderazgo en sí mismo: Fundamentos del Liderazgo) en el nivel II. ¿Cuál es la metodología que se implementa para el desarrollo de esta?	Lecturas en inglés sobre manejo de conceptos, talleres de actividades didácticas y participativas, lecturas para análisis deductivo e interpretativo, calase magistral.	Lecturas en inglés sobre manejo de conceptos, exposiciones por grupos, clases magistrales, talleres de actividades didácticas y participativas, lecturas para análisis deductivo e interpretativo.
¿Qué aspectos positivos resalta de esta asignatura frente a las estrategias y la metodología desarrollada?	Lecturas en inglés para análisis e interpretación, formación en liderazgo militar, talleres que permiten la participación activa con estudio de casos.	Lecturas en inglés para análisis e interpretación, formación en liderazgo militar, talleres que permiten la participación activa con estudio de casos, ayudan a forjar el carácter de los estudiantes en formación, todo es muy bueno.
En el plan de estudios está contemplada la asignatura 'Liderazgo Militar' (Liderazgo ante la Sociedad - <i>Military Leadership</i>) en el Nivel VII ¿Cuál es la metodología que se implementa para el desarrollo de esta?	Lecturas sobre liderazgo, clases magistrales, talleres didácticos, lúdicos y participativos, lecturas de tipo deductivo e interpretativo.	Se realizan lecturas e inglés para trabajar de manera deductiva e interpretativa, clases magistrales, se organizan exposiciones por grupos y temas, se realizan talleres lúdicos que permiten la participación activa de todos.

Continúa tabla...

Pregunta	Respuesta de docentes	Respuesta de alféreces
¿Qué aspectos positivos resalta de esta asignatura frente a las estrategias y la metodología desarrollada?	Fortalece el carácter de los estudiantes para el ejercer liderazgo, aplican los conocimientos adquiridos y los valores y principios del militar, ejercen la fase de mando de manera práctica.	Es en inglés, la dictan oficiales, es totalmente práctica, permite desarrollar las habilidades para ejercer el liderazgo, se coge experiencia.
¿Considera que es suficiente, desarrollar la temática de 'Liderazgo Militar' solo en estos dos niveles? ¿Por qué?	No, se debe intensificar en otros niveles para una mejor formación.	No, se debería trabajar en todos los niveles para salir mejor preparados.
¿Qué debilidades se han evidenciado en los alféreces en el proceso de formación en 'Liderazgo Militar'?	Falta de carácter por parte de algunos alféreces, no hay compromiso y disciplina, les falta hacer prácticas en niveles anteriores para que sean más seguros de sí mismos.	Falta de interés por parte de algunos estudiantes, inmadurez de algunos grupos, no hay buen manejo del inglés para las lecturas, inseguridad y miedo al momento de ejercer la fase de mando, faltan espacios de práctica, algunos alféreces dan mal ejemplo.
¿Qué aspectos considera que se deben fomentar, corregir o integrar al proceso de formación en 'Liderazgo Militar', para que los alféreces tengan mejor desempeño en su fase de mando?	Se debe fomentar más el liderazgo en los estudiantes, crear espacios para prácticas en niveles anteriores, reforzar los valores y principios del militar, para que sean más seguros en esta fase y posteriores.	Es necesario fomentar más el liderazgo, dar buen ejemplo por parte de algunos comandantes y alféreces, mayor disciplina, crear espacios que permitan coger experiencia en mando y liderazgo.
¿Considera que es necesario intensificar dentro del plan de estudios el 'Liderazgo Militar' en los diferentes niveles de formación del alférez para obtener mejores resultados? ¿Por qué?	Sí, para ejercer de manera más responsable y madura la fase de mando con liderazgo y compromiso.	Sí, para estar mejor preparados y ser más seguros.
¿Qué estrategias metodológicas, considera que se deberían integrar para mejorar el 'Liderazgo Militar' de los alféreces en su fase de mando?	Crear espacios para que los estudiantes hagan prácticas de mando y liderazgo en grupos, intensificar la cátedra de liderazgo en otros niveles con estudio de casos para que desarrollen capacidades liderazgo y toma de decisiones.	Mayor espacio para prácticas, dar clases de liderazgo en todos los niveles, que haya cátedra de inglés, porque los conocimientos son muy básicos, trabajar más estudios de caso.

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Con base en el consolidado de las respuestas y de acuerdo con la percepción de los encuestados, se presenta el siguiente análisis.



Figura 1. Metodología en Liderazgo militar II Nivel-alféreces.

Fuente: elaboración propia.

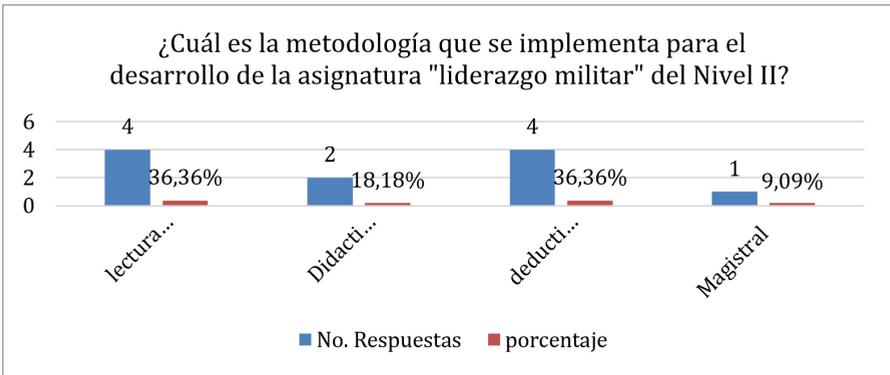


Figura 2. Metodología en Liderazgo militar II Nivel-Docentes.

Fuente: elaboración propia.

Las figuras 1 y 2 permiten evidenciar que las metodologías que predominan para el desarrollo de esta asignatura son las clases magistrales con 45 %; la interpretación de lecturas con 41 %; la asignación de temas para exposiciones con 28 %, y talleres lúdicos de participación con 28 %; es decir, no hay una metodología o unos parámetros establecidos; las clases se desarrollan de acuerdo con la metodología que imponga cada docente, de ahí depende el interés que se pueda despertar en el estudiante para la apropiación del conocimiento.

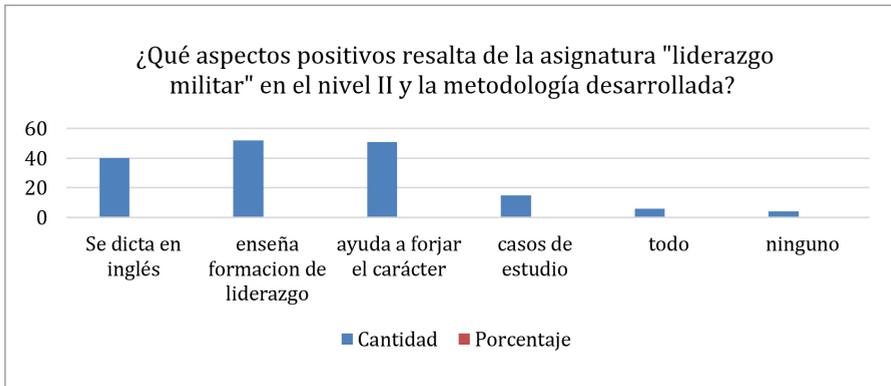


Figura 3. Aspectos positivos de la metodología. Alféreces.

Fuente: elaboración propia.

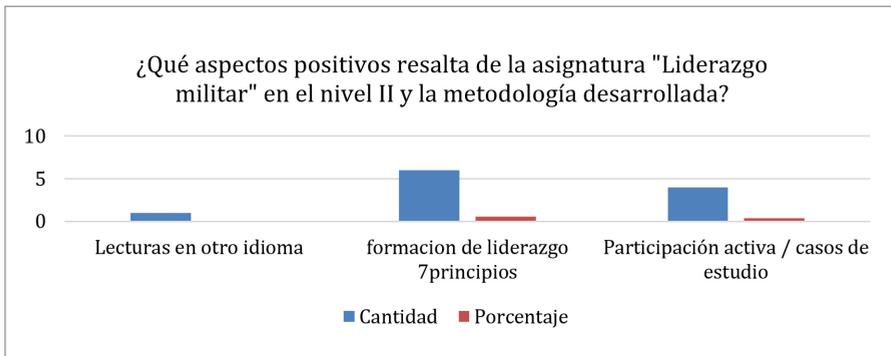


Figura 4. Aspectos positivos de la metodología. Docentes.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 3, los alféreces resaltan como aspectos positivos que esta asignatura ayuda a formar su carácter como militar, con 30 %, y a desarrollar sus competencias en liderazgo con 30 %, lo cual coincide con el criterio de los docentes en la figura 4, en 54 % con la formación de los principios del militar donde está inmerso el carácter y el liderazgo; por otra parte, los alféreces consideran positivo en 23 % el hecho que las lecturas sean en inglés, quizá porque esta metodología les obliga a manejar un segundo idioma, lo que a corto y mediano plazo les ayudará a su formación integral.



Figura 5. Metodología en 'Liderazgo miliar' nivel VII. Alféreces.

Fuente: elaboración propia.



Figura 6. Metodología en 'Liderazgo miliar' nivel VII. Docentes.

Fuente: elaboración propia.

Las figuras 5 y 6, respectivamente, coinciden con el desarrollo de diferentes metodologías dependiendo del docente que tenga esta asignatura a cargo. Sin embargo, los alféreces destacan con 32 % las lecturas en inglés y con 29 % el método deductivo e interpretativo, y las clases magistrales tan solo con 16 %, es decir, en este nivel se le permite al estudiante mayor interactividad y esfuerzo individual y colectivo. A su vez, los docentes resaltan que la metodología implementada en este nivel es la didáctica/participativa con 36 %, seguida de interpretación de lecturas sobre liderazgo con 27 %, estos métodos, quizá porque los alféreces deben poner en práctica lo aprendido en los niveles anteriores y reforzar sus conocimientos en este nivel.

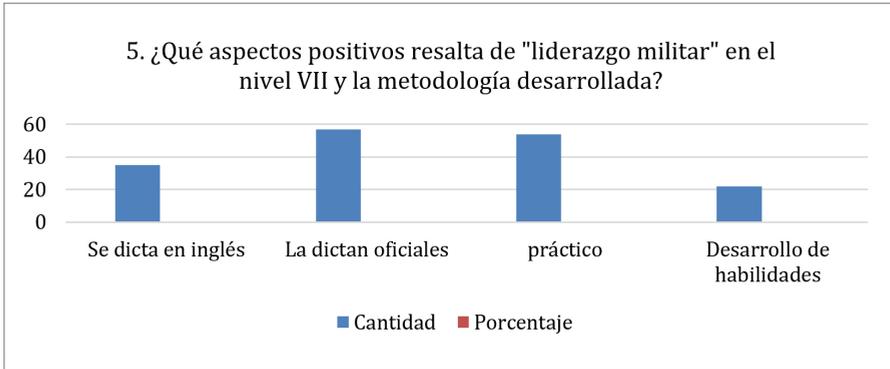


Figura 7. Aspectos positivos de metodología ‘Liderazgo Militar’ nivel VII. Alféreces.

Fuente: elaboración propia.

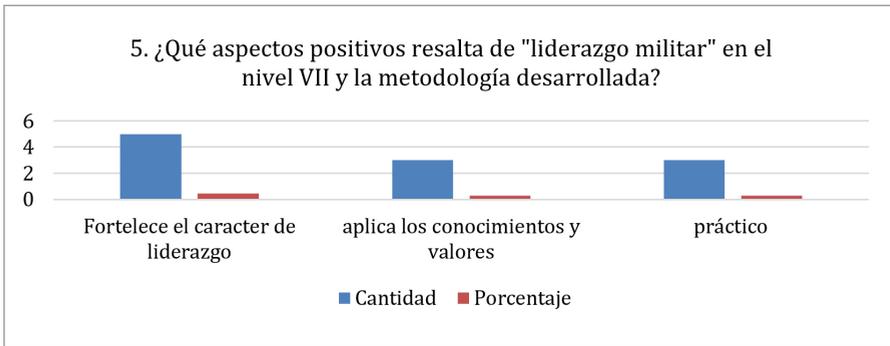


Figura 8. Aspectos positivos de metodología ‘Liderazgo Militar’ nivel VII. Docentes.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 7, los alféreces destacan como aspectos positivos las clases orientadas directamente por oficiales con 57 %, seguido por las prácticas con 54 %, lo que evidencia interés por esta clase, quizá porque pueden poner en práctica lo aprendido en los niveles anteriores y pueden visualizarse como futuros oficiales. En la figura 8, los docentes resaltan el fortalecimiento del carácter militar de los estudiantes reflejado en las actividades prácticas en la fase de mando.



Figura 9. Debilidades en la formación de los alféreces. Alféreces.

Fuente: elaboración propia.



Figura 10. Debilidades en la formación de los alféreces. Docentes.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 9, el 38 % de los alféreces destaca la inseguridad/miedo al ejercer su fase de mando, el 20 % manifiesta la falta de manejo en el segundo idioma y el 16 %, la falta de práctica, es decir, dentro de las debilidades que se identifican es la falta de carácter y seguridad, quizá porque no han tenido espacios para llevar a cabo actividades prácticas en los anteriores niveles de formación; esto coincide con los resultados de la Figura 10, donde el 36 % de los docentes resalta que a los alféreces les hace falta práctica para formar su carácter en la formación militar; quizás aquí radique las debilidades que se han presentado en los últimos años.

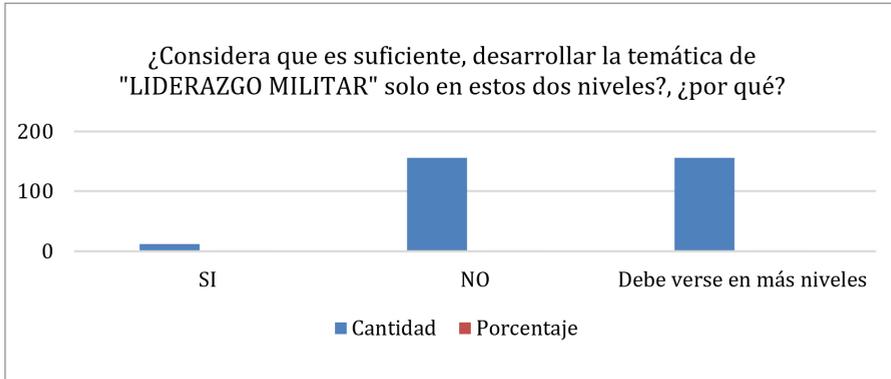


Figura 11. Cuestionamiento de la intensidad horaria de ‘liderazgo militar’. Alféreces.

Fuente: elaboración propia.

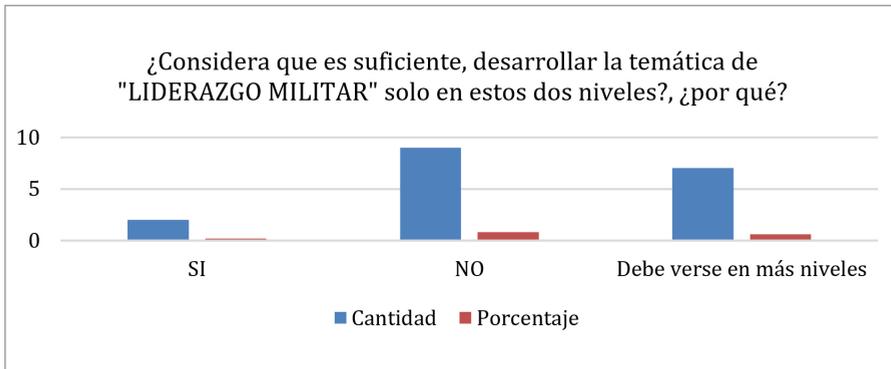


Figura 12. Cuestionamiento de la intensidad horaria de ‘liderazgo militar’. Docentes.

Fuente: elaboración propia.

En las figuras 11 y 12, se evidencia que tanto alféreces como docentes coinciden en la necesidad de intensificar la cátedra ‘Liderazgo Militar’ en otros niveles, con el objetivo de ayudar a los estudiantes a fortalecer su carácter, que tengan más espacios de práctica, que puedan desarrollar más a fondo sus habilidades y competencias.

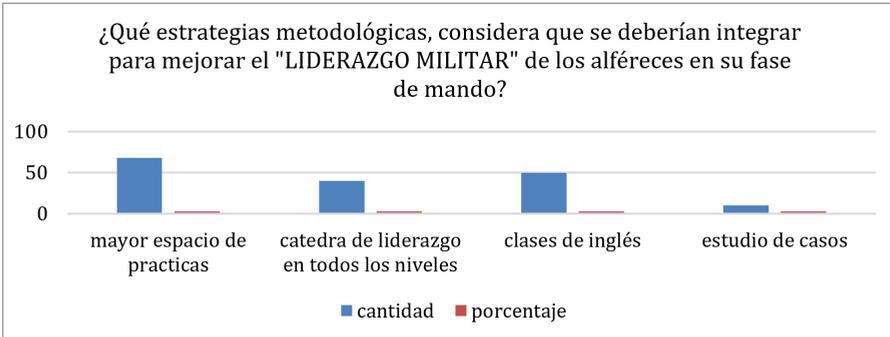


Figura 13. Propuestas para mejorar el liderazgo militar. Alféreces.

Fuente: elaboración propia.



Figura 14. Propuestas para mejorar el liderazgo militar. Docentes.

Fuente: elaboración propia.

En las figuras 13 y 14, se puede ver que alféreces y docentes proponen como estrategia abrir espacios para que los estudiantes en formación tengan más espacios de práctica antes de llegar a su fase de mando y a la vez que la cátedra Liderazgo Militar se desarrolle en más niveles, lo que les ayudará en su formación y liderazgo militar.

Con base en el análisis de resultados, se propone la implementación de un plan de mejora, con el objetivo de complementar el proceso de formación en el desarrollo de competencias y el fomento del liderazgo ético militar en el ejercicio de mando de los alféreces de la Esmic.

Propuesta para fortalecer el liderazgo ético en el mando de los alféreces Esmic

De acuerdo con el diagnóstico y el análisis de resultados frente al nivel de liderazgo ético militar de los alféreces de la Esmic en el ejercicio de mando, puede verse que aunque se cuenta con un plan de estudios definido y una planta docente idónea, se presentan falencias en cuanto a la continuidad de la asignatura Liderazgo Militar entre los niveles II y VII, al igual que en las estrategias metodológicas que se implementan para la formación en el desarrollo de competencias y de liderazgo militar durante el proceso de formación de los alféreces.

Por lo tanto, se propone como estrategia un plan de mejora: conjunto de acciones orientadas a optimizar los resultados de un proceso interno que se direccionan hacia la gestión de calidad, para lograr los objetivos establecidos. Esta estrategia o plan de mejora está propuesto, con el desarrollo de una serie de pasos secuenciales de tipo pedagógico y metodológico. La implementación metodológica constituye la base del “Plan estratégico y el modelo de planificación y gestión”. Por lo tanto, es necesario:

- Considerar que la participación es un elemento primordial en la gestión del desarrollo de un proyecto, de ahí su fundamentación en el proceso de cambio de las metodologías.
- Entender que la validez de las propuestas y su posibilidad de ejecución, dependen tanto de la técnica como de los resultados del consenso convalidado mediante un amplio respaldo institucional.
- Operar sobre el análisis propio del contexto, basado en datos de tipo cualitativo y cuantitativo que permitan la correcta definición y priorización de las líneas estratégicas de la Esmic.
- Permitir concentrar recursos y esfuerzos de los distintos entes de la Esmic.
- Asumir que los escenarios actuales exigen propuestas ajustables a cambios y movimientos en el tiempo según las condiciones del mundo globalizado.
- Reconocer y evaluar las fortalezas y oportunidades que existen en la Esmic, en la formación militar, así como del análisis de sus debili-

dades y amenazas, para que permitan hacer un seguimiento y tomar decisiones de acuerdo con las características que se presentan en el contexto real. (Adurcal, 2012)

Para llevar a cabo este proceso es necesario tener en cuenta el manejo de algunos términos y etapas propios de este, para su implementación, de la siguiente manera:

Etapas de identificación

En esta etapa se propone hacer un análisis preliminar del plan curricular de la Esmic y las estrategias pedagógicas implementadas, especialmente en el desarrollo de las asignaturas de liderazgo militar en los niveles II y VII respectivamente, con el objetivo de establecer los objetivos por desarrollar en el plan de mejora frente a las estrategias y su validación.

Etapas de capacitación, socialización y fortalecimiento

Esta etapa permitirá que, una vez identificados las falencias encontradas en la etapa anterior, se puedan llevar a cabo las posteriores etapas de la siguiente manera:

- **Etapas de capacitación:** consiste en la participación conjunta de los diferentes organismos de la Esmic, con el fin de establecer las principales necesidades frente a la implementación de estrategias pedagógicas, haciendo una revisión bibliográfica de metodologías de otras instituciones e incluso de otros países para evaluarlas y, si son viables, adaptarlas al proceso de enseñanza-aprendizaje de la escuela; crear espacios que permitan utilizar metodologías participativas mediante talleres lúdicos para el desarrollo de competencias y habilidades en los estudiantes de formación militar.
- **Etapas de socialización:** en esta etapa se propone hacer reuniones con los docentes de la cátedra de liderazgo, para socializar diferentes estrategias pedagógicas de tipo teórico-práctico y se evalúen el desarrollo de actividades y posibles resultados a favor de la Esmic.
- **Etapas de fortalecimiento e implementación:** en esta etapa se propone seleccionar las estrategias pedagógicas favorables y adap-

tarlas a los procesos de formación de la Esmic, para reforzar y fortalecer el desarrollo de competencias de los estudiantes en liderazgo ético, con el apoyo y participación de los diferentes organismos de la escuela. Esta etapa permite definir una estructura organizacional y la conformación de un equipo que lidere y capacite al personal en el desarrollo e implementación de estrategias pedagógicas que contribuyan de manera significativa al desarrollo de las habilidades y competencias de los estudiantes de manera integral.

Implementación de estrategias pedagógicas

Con la implementación de estrategias pedagógicas de tipo teórico-práctico relacionadas con la cátedra Liderazgo Militar, de la Esmic, se pretende ayudar a corregir las debilidades de los alféreces cuando se ven enfrentados a su etapa de mando, para que sean más seguros y autónomos, pongan en práctica los conocimientos adquiridos durante su proceso de formación militar, potencien sus competencias de ser, saber, hacer y convivir e intensifiquen su liderazgo ético militar y el trabajo colaborativo, especialmente en el momento de cumplir tareas de tipo grupal, donde se vean reflejados los valores de compañerismo y solidaridad. Dentro de las estrategias pedagógicas propuestas están:

- *Implementar programas de capacitación en estrategias pedagógicas:* esta capacitación consiste en concientizar a la comunidad educativa sobre la importancia de capacitarse en la adquisición de conocimientos y el desarrollo de destrezas relativas para el fomento del liderazgo en el ámbito militar de manera práctica y vivencial. El proceso de capacitación debe ser integral, global y holístico, dinámico, realista y participativo (Talero & Umaña, 2017).
- *Intensificar la cátedra Liderazgo Militar:* de acuerdo con el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas se sugiere intensificar la cátedra Liderazgo Militar, es decir, que se modifique la malla curricular para que se trabaje en todos los niveles de formación, con el objetivo de que el proceso sea permanente e inherente a las otras asignaturas, de tal manera que sea más práctico y vivencial de acuerdo con el contexto. Esta propuesta se refuerza con la teoría de Morales & Molero (1995), quienes resaltan que las academias

militares son formadoras de líderes y, por lo tanto, es fundamental el estudio del liderazgo.

- *Incorporar sistemas de formación:* para el desarrollo de los conocimientos acerca de liderazgo, se propone como estrategia pedagógica: generar acciones educativas directas e indirectas desde el ámbito del ser; esta estrategia ha sido implementada en la Escuela Militar del Libertador Bernardo O'Higgins, en Chile, de manera permanente en la formación militar, y dentro de los avances significativos en formación de liderazgo, la escuela destaca que esta estrategia ha generado resultados favorables para el desempeño de los futuros oficiales y suboficiales de las fuerzas armadas. Dentro de las acciones educativas se resaltan:
 - El análisis de principios, estilos, modelos y atributos del mando y del liderazgo militar.
 - Talleres de expresión escrita y oral que le permitan al cadete desarrollar habilidades de lingüística, utilizando técnicas de redacción y de comunicación escrita en forma clara, estructurada y coherente; de expresión oral, porque se le brindan herramientas y técnicas básicas de comunicación persuasiva, enfrentando con éxito discursos, exposiciones, conferencias, presentaciones y situaciones de debate, dentro y fuera de la vida militar.
 - Didáctica y Metodología de la Instrucción y el Entrenamiento: esta asignatura se imparte desde el II nivel de formación, para que el cadete pueda desempeñarse como comandante de escuadra, aplicando un proceso reflexivo sobre su papel como líder militar; entre los contenidos están: Mando y Conducción I, II, Instrucción y Entrenamiento III, IV y V, Seminario de liderazgo I, II. De esta manera, cuando el alférez llega a su fase de mando ya ha tenido la experiencia de liderazgo militar siendo autónomo y seguro en el momento de impartir órdenes, comandar y tomar decisiones con responsabilidad (Ponce, 2014). Es decir, la enseñanza es su herramienta fundamental para alcanzar el éxito de una misión militar.
- Implementar la cátedra Gestión del Talento (Jericó, 2008). Los ejércitos de EE. UU. y Reino Unido han venido implementando esta

cátedra dentro de la formación de sus militares, porque consideran importante la formación en GT, debido a que se convierten en personas con un mayor grado de compromiso, motivadas e implicadas en el trabajo y se transforman en líderes para maximizar sus capacidades individuales y colectivas y llegar a la efectividad de la misión, con una satisfacción organizacional frente al clima laboral y la cohesión de las unidades militares. Dentro de esta cátedra, se debe realizar estudios de caso basados en experiencias de vida u organizaciones, por ejemplo:

- Historias de vida de los generales que fueron líderes de grandes batallas en el marco del conflicto interno armado.
- Entrevistas a miembros de la Fuerza o sus familiares, que fueron víctimas de secuestro, desaparición, amputación por minas antipersonas o que fueron asesinados en cumplimiento de una misión.
- Analizar los casos de aquellos miembros de la Fuerza que jurídicamente fueron justa e injustamente detenidos por su desempeño en cumplimiento de sus funciones.
- Mostrar historias de vida de miembros de la Fuerza que se excedieron en el uso del mando y generaron afectaciones psicológicas en sus subalternos y que con el tiempo se suicidaron o cometieron homicidios, como ejercicio académico con fines de precaución.

Esta clase de estudios de caso es fundamental para que los estudiantes no cometan los errores que otros han cometido, comprendan que la guerra jurídica existe, para lo cual deben estar preparados para enfrentarla en el momento que sea pertinente; así mismo, para que el cadete, al llegar a su fase de mando, aprenda a manejar el talento humano y se concientice sobre la necesidad de mejorar y optimizar su rendimiento y compromiso dentro de la misión militar, realizando un seguimiento y evaluación de las capacidades individuales y grupales, para que logre un perfeccionamiento de habilidades y desarrollo de competencias para que su rendimiento y desempeño sea óptimo e idóneo en función de las necesidades de la institución castrense y que su proceso de

formación haya sido riguroso. La gestión de talento se basa en tres principios: primero en un enfoque de liderazgo, responsabilidad, planeación y coordinación; segundo, debe ser integral, relacionando el capital humano durante todo el proceso de formación, y, finalmente, debe abarcar toda la organización y colaboración de los diferentes organismos responsables de la formación del militar (CESEDEN, 2019).

Conclusiones

La Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, como institución de educación superior debidamente reconocida por la Secretaría de Educación, tiene establecido su *currículum* con sus planes de estudio y malla curricular de manera integral. Dentro de su plan de estudios de formación militar está definida la cátedra Liderazgo Militar en los niveles II y VII, que son la base de instrucción y entrenamiento para la fase de mando de los alféreces.

Sin embargo, al observar la intensidad horaria de dicha cátedra y su importancia en el proceso de formación militar, la cual permite al alférez y futuro oficial formar su carácter y desarrollar habilidades y capacidades de ser, saber, hacer y convivir, se considera que es necesario intensificarla en otros niveles, con el objetivo de que los militares en formación tengan más espacios de práctica y puedan ejercer con mayor profundidad su liderazgo ético militar.

Dentro de las estrategias metodológicas que se implementan para el desarrollo de la cátedra Liderazgo Militar, se considera fundamental hacer uso de la casuística como herramienta de formación de carácter, liderazgo y toma de decisiones, para que el estudiante, con base en el estudio de casos reales, talleres y seminarios, donde haya testimonios sobre consecuencias tanto positivas como negativas de misiones militares desde la óptica del liderazgo, de carácter y de la toma de decisiones de sus comandantes en el momento de su ejecución, día a día mejore su compromiso y se apropie del conocimiento para su fase de mando como alférez y futuro desempeño como líder militar.

Según los resultados de las encuestas aplicadas a los alféreces y docentes de la Esmic, no hay una metodología definida para el desarrollo de la cátedra Liderazgo Militar, sino que, por el contrario, las estrategias metodológicas dependen de la creatividad de cada docente, de ahí, que el interés, aprendizaje y desarrollo de habilidades dependen de la motivación que este despierte en

aquellos para generar compromiso y apropiación del conocimiento en su etapa de formación.

Aunque en las clases de liderazgo militar, se les presenta a los estudiantes lecturas en inglés para su estudio, análisis e interpretación, se considera necesario incluir dentro del plan de estudios de la Esmic, el segundo idioma (inglés), para que haya una apropiación del conocimiento y mejorar el rendimiento de los estudiantes; a la vez, permitirle al futuro oficial que se desenvuelva con facilidad en cualquier escenario que implique el uso de la segunda lengua.

Teniendo en cuenta que la investigación evidenció que el alférez, al llegar a su fase de mando, presenta dificultades frente a su formación de carácter y desarrollo de habilidades y competencias, se presenta un plan de mejora pedagógico e integral, con el objetivo de que los organismos de la institución consideren su implementación y se ayude así a mejorar el proceso de formación en liderazgo militar de los futuros alféreces y oficiales de las FF. AA. de Colombia.

Referencias

- Adurcal. (2012). *Plan estratégico: aspectos metodológicos*. [Blog] Ayuntamiento de Dúrcal. <https://n9.cl/fl5zt>
- Alcahut, J. (2017). *El liderazgo en la supervisión de enfermería* [Trabajo de grado]. Universidad de Valladolid. <https://n9.cl/fl5zt>
- Alcañiz, C. (2016). *Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. <https://n9.cl/heudk3>
- Almirón, V., Trejo, A., & García, M. (2015). Liderazgo transformacional Vs liderazgo transaccional. *Revista Do Crea*, 24-27. <https://n9.cl/uvbac>
- Bernal, R. (2017). *Cuales son esas competencias que ayudan al alférez de la Escuela Militar a ejercer el liderazgo en su carrera profesional* [Trabajo de grado de especialización]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://n9.cl/85a9f>
- Cedoc, C. d. (2016b). *Manual Fundamental 6-22. Liderazgo*. FF. MM.
- Cedoe. (2018). *Manual fundamental conjunto MFC 3-0 Operaciones Conjuntas (Generación)*. FF. MM.
- Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (Ceseden). (2019). *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. <https://n9.cl/7sduk>
- Castillo, J. (2016). *El liderazgo militar del Ejército Nacional de Colombia, ¿más allá de las unidades militares?* [Trabajo de Grado]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://n9.cl/copyk>
- Esmic. (2014). *Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”*. [Texto institucional]. <https://n9.cl/9kwuk>

- Esmic. (2021). *¿Qué es la Escuela Militar de Cadetes o Esmic?* [Texto institucional]. <https://n9.cl/lctpd>
- Esmic. (2016). *Acuerdo 008*. [Texto institucional]. FF. MM. de Colombia.
- FF. MM. (2015). *Manual 3-41: Manual de Derecho Operacional para las Fuerzas Militares*.
- FF. AA. de Colombia. (2009). *Lineamientos del sistema Educativo de las FF. AA.*. FF. AA. de Colombia.
- FF. MM. de Colombia. (01 de noviembre de 2019). *Acuerdo 006. Reglamento. estudiantil de la Escuela Militar de Cadetes José María Córdova*. Ejército Nacional.
- García-Guiu, C. (2012). *El liderazgo militar ante la complejidad*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. <https://n9.cl/gqzw6>
- Guanilo, W. (2017). *El liderazgo transaccional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Conservas Ricofres, Chankay*. [Trabajo de Grado]. Universidad César Vallejo. <https://n9.cl/zc650>
- Hanges, P., & Dickson, M. (2004). *The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales*. R.J. House.
- Ibarra, V. (2017). *Proyecto educativo del programa*. [Documento Institucional]. Esmic.
- Ibarra, V. (2020). *Plan de estudios y créditos académicos del programa “Profesional en Ciencias Militares”*. [Documento Institucional]. Esmic.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso*. Pearson.
- Montgomery, B. (1969). *Historia del Arte de la Guerra*. Aguilar Ediciones S.A.
- Morales, J., & Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. En J.M. Peiró & J.L. Oto Luque (Eds.), *Work and organizational Psychology*. European contributions of the nineties.
- Olid, P., & Cohen, W. (2006). *Principios del liderazgo militar*. ARS Militar.
- Olid, P. (2002). Liderazgo militar. *Military Review*, 20-29.
- Poloche, A., Lopera, A., Moreno, D., & Pérez, M. (2018). Formación en liderazgo militar en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”: Un reto de país. *Revista Brújula, Semilleros de Investigación*, 8-15.
- Ponce, B. (2014). *Sistema de desarrollo del liderazgo para los alumnos de la Escuela Militar: análisis al currículum de formación para los alumnos en liderazgo, fortalezas y debilidades del sistema* [Trabajo de Grado]. Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://doi.org/10.7764/tesisUC/EDU/15641>
- Sandoval, L., & Otálora, M. (2015). Desarrollo corporal y liderazgo en el proceso de formación militar. *Revista Científica General José María Córdova*, 13(16), 33-53.
- Talero, E., & Umaña, G. (2017). *Modelo de educación para la capacitación de docentes*. Universidad Pedagógica Nacional. <https://n9.cl/3mgcj>
- Zuzama, C. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. [Trabajo de grado]. Universitat de les Illes Balears. <https://n9.cl/0411>