

Liderazgo ético basado en competencias desde el nivel directo en líderes en formación ESMIC

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620306.05>

Andrés Felipe Garzón Díaz

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

María Constanza Aguilar Bustamante

Universidad Católica de Colombia

Resumen. este capítulo presenta la caracterización del liderazgo ético en líderes en formación de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, tomando como referencia una muestra de 107 cadetes de sexto nivel (semestre), próximos a ascender al grado de Alférez, los cuales recibirán el mando. Para obtener la caracterización, se efectuó un análisis del liderazgo ético y su relación con el liderazgo desde el nivel directo; posteriormente, se midieron las competencias del liderazgo ético en la organización, aplicando las escalas de Liderazgo Ético (ELS), de Brown; Liderazgo Ético en el Trabajo (ELW), de Kalshoven, y el Cuestionario de Liderazgo Ético (ELQ), de Yukl, con lo cual se identificó que las competencias del liderazgo ético en la organización son las relacionadas con rasgos de fiabilidad, toma de decisiones, integridad y promoción de prácticas éticas mediante el ejemplo.

Palabras clave: aprendizaje social; competencias; ética; liderazgo; militar; moral

Andrés Felipe Garzón Díaz

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Profesional en Ciencias Militares, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia.

Contacto: andresgarzondiaz@cedoc.edu.co

María Constanza Aguilar Bustamante

Doctora en Psicología, Universidad de La Laguna, Tenerife, España. Magíster en Psicología con énfasis en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, Universidad Católica de Colombia. Especialista en Psicología del Consumidor, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Colombia. Especialista en Docencia Universitaria, Universidad El Bosque, Colombia. Psicóloga, Universidad Católica de Colombia.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2990-9667> - Contacto: mcaguilar@ucatolica.edu.co

Citación APA: Garzón Díaz, A.F., & Aguilar Bustamante, M.C. (2023). Liderazgo ético basado en competencias desde el nivel directo en líderes en formación Esmic. En J. F. Machado Carrillo, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 129-154). Sello Editorial ESMIC.
<https://doi.org/10.21830/9786289620306.05>

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

La investigación base de este artículo se desarrolló por un proceso de conceptualización sobre la teoría del liderazgo ético y una revisión de antecedentes que permitieran determinar enfoque y autores que se ajustaran al objeto. Así mismo, se contrastó que la información académica obtenida en el *Manual de Referencia del Ejército, MRE, 6-22, Liderazgo*, del cual se extrajo el concepto de nivel directo dentro de una organización, fuera equivalente al concepto de liderazgo estratégico visto desde una perspectiva de liderazgo transaccional, donde se promueve en los subordinados un ambiente transformacional. En la Tabla 1, se presenta la relación que guarda el concepto:

Tabla 1. Tipos de liderazgo que influyen en el nivel directo

Componentes de liderazgo desde el nivel directo	
Transaccional	Transformacional
‘Énfasis en el rol del líder (Sujeto)’ (Francoise & Barbosa, 2013).	Considera procesos espontáneos y dirigidos.
Micro nivel.	‘Auto organización para la adaptación’. (Francoise & Barbosa, 2013).
‘Estructura rígida y estable’ (Francoise & Barbosa, 2013).	Aceptar la incertidumbre.
Poder centralizado.	Macro nivel.
Influencia lineal vertical	‘Favorece ambientes propicios para la innovación’. (Francoise & Barbosa, 2013).
‘Gestiona la diversidad’ (Francoise & Barbosa, 2013).	
‘Negocia la generación de innovación’ (Francoise & Barbosa, 2013).	

Fuente: elaboración propia.

Una vez efectuado el anterior proceso, se decantó la información determinando los conceptos que resultaran de mayor utilidad para abordar las competencias desde una perspectiva de liderazgo ético. Habiendo analizado de forma concreta la teoría del liderazgo ético y su relación con el nivel directo dentro de la organización, se llevó a cabo una medición en una muestra de 107 cadetes de sexto semestre de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, cinco alféreces y tres oficiales de grado Teniente que desempeñan la labor de jefes, basado en la Escala de Liderazgo Ético de Brown (2005)

compuesto por diez indicadores, el Cuestionario de Liderazgo Ético de Yukl (2013) compuesto por quince indicadores y el Cuestionario de Liderazgo Ético en el trabajo de Kalshoven (2011) del cual se tomaron 25 indicadores, presentando opciones de respuesta en una escala tipo Likert de seis puntos, variando entre 1 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo).

Obtenidos los resultados se procedió a identificar las competencias necesarias para ejercer liderazgo en el nivel directo, así como resaltar las que ya se encontraban presentes en el personal de líderes en formación.

Liderazgo ético militar

Se parte de un contexto particular en lo que concierne a la dimensión ética y moral del soldado, hasta un contexto general que trata sobre el entorno externo, más específicamente de la ética en las organizaciones, llegando hasta la sociedad y el Estado, siendo este último el que demarca la hoja de ruta del soldado (definiéndolo como una persona con características tendientes a la modelación de competencias éticas).

Ética del soldado francés

Desde la perspectiva del liderazgo ético, se abordan algunos componentes que definen la intención actual de la profesión militar, la cual debe estar orientada hacia la formación de líderes en aspectos como la convicción por la profesión, la vocación militar, la dimensión moral en principios y valores, la dignidad humana, el liderazgo situacional, entre otros (Padilla & Bachelet, 2010).

El soldado y el Estado

Se aborda una importante temática sobre la profesionalización del rol militar a lo largo de la historia y cómo un ejército, que cuenta con un cuerpo de oficiales profesionales, debe tener por premisa el mantenimiento del Estado, y para ello, se centra en las siguientes temáticas: 1) conformación del oficial como profesional en un ejército; 2) la ética del profesional militar en relación con la sociedad (relaciones cívico-militares), y 3) oficial como eje fundamental representante de un Estado.

Liderazgo militar

El general Fredy Padilla de León (2010) en el Ejército colombiano brinda los cimientos de lo que podría aplicarse en las competencias para el liderazgo ético desde el nivel directo, ya que aborda los principios y valores del profesional de las armas y cómo a partir de un comportamiento ético adecuado, el Ejército puede construir sociedad, pues con la institucionalidad, se puede lograr la interiorización de valores, los mismos que ayudan a construir Estado y liderazgo.

Relación entre liderazgo ético y Work Engagement (compromiso laboral)

Para esta investigación, se toma a Dos Reis Nunes (2016) desde la medición del liderazgo ético en las organizaciones. Desglosa el liderazgo ético así: liderazgo, liderazgo ético y estilos de liderazgo, concepto de liderazgo ético desde diferentes teóricos, características del liderazgo o del líder ético, donde presenta algunos estudios, antecedentes y consecuencias del liderazgo ético. Posteriormente, efectúa la relación con el clima ético organizacional, presentándolo desde un modelo empírico y otro teórico para concluir con las consecuencias o resultados de la aplicación de este.

Liderazgo ético

Desde una perspectiva de aprendizaje social para el desarrollo de construcciones y pruebas, se aborda primero el concepto de *Leader Member Exchange* que se refiere a los comportamientos en el líder (esos productos de la medición del liderazgo ético): la justicia, la honestidad, la confianza y la preocupación por sus seguidores, donde dichos comportamientos, como se evidencia en la teoría del aprendizaje social, mediante la percepción de los seguidores, refuerzo y comunicación, apoyan un comportamiento transformador que media en el rendimiento de sus subordinados.

Luego se centra en la *eficacia gerencial* que, según Yukl (2013), es una construcción multidimensional con un enfoque en el aumento en el rendimiento de la unidad de trabajo, donde el liderazgo ético se basa en la construcción de lealtad, la cual genera mayor esfuerzo por parte de los subordinados.

Importancia del liderazgo ético en el sector público colombiano

Piñeros (2014) muestra la ética con relación al liderazgo mediante la integridad moral, como elemento fundamental para el trabajo en equipo, con el fin de incrementar la productividad y el buen clima organizacional, para lo cual, se requiere una actitud de ejemplo tanto para el equipo como para la sociedad por parte de los líderes (Gómez, 2006).

Manual de Referencia del Ejército, MRE, 1.0-Nuestra profesión

Desde este MRE se seleccionaron dos temas clave: uno, es el significado de ser un profesional; el otro, es el Ejército Nacional de Colombia como una profesión militar. ¿Qué significa ser un profesional? La profesión es una actividad especializada de trabajo, que requiere de competencias, habilidades, experiencia y conocimiento especializado, que se logran durante un periodo de educación y entrenamiento. La elección de la profesión se relaciona con los intereses, habilidades, motivaciones y sobre todo, con la vocación. Existen cinco aspectos de una profesión que se pueden derivar de esta definición (EJC, 2017a):

1. Ofrecen un servicio especial e importante a la sociedad a la que sirven, que no puede proveer por sí misma.
2. Este servicio se ofrece gracias a la aplicación del conocimiento experto.
3. Se ganan la confianza de la sociedad, debido a la aplicación eficaz y ética de su experiencia.
4. Se autorregulan; monitorean la práctica de sus miembros, para garantizar la eficacia y la ética individual. Esto incluye la responsabilidad de educar y certificar profesionales en la búsqueda de un mejoramiento constante.
5. Se les concede autonomía y discreción al ejercer la pericia en beneficio de la sociedad (EJC, 2017a).

Manual de Referencia del Ejército, MRE, 6-22-Liderazgo

Las competencias de liderazgo para un profesional del Ejército se resumen bajo los siguientes parámetros, que se pueden observar en los requisitos del

modelo de liderazgo, entre los cuales están: acatar la Constitución Política de Colombia, aplicar los valores y principios del Ejército, tener empatía, espíritu del guerrero/de servicio y disciplina (MRE 6-22).

Manual de Referencia del Ejército, MRE, 7-0-Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades

Según el Ejército Nacional de Colombia, (2017d), se muestran cinco aspectos que definen el rol del líder:

1. Entender. Los comandantes planean y ejecutan el entrenamiento de la unidad y la capacitación de los líderes, empleando el Proceso de Operaciones (Prodop).
2. Visualizar. Los comandantes visualizan el estado final del entrenamiento y los eventos que van a emplear para alcanzarlo. Es decir, el comandante debe crear un mapa mental de los eventos de entrenamiento que realizará la unidad, hasta conseguir el nivel de competencias deseadas y lograr dicho estado final deseado.
3. Describir. La socialización del plan facilita un entendimiento compartido acerca de las tareas que va a entrenar la unidad, el ambiente operacional que replicará y el enfoque operacional con el que buscará el nivel de competencia deseado.
4. Dirigir. Los comandantes y otros líderes subordinados supervisan y ajustan la ejecución del Plan de Entrenamiento de la Unidad (Pledu). A medida que se lleva a cabo, toman decisiones y dan directrices para asegurar el estado final deseado del entrenamiento.
5. Liderar. Los comandantes lideran a partir del ejemplo y de su presencia permanente durante todo el entrenamiento; de este modo, influyen en este y dan propósito, dirección y motivación a la unidad y sus subordinados.
6. Evaluar. Los líderes entienden la misión de la unidad y la intención del comandante. Este entendimiento permite que esta se enfoque en el entrenamiento de las tareas colectivas detalladas que prepararán en mejor manera a sus líderes para completar la misión o adaptarse a los requerimientos que puedan presentarse dentro de un plan de contingencia (EJC, 2017d).

Manual de Referencia del Ejército, MRE, 6-0-Mando tipo misión

Lo que se intenta extraer de este documento es la necesidad del trabajo conjunto, el cual se constituye en una herramienta indispensable para la construcción de liderazgo y, en consecuencia, el liderazgo ético. Según el EJC (2017b), el mando tipo misión es la relación entre tareas y los sistemas que le permite al líder integrar, sincronizar y articular los elementos del poder de combate de forma coherente.

La importancia de esta teoría para el liderazgo ético propuesto desde Brown et al. (2005), es el análisis que se puede hacer al observar algunas características individuales del líder, las cuales son dadas por influencias situacionales que definen la percepción de los subordinados, haciéndola más o menos creíble, determinando cómo un líder influye en quien lo percibe, cómo lo sostiene (Bandura, 1977; 1986).

Teoría del liderazgo situacional

Para abordar la presente teoría, se toma como punto de partida lo propuesto por Sánchez y Rodríguez (2010) quienes analizan todas y cada una de las variables para acercarse a la realidad de lo que se denomina *liderazgo situacional*, ya que se tienen en cuenta las circunstancias de modo, tiempo y lugar de la tarea (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Lo anterior sirve como referencia para determinar todas las variables que influyen en el momento de desarrollar un liderazgo ético/poco ético, así mismo, ponderar con el fin de determinar la efectividad de este, sin dejar de lado el entendimiento de la cultura organizacional y sin desatender que en un grupo de trabajo los miembros tienen niveles de madurez distintos, lo cual hace que el líder deba asumir comportamientos que se le correspondan (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Teoría de liderazgo ético

Para el manejo de la presente teoría, en la investigación desarrollada, se trabajó sobre la definición de Brown (2005), la cual se ajusta a las necesidades institucionales y las relaciones cívico-militares que plantea el contexto actual en Colombia, proponiendo la figura de un líder con unas características personales

de integridad, que abarcan siempre la percepción de honestidad, credibilidad, confianza cognitiva, demostración de cuidado y de una conducta ética relacionada con la dimensión moral y la práctica de valores. Con base en esta teoría, se desarrollaron estudios como los que demuestra Nunes (2016), donde los líderes éticos son considerados como tomadores de decisiones justas basadas en principios, lo que implica una comunicación explícita sobre cuestiones éticas que permitan demostrar las mencionadas conductas, donde el aspecto moral juega un rol muy importante.

Teoría del liderazgo transformacional

Como plantean Contreras y Barbosa (2013), el liderazgo transformacional resulta apropiado para el liderazgo ético, visto como herramienta, para lo cual se deben priorizar las habilidades y las competencias de cada uno de los miembros del equipo, tanto aquellas que ya posean como las que se requieran, de tal forma que se posibilite la creación y la consolidación de procesos efectivos y perdurables (Contreras & Barbosa, 2013).

En este contexto, el líder ético es fundamental como actor que activa el desarrollo de esos ambientes, haciendo uso del modelo FRL (Comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones) (Bass, 2010), el cual surge en momentos de cambio para obtener una cultura ética organizacional, teniendo en cuenta lo planteado por Ortiz y Mendoza (2006).

Teoría del liderazgo militar

Aunque se ha escrito mucho sobre esta teoría, solamente desde el momento en que se habla sobre la profesionalización de la milicia, donde los oficiales se forman para liderar, se hace posible abordar el tema desde una perspectiva de liderazgo ético, puesto que los ejércitos en la antigüedad obedecían a los intereses de la burguesía y eran dirigidos por la nobleza.

En la literatura abordada, se pudo identificar cómo desde dos escuelas, la prusiana y la francesa, se dio inicio a la conformación de un ejército profesional, es decir, orientado a la formación de oficiales para la dirección y el liderazgo (Huntington, 1995); esto, con el fin de “influir en las personas,

proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización” (EJC, 2017c). Esta teoría tiene unos cimientos arraigados en la dimensión moral de lealtad al Estado y a la Carta Magna, que es aquello que les permite a los líderes adquirir las competencias en todos los niveles de liderazgo.

Método

El tipo de investigación es cualitativo, con énfasis en información que no se percibe por los sentidos, como los valores y aspectos culturales (Rivero, 2008). Para ello, se planteó un diseño de tipo descriptivo, el cual busca identificar formas de conducta y actitudes.

De un universo denominado *Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”*, se tomó un subconjunto como muestra, denominado *compañía Serviez* (107 cadetes), al cual se le aplicó un muestreo intencionado, ya que se seleccionaron elementos representativos como el tiempo en la institución, el conocimiento de esta y el semestre que cursan (VI).

La técnica empleada para la recolección de los datos es el cuestionario, autoadministrado por medio de un enlace, a un grupo de WhatsApp de la muestra; aunque no existió retroalimentación inmediata, cuando se presentaron dudas, el consentimiento informado proporcionaba un correo electrónico para que el cadete pudiera aclarar cualquier inquietud. Para la medición, se hizo uso de la escala de actitudes Likert.

Resultados

Para la presentación y el análisis de los resultados que se mostrarán a continuación, se debe tener en cuenta por parte del lector la relación existente que estos guardan en cuanto al análisis de competencias y la medición de estas en términos cualitativos, sin olvidar, que el mismo estudio fue efectuado a una muestra específica dentro de la población total descrita como universo (cadetes de I a V nivel-VII y VIII), es decir, se evidenciará de forma cronológica, cómo con el empleo de las herramientas de medición, se ha desarrollado cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

Inicialmente, se respondió al análisis de las competencias que se pueden extraer de la muestra estudiada, dadas desde un punto de vista estadístico, con el fin de presentar valores que permitan emitir un juicio respecto de las características necesarias para ejercer liderazgo ético en el nivel directo; a continuación, se presentan los resultados en cada una de las herramientas aplicadas.

Para el presente análisis, de la muestra tomada de 107 cadetes, como líderes en formación, se parte de estudiar la percepción de estos con respecto a sus comandantes, pues son los que ejercen el liderazgo directo en el proceso de formación, para este caso específico. El capitán comandante de la compañía, emana los lineamientos bajo la intención del comandante, el cual se encuentra en el nivel organizacional y estratégico (niveles superiores al directo); a su vez, el teniente, comandante de pelotón, es el encargado de procurar que todos los lineamientos establecidos por el comando superior se cumplan, ejerciendo para este caso, el liderazgo ético desde el nivel directo. Para identificar las tendencias del líder ético, se tomó como referencia lo planteado por Brown y Treviño (2005).

Tabla 2. Dimensiones en la escala de liderazgo ético

	Persona moral						Administrador moral				
	P1	P4	P5	P6	P7	P9	P10	P2	P3	P8	
Suma	530	537	541	540	276	532	518	523	529	522	5048
Promedio	5,0	5,0	5,1	5,0	2,6	5,0	4,8	4,9	4,9	4,9	47,1776
Desv	1,67	1,7	1,6	1,8	2,5	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	18,0094

Fuente: elaboración propia.

Persona moral

El líder ético es visto desde tres perspectivas diferentes: los rasgos, el comportamiento y la toma de decisiones. De acuerdo con la escala de liderazgo ético, los rasgos son una característica transversal con respecto a las otras dos perspectivas; sin embargo, dependiendo de los resultados, se determina cuál es el rasgo que predomina en el líder en cuanto a integridad, fiabilidad y honestidad.

Se puede evidenciar con esto que los rasgos del líder ético en la muestra analizada, específicamente en los comandantes de esa unidad, predominan las

siguientes características: los comandantes son personas en las que se puede confiar, demuestran preocupación por la sociedad, son objetivos y justos en la toma de decisiones. Con lo planteado se puede evidenciar el primer componente del análisis de las competencias requeridas apoyado en lo descrito en la definición de liderazgo ético de Brown (2005).

Administrador moral

La estructuración de competencias del líder como administrador moral está determinada por tres perspectivas: 1) modelo por la acción visible-ejemplo; 2) ejerce el liderazgo mediante la recompensa y la disciplina y 3) ejerce comunicación constante sobre la ética y los valores a sus seguidores. A continuación, se muestran los resultados:

Se evidencia que para los subordinados es indispensable encontrar en sus comandantes un modelo, pues este se configura cómo se plantea en la teoría del aprendizaje social en el elemento de refuerzo de conductas éticas.

Cuestionario de liderazgo ético ELQ

El Cuestionario de liderazgo ético (ELQ) planteado por Yukl et al. (2013) permite analizar tres categorías específicas en un líder ético, relacionadas con el comportamiento y que influyen en el desempeño. En la Tabla 3, se presenta el análisis estadístico obtenido como producto de las tres categorías de Yukl, el resultado corresponde a una muestra de 107 personas, una vez efectuada la verificación de los datos se obtuvo que 103 completaron el cuestionario totalmente.

Tabla 3. Análisis estadístico cuestionario de liderazgo ético

	Comportamientos orientados a tareas					Comportamientos orientados a las relaciones						Comportamientos orientados al cambio			
	P1	P5	P6	P11	P15	P2	P4	P7	P10	P13	P14	P3	P8	P9	P12
Suma	503	501	509	506	510	505	504	510	504	498	471	512	507	504	503
Prom.	4,9	4,9	4,9	4,9	5	4,9	4,9	5	4,9	4,8	4,6	5	4,9	4,9	4,9
Desv.	1,8	1,8	1,7	1,8	1,7	1,8	1,9	1,8	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8

Fuente: elaboración propia.

Presentada la Tabla 3, se procede a mostrar las tendencias bajo tres dimensiones, las cuales permiten analizar, medir y dar las características pertinentes a un liderazgo ético desde el nivel directo.

Comportamientos orientados a tareas

Dentro de las categorías del Cuestionario Ético, este comportamiento está particularmente definido (Yukl, 2013) por orientaciones dadas al ejemplo, definición de roles claros, planteamiento de metas desafiantes, coordinación y uso eficiente de los recursos. Para los cadetes de sexto nivel, sus comandantes ejercen un liderazgo ético basado en la promoción de prácticas éticas en su trabajo, lo cual se enmarcaría en la competencia básica del nivel directo del liderazgo militar, desarrollar, apoyando la teoría de liderazgo ético planteada por Brown (2005). En el cuestionario efectuado a la muestra, esta determinó que se hace presente un liderazgo ético en el que se puede confiar en sus comandantes para llevar a cabo promesas y compromisos.

Comportamientos orientados al cambio

Son todos aquellos comportamientos en los que se denota formación de estrategias y la mejora del aprendizaje colectivo (Gómez, 2018). Los datos muestran que la tendencia de los comandantes para el personal de sexto semestre, es dar ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones.

Escala de liderazgo ético en el trabajo (ELW)

Al efectuar la Encuesta de Liderazgo Ético en el Trabajo (Kalshoven et al., 2011), se evidenció la fuerte relación que existe entre el liderazgo transformacional con respecto al líder y cómo el comportamiento de este permea las actitudes de sus seguidores, sin olvidar que, por las brechas generacionales, en algunas ocasiones, puede presentarse liderazgo autocrático que no abandona el comportamiento ético. Para soportar el planteamiento efectuado, se estudian siete variables propuestas por Kalshoven et al. (2011): orientación hacia la gente, aclaración de roles, equidad, integridad, orientación ética, repartición del poder y preocupación por la sostenibilidad, cuyos resultados se ven en la Tabla 4.

Tabla 4. Liderazgo ético en el trabajo

	Orientación hacia la gente					Aclaración de roles				Equidad			Integridad		Orientación ética				Repartición del poder				Preocupación por la sostenibilidad		
	P1	P2	P3	P7	P6	P4	P10	P18	P19	P5	P11	P12	P8	P9	P13	P23	P24	P25	P14	P15	P16	P17	P20	P21	P22
SUM	580	550	571	581	574	556	463	471	563	573	471	526	540	520	395	580	580	589	493	436	522	537	578	570	565
PRO	50	47	49	50	49	48	40	40	48	49	40	45	46	44	34	50	50	50	42	37	45	46	4,9	4,9	4,8
DESV	17	18	17	17	17	17	21	20	17	18	20	19	18	19	22	17	17	16	19	21	18	17	1,7	1,7	1,7

Fuente: elaboración propia.

Orientación hacia la gente

Definido por Kalshoven (2011) como la atención, el respeto y apoyo a los seguidores de la organización, dicho comportamiento está enmarcado dentro de las siguientes preguntas del cuestionario: a) Describe al líder como una persona que se interesa en cómo se sienten sus seguidores, que toma el tiempo para el contacto personal, pone atención a las necesidades de sus seguidores y procura comprender los problemas de estos. b) El líder ético es percibido principalmente por los seguidores como una persona interesada en cómo se sienten sus seguidores y demostrado en la preocupación por estos.

Aclaración de roles

Es aclarar responsabilidades, expectativas y metas de desempeño (Gómez, 2018) a todos sus seguidores y se puede identificar (Kalshoven, 2011) cuando el líder dedica tiempo para hablar sobre las emociones en el trabajo, delegando responsabilidades retadoras, empoderando a sus seguidores, permitiéndoles desempeñar un papel importante en el establecimiento de sus propios objetivos de rendimiento. Los seguidores en la muestra determinaron que sus líderes permiten desempeñar un papel importante en el establecimiento de sus propios objetivos de rendimiento.

Equidad

Según Gómez (2018) es no practicar el favoritismo, tratar a los demás de manera correcta e igualitaria y tomar decisiones justas y con principios. Dentro del cuestionario efectuado, esto se puede identificar cuando el líder muestra una

preocupación sincera en el desarrollo de sus seguidores, así mismo, propende por el éxito y alcance de objetivos del equipo y de sus seguidores. En el análisis efectuado, acorde con las respuestas dadas por los seguidores, los cadetes de sexto nivel ven líderes que se preocupan sinceramente por el desarrollo personal de sus seguidores, abandonando su propio éxito y el alcance de sus propias metas. Lo evidenciado anteriormente demuestra la importancia que reviste el liderazgo situacional para ejercer liderazgo ético dentro del ámbito militar.

Integridad

Según Gómez (2018), es la consistencia de palabras y actos, cumplir las promesas, procurando la solución de problemas en equipo y no responsabilizando a sus seguidores de aquello sobre lo que no se tiene control. Se puede identificar que muy probablemente debido a la estructura funcional de la organización, las problemáticas presentadas hacen parte de toda la estructura organizacional de la cual hace parte el seguidor, independientemente de que este tenga una responsabilidad directa. Por ello los seguidores determinan que los líderes los responsabilizan de problemas y trabajo sobre el cual no tienen el control

Orientación ética

Está basado en lo planteado por Brown (2005), donde el líder comunica sobre ética, explica reglas éticas y promueve el sistema de recompensas y disciplina éticos. El desempeño de los seguidores se encuentra motivado a la promoción de códigos de conducta, a lo que se espera de ellos, y al dejar en claro a lo que se hace referencia en cuanto a integridad, para no dejar espacio a la manipulación de estos. En la encuesta, se evidenció que los líderes antes de promocionar conductas y emitir reglas, dejan en claro los principios de integridad como un comportamiento esencial en un líder en formación de la Esmic.

Repartición del poder

La repartición del poder (Kalshoven, 2011) puede evidenciarse cuando se permite a los seguidores influir en las decisiones críticas. Así mismo, el líder recibe recomendaciones respecto de las estrategias de la organización o toma de

decisiones. Puede identificarse un liderazgo ético en la repartición del poder el cual está puesto de manifiesto en la toma de decisiones, ya que los líderes son prestos a recibir recomendaciones de sus seguidores.

Definición de competencias

Con los resultados expuestos, se propondrán las competencias requeridas para ejercer liderazgo ético en el nivel directo, donde este último, es el *nivel básico* de un líder en formación, ya que es donde los seguidores ven en todo momento a sus líderes, y, es aquel que tendrá que aplicar, desarrollar y perfeccionar durante catorce años de su carrera militar, para así, generar las competencias necesarias dentro de un nivel organizacional y estratégico.

Tabla 5. Competencias para el liderazgo ético en el nivel directo

Básico (Saber)	Requerido (saber + hacer)	Excepcional (capaz de enseñar)
<p>Conocimientos. Formación sobre las dimensiones que caracterizan a un líder ético como una persona moral, que promueve la equidad, práctica la integridad y orientación ética.</p> <p>Habilidades. Rasgos de fiabilidad en sus seguidores, promoción del desarrollo de los seguidores y emisión clara de los principios de integridad.</p> <p>Actitudes. Liderar a otros, desarrollar confianza, ejemplo; Extender la influencia más allá de sus seguidores.</p>	<p>Conocimientos. Formación de un líder como administrador moral con capacidad para aclaración de roles y un comportamiento orientado a tareas.</p> <p>Habilidades. Modelo con capacidad de influir, brindar propósito, dirección, motivación y mejorar la organización</p> <p>Actitudes. Establecimiento de sus propios objetivos de rendimiento a los seguidores, así como promoción de prácticas éticas en el trabajo</p>	<p>Conocimientos. Líder ético con capacidad de presentar comportamientos que influyan en el desempeño de sus seguidores orientados hacia la gente, con capacidad para repartir el poder, con preocupación por la sostenibilidad, presto a las relaciones y al cambio.</p> <p>Habilidades. Combinación equilibrada de la formación en los dominios de formación institucional, autodesarrollo y entrenamiento operacional.</p> <p>Actitudes. Demostración de una conducta normativamente adecuada por medio de acciones personales y relaciones interpersonales.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Propuesta calificación competencias del liderazgo ético en el nivel directo

	Asesoramiento (33,3 %)	Mentoría (33,3 %)	Liderazgo ético-militar (33,3 %)
(14,28) Propósito	Revisa el desempeño para mantener o mejorar el actual o futuro	Guía el aprendizaje o mejora habilidades	Proporciona orientación enfocado en el crecimiento profesional o personal.
(14,28) Fuente	Evalúa cadena de mando	Instructor asignado o capacitador con conocimientos especiales	Personas con mayor experiencia.
(14,28) Interacción	Como conversación formal o informal entre superior y subalterno	Durante la práctica o desempeño entre un capacitador, instructor y el individuo, con observación y guía.	Conversación personal.
(14,28) Cómo funciona	Identifica la necesidad. Llevar a cabo el asesoramiento para fomentar la participación. Establece metas. Seguimiento al progreso.	A partir de oportunidades para demostrar una habilidad, observar el desempeño y proporciona orientación.	Aplica la experiencia del mentor para guiar al pupilo.
(14,28) Resultado	Formal (plan de desarrollo individual) o metas informales para el sostenimiento y mejora.	Comportamientos identificados para mejorar; nivel de desempeño más alto.	Compromiso personal con las opciones de carrera; intención de mejorar.
(14,28) Requisito	Obligatorio. Todos deben ser formador, capacitador y asesor.	Obligatorio o voluntario.	Voluntario, compromiso mutuo.
(14,28) Frecuencia	De acuerdo con la evaluación del desempeño o cuando el evaluador determina la necesidad.	Eventos, instrucciones o desempeño.	Iniciado por cualquiera de las partes.

Fuente: elaboración propia.

Prueba de hipótesis

Efectuada la recolección de datos se procedió a desarrollar el análisis de las dimensiones que atañen a las herramientas empleadas para medir el liderazgo ético. A continuación, se muestra la información sometida a *Chi cuadrado* para probar las hipótesis:

Escala de liderazgo ético

Tabla 7. Prueba de ajuste Smirnov-Kolmogorov ELS

Categoría	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	132
Medianamente en desacuerdo	66
Levemente en desacuerdo	114
Levemente de acuerdo	252
Medianamente de acuerdo	695
Totalmente de acuerdo	3810
Total	5069
Media	844.8333333
Desviación	1470.710361
Mínimo	66
Máximo	3810
Rango	3744
Numero datos	6
Sturges (# intervalos)	6.912806248
Raíz de n (# intervalos)	2.449489743
Tamaño del intervalo	541.6034915

	LI	LS	FO	FOR	FORA	FERA		
Intervalo	Límite inferior	Límite superior	Frecuencia observada	Frecuencia observada relativa	Frecuencia observada relativa acumulada	Frecuencia relativa esperada	Abs (fora - fera)	
1	66.0000	607.6035	132	0.0346	0.0346	0.4359	0.4013	
2	607.6035	1149.2070	66	0.0173	0.0520	0.5820	0.5300	
3	1149.2070	1690.8105	114	0.0299	0.0819	0.7174	0.6355	
4	1690.8105	2232.4140	252	0.0661	0.1480	0.8273	0.6792	
5	2232.4140	2774.0175	695	0.1824	0.3304	0.9052	0.5747	
6	2774.0175	3315.6209	3810	1.0000	1.3304	0.9535	0.3769	
7	3315.6209	3857.2244	5069					
							Estadístico s - k	0.6792
							Nivel de significancia	0.05
							Grados de libertad	6
							Estadístico obtenido por tabla	0.019101953
							La hipótesis	Se rechaza ho

Fuente: elaboración propia.

Cuestionario de Liderazgo Ético

Tabla 8. Prueba de ajuste Smirnov-Kolmogorov ELQ

Categoría	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	205
Medianamente en desacuerdo	128
Levemente en desacuerdo	123
Levemente de acuerdo	308
Medianamente de acuerdo	830
Totalmente de acuerdo	6132
Total	7726
Media	1287.666667
Desviación	2387.895028
Mínimo	123
Máximo	6132
Rango	6009
Numero datos	6
Sturges (# intervalos)	6.912806248
Raíz de n (# intervalos)	2.449489743
Tamaño del intervalo	869.2562447

	Li	Ls	Fo	FOR	FORA	FERA	
Intervalo	Límite inferior	Límite superior	Frecuencia observada	Frecuencia observada relativa	Frecuencia observada relativa acumulada	Frecuencia relativa esperada	ABS (FORA - FERA)
1	123.0000	992.2562	205	0.0334	0.0334	0.4508	0.4173
2	992.2562	1861.5125	128	0.0209	0.0543	0.5950	0.5407
3	1861.5125	2730.7687	123	0.0201	0.0744	0.7272	0.6528
4	2730.7687	3600.0250	308	0.0502	0.1246	0.8336	0.7090
5	3600.0250	4469.2812	830	0.1354	0.2599	0.9086	0.6487
6	4469.2812	5338.5375	6132	1.0000	1.2599	0.9551	0.3049
7	5338.5375	6207.7937	7726				
				Estadístico s - k			0.7090
				Nivel de significancia			0.05
				Grados de libertad			6
				Estadístico obtenido por tabla			0.015472538
				La hipótesis			SE RECHAZA HO

Fuente: elaboración propia.

Liderazgo Ético en el Trabajo

Tabla 9. Prueba de ajuste Smirnov-Kolmogorov ELW

Categoría	Frecuencia
Totalmente en desacuerdo	431
Medianamente en desacuerdo	290
Levemente en desacuerdo	471
Levemente de acuerdo	1136
Medianamente de acuerdo	1960
Totalmente de acuerdo	9096
Total	13384
Media	2230.666667
Desviación	3420.694998
Mínimo	290
Máximo	9096
Rango	8806
Numero datos	6
Sturges (# intervalos)	6.912806248
Raíz de n (# intervalos)	2.449489743
Tamaño del intervalo	1273.867614

	LI	LS	FO	FOR	FORA	FERA	
Intervalo	Límite inferior	Límite superior	Frecuencia observada	Frecuencia observada relativa	Frecuencia observada relativa acumulada	Frecuencia relativa esperada	ABS (FORA - FERA)
1	290.0000	1563.8676	431	0.0474	0.0474	0.4227	0.3753
2	1563.8676	2837.7352	290	0.0319	0.0793	0.5704	0.4912
3	2837.7352	4111.6028	471	0.0518	0.1310	0.7088	0.5777
4	4111.6028	5385.4705	1136	0.1249	0.2559	0.8218	0.5659
5	5385.4705	6659.3381	1960	0.2155	0.4714	0.9023	0.4309
6	6659.3381	7933.2057	9096	1.0000	1.4714	0.9522	0.5192
7	7933.2057	9207.0733	13384				
				Estadístico s - k			0.5777
				Nivel de significancia			0.05
				Grados de libertad			6
				Estadístico obtenido por tabla			0.011755631
				La hipótesis			se rechaza ho

Fuente: elaboración propia.

Con base en las tablas 5, 6, 7, 8 y 9 puede determinarse que con los resultados se permite crear competencias útiles, aplicables en un nivel directo, desde la teoría del liderazgo ético. Así mismo, identificar la correlación existente de las características situacionales del nivel directo del liderazgo militar que desencadena en competencias de una dimensión moral y ética.

Discusión de resultados

En el momento de evidenciar los hallazgos de la muestra, se identificó una fuerte prevalencia de elementos característicos del liderazgo ético, los cuales están presentes en las figuras de autoridad de la compañía Serviez (personal de alumnos o cadetes pertenecientes a sexto semestre o nivel de formación académica complementaria y militar en la Esmic); mayormente en los comandantes de pelotón (tenientes) y comandante de compañía (capitán). Sin embargo, en los alféreces, quienes conviven con ellos de una forma totalmente directa, ya que duermen, comen y realizan absolutamente todas las actividades con los cadetes, varían las percepciones en cuanto a algunas de las competencias que se caracterizaron y fueron presentadas en los resultados, y haría parte de otro estudio en cuanto a los niveles de formación y figuras de autoridad para jóvenes en edades que oscilan entre los 16 y los 23 años.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante abrir un debate con relación a todas las vertientes de análisis que se pueden desprender de los resultados. La muestra juega un papel fundamental para documentar la caracterización de algunas competencias necesarias para ejercer liderazgo ético desde un nivel directo, debido a que las características del entorno, el nivel de estudio y estructura de formación son determinantes al identificar lo que propone la teoría del liderazgo ético de Brown (2005), puesto que el proceso de formación de la Esmic, aunque es por competencias en su estructura curricular, está sujeto a la percepción de los seguidores respecto de la autoridad que los lidera, hasta el punto que podría variar de un nivel (semestre) a otro de formación.

De esta forma, habría que analizar primero las debilidades en cuanto a las brechas que prevalecen en los líderes de las unidades (compañías que identifican el semestre), las cuales son principalmente sujetas a agentes externos de tipo situacional, fácilmente identificables con un análisis PEST (Factores

políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden incidir en el objeto de estudio) documentado como tal por Aguilar (1967), el cual ha tenido pequeñas modificaciones y lo concerniente al entorno VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo).

Esto con el fin de identificar las necesidades por fortalecer en cuanto a la dimensión moral, comportamental y de toma de decisiones de los líderes en formación; posteriormente, tomar como referencia los hallazgos en cuanto a la caracterización obtenida, para examinar las fortalezas presentes en otras unidades que permitan caracterizar nuevas competencias en cuanto al liderazgo ético, con el fin de ser implementado en los líderes en formación. Soportado con un análisis prospectivo que contenga lo planteado por López (2020): un estado del arte, las tendencias mundiales, factores de cambio, identificación de variables presentes, juego de actores, escenarios, estrategias y generación de proyectos que impacten no solo a la Esmic sino a la institución.

Este espectro aún más amplio que permita efectuar correlación entre los diferentes tipos de liderazgo, no solo desde un punto de vista académico, sino que incluya trabajo de campo, con observación directa y, de ser necesario, hasta aplicación de etnografía, descrita por Levi-Strauss debido al tipo de población objeto de estudio (la población estudiada hace parte de la cultura militar, la cual cuenta con costumbres milenarias apropiadas y autóctonas de más de 200 años de existencia). A continuación, se hacen algunas propuestas con relación a los resultados, las cuales pueden ser útiles al momento de aplicar un estudio posterior, así mismo, están sujetas a debate y pueden ser objeto de inclusión de variables, dimensiones y perspectivas en nuevos estudios.

Se proponen tres vertientes, la primera, la fuerte influencia de los líderes dentro de la organización en el momento de enmarcarse en una dimensión moral que haga eco en la relación con los seguidores, además de ser coherente con sus acciones; puesto que caracterizar las competencias de un líder ético está sujeto a lo que perciben los seguidores, ocasionando un alto porcentaje del desempeño, orientación de comportamientos y conductas dentro de una organización, recaigan sobre los líderes de la misma.

Así mismo, como segunda vertiente y apoyándose en las bases teóricas de la investigación las cuales guardan relación con lo planteado por Yukl (2013)

y Kalshoven (2011), se pueden extraer indicadores orientados a la conformación de la dimensión moral del líder basada en el ejemplo y la orientación de comportamientos y conductas relacionadas con la integridad, equidad y promoción de prácticas éticas normativamente adecuadas; lo anterior, reafirmando lo dicho por Brown (2005) sobre la comunicación en doble vía, refuerzo y toma de decisiones, con el fin de construir lo que se propuso como caracterización de las competencias en liderazgo ético desde el nivel directo, para los cadetes de sexto nivel, que en este caso, como se propone en el objeto de la discusión podría ser aplicado en un espectro mucho más amplio.

La tercera vertiente está sujeta a la doctrina propuesta en la teoría del liderazgo militar, donde un líder debe poseer un fuerte arraigo en principios y valores familiares, que le permitan desarrollar los atributos necesarios para ejercer liderazgo ético, sin dejar de lado la teoría del aprendizaje social de Bandura, donde el entorno y las prácticas generan el reforzamiento de conductas ética/poco ética dentro de una organización, haciendo necesario una perfilación previa para la selección de un líder, donde se hace necesario establecer las debilidades que se sometieron a discusión anteriormente.

Es así como toma fuerza el debate propuesto, pues los resultados arrojados muestran la transversalidad del liderazgo ético a los estilos de liderazgo planteados en la base teórica de la investigación, que a su vez ayudaron a desenramar los objetivos propuestos, con el fin de caracterizar las competencias obtenidas mediante el análisis de las herramientas de medición de Yukl, Brown y Kalshoven.

Conclusiones

Aplicadas las tres herramientas de medición de liderazgo ético, con el fin de caracterizar el mismo en líderes en formación de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, se puede concluir que el personal de cadetes de sexto semestre, próximos a recibir mando, con el cual podrán ejercer liderazgo, pudieron identificar en sus líderes algunas competencias propias del liderazgo ético, principalmente aquellas que permiten generar aprendizajes mediante el ejemplo y las prácticas éticas.

Además, se identificaron unas competencias específicas que guardan relación con la teoría del aprendizaje social, la teoría del liderazgo situacional y la teoría del liderazgo militar, que permiten aplicar la tesis de Brown propuesta en el inicio de la investigación, como son: la comunicación en doble vía, el refuerzo y la toma de decisiones.

Con lo descrito anteriormente, se pudieron obtener los elementos necesarios para efectuar una caracterización teniendo en cuenta habilidades, actitudes y conocimientos, desde una perspectiva inicial básica y requerida, dando con esto resolución al problema central de la investigación. Al desagregar los contenidos descritos se obtuvo lo siguiente:

- Los factores externos de los seguidores, aquellos como reservistas, la región de la cual son provenientes y la cultura, no incide en la percepción de los seguidores, desde un punto de vista de la formación castrense.
- El aprendizaje social está sujeto al estilo de liderazgo de los comandantes; este incide en los líderes en formación, así mismo, es diferente entre los semestres que cursan los cadetes.
- Se pudo evidenciar que la caracterización de competencias estuvo sujeta a los resultados con los cuestionarios aplicados, así:
 - En el cuestionario ELS, las dimensiones de persona moral y administrador moral, las características que predominaron fueron: fiabilidad con 78 puntos y modelo con 72 puntos.
 - En el cuestionario ELQ, las dimensiones de comportamiento orientado a tareas, comportamiento orientado a conductas, las características que predominaron fueron: promoción de prácticas éticas con 510 puntos, confianza dada por el cumplimiento de compromisos y promesas con 510 puntos y comportamiento ético en las decisiones y acciones con 512 puntos.
 - En el cuestionario ELW, las dimensiones de Orientación hacia la gente, aclaración de roles, equidad integridad orientación ética, repartición del poder y preocupación por la sostenibi-

lidad, las características que predominaron fueron: preocupación por sus seguidores con 581 puntos, los subordinados pueden establecer sus propios objetivos de rendimiento con 563 puntos, promoción del desarrollo personal de los seguidores con 573 puntos, por el tipo de estructura y responsabilidad se tiende a responsabilizar al seguidor de problemáticas sobre las cuales no tiene control directo oscila entre el 49 % y 51 %, promoción de conductas y emisión de reglas dejando en claro principios de integridad con 589 puntos, los líderes son prestos a recibir recomendaciones de sus seguidores con 537 puntos y, por último, trabajo amigable con el medioambiente con 578 puntos.

Referencias

- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. <https://n9.cl/98lb3>
- Cruz, L. (2014). *Importancia del liderazgo ético en el sector público colombiano* [Tesis de especialización]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://n9.cl/rf35s>
- Ejército Nacional de Colombia. (2017a). *MFRE 1.0 Nuestra Profesión*. <https://n9.cl/8hkvx>
- Ejército Nacional de Colombia. (2017b). *MFRE 6-0 Mando Tipo Misión*. <https://n9.cl/n39bu>
- Ejército Nacional de Colombia. (2017c). *MFE 6-22 Liderazgo*. <https://n9.cl/hjjgy>
- Ejército Nacional de Colombia. (2017d). *MFRE 7-0 Desarrollo de Líderes y Entrenamiento de Unidades*. <https://n9.cl/q8r5h>
- Ejército Nacional de Colombia. (2020). *Misión y Visión—Ejercito Nacional de Colombia*.
- González, E., Carrión, A., & Palacios, D. (2015). *El liderazgo por competencias y el EFQM*, 44(116). <https://n9.cl/b9ykw>
- Huntington, S. (1995). *El soldado y el Estado: teoría y política de las relaciones cívico-militares*. Grupo Editor Latinoamericano.

- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Nunes, M. (2016). *La Relación entre el Liderazgo Ético y el Work Engagement: El Efecto Moderador del Clima Ético Organizacional* [Tesis doctoral]. Universidad Rey Juan Carlos. <https://n9.cl/zenku>
- Ortiz, M., & Mendoza, M. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134. <https://n9.cl/5c2fx>
- Padilla, F., & Bachelet, H. (2010). *La ética del soldado francés: la convicción de humanidad*.
- Real Academia Española & Asociación de Academias de la Lengua Española. (s. f.). *Soldado*. Recuperado 14 de abril de 2020, de <https://dle.rae.es/soldado>
- Real Academia Española & Asociación de Academias de la Lengua Española. (s.f.-a). *Definición de formación profesional—Diccionario del español jurídico—RAE*. Recuperado el 14 de abril de 2020, de <https://n9.cl/2pyxc>
- Real Academia Española & Asociación de Academias de la Lengua Española. (s.f.-b). *Definición de militar—Diccionario del español jurídico—RAE*. Recuperado 13 de abril de 2020, de <https://n9.cl/27juo>
- Rojas, P. (2017). Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 95-119. <https://doi.org/10.21830/19006586.78>
- Sánchez, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 29-39. <https://n9.cl/e4zoe>
- Soto, E. & Cárdenas, J. (2007). *Ética en las Organizaciones*. McGraw Hill.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.

Conclusiones

Abdénago Yate Arévalo

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Las investigaciones base del presente libro, *Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia*, evidencian la importancia de la ética en el ejercicio del líder militar, desde su formación hasta su práctica real de mando, para lo cual se requiere del fortalecimiento tanto de los componentes teóricos como de las competencias en ética de todos y cada uno los miembros de las Fuerzas Militares, con el acompañamiento institucional, lo que permite hacer frente a los retos dentro y fuera de la FF. MM., en nuestros días.

Para ello, el liderazgo ético en el ejercicio del mando militar debe hacer parte del diario vivir del alférez, cuya dinámica se instaura institucionalmente en la formación misma de cada uno de los miembros de la FF. MM., tanto de forma explícita, en las mallas curriculares de los programas académicos, como en el denominado *currículo oculto*, que se interrelacione con la teoría y la práctica del ejercicio de mando, en pro del desarrollo de habilidades y capacidades del ser, el saber, el hacer y el convivir, de tal suerte que se forme el carácter necesario en los oficiales para ejercer el liderazgo militar con sentido ético, dentro de los parámetros establecidos institucionalmente y con respeto a los DD. HH. y el DIH.

La casuística se convierte así en una herramienta didáctica fundamental para el análisis y la comprensión de los fenómenos en los que el liderazgo militar se hace presente, para lo cual se requiere un diseño pedagógico, didáctico y evaluativo definido, en otras palabras, un diseño metodológico de aprendizaje-enseñanza que permita el afianzamiento del liderazgo militar ético, en consideración de elementos socioculturales y políticos que hacen emerger las contingencias como retos por solucionar con asertividad y efectividad y cuyo ejercicio se irrige por todos los factores, elementos y contextos que hacen parte de las FF. MM., más allá de la inclusión en los manuales como son los liderazgos situacional, informal y colectivo, ya integrados, abriendo paso a un sincretismo con otros modelos de liderazgo, donde la relación líder y liderado, en sí mismo como con otros, es un pilar en el desarrollo de estrategias y planes para el logro de la misionalidad constitucional de las FF. MM.

El reconocimiento del ser humano como un ser integral evidencia la importancia de las diferencias individuales, entre las cuales están las competencias emocionales relacionadas con las características de la inteligencia socioemocional, que deben integrarse en la formación de los miembros militares para el ejercicio del mando, a partir de cooperación, conocimiento, trabajo en equipo, autorregulación y responsabilidad, entre otras, que conllevan trabajo colaborativo, superando el concepto de trabajo en grupo, y siguiendo los principios y valores doctrinales.

Estas competencias socioemocionales deben ser forjadas, fortalecidas, desarrolladas y apropiadas desde la formación militar, más allá de los discursos teóricos, con práctica y ejemplo, clave para la relación líder-liderado, no como un elemento homogeneizador de dichas capacidades, sino como herramienta de análisis crítico que permita sortear de forma efectiva y eficaz los retos que surjan, en pro del bienestar comunitario dentro de los parámetros éticos sociales positivos y respeto a la misionalidad propia de las FF. MM., es decir, el uso de buenas prácticas éticas dentro de la toma de decisiones.

En este sentido, la responsabilidad institucional va más allá de políticas, pues se operacionaliza por los miembros, es decir, por seres humanos que deben aportar con cada uno de sus actos al bienestar, combatiendo en cada momento la corrupción, en que los principios de autonomía, de beneficencia

y de justicia son un diario vivir en la toma de decisiones. Es así como la transparencia institucional es una buena práctica para hacer visible las políticas de honestidad, y todas aquellas otras virtudes y valores que permiten fortalecer la confianza en las FF. MM., más allá de indicadores numéricos, hacia realidades concretas.

Por último, todo ello es posible si se implementan el desarrollo de competencias, entre las que están la comunicación de doble vía, el refuerzo y la toma de decisiones y el alcance de resultados de aprendizaje, como son el análisis crítico y el análisis situacional, basados en la formación hacia un liderazgo ético, en todos los niveles y los contextos en los que la formación militar tiene cabida, algo que de lo que no es ajena ninguna institución en la que se contribuye con la formación de seres humanos integrales.