



Colección Ciencias Militares

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

José Francisco Machado Carrillo

Abdénago Yate Arévalo

(Editores)



ESCUELA MILITAR DE CADETES
"General José María Córdova"

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



ESCUELA MILITAR DE CADETES
"General José María Córdova"

Bogotá, D.C., 2024

Colección Ciencias Militares

Esta colección articula los trabajos de investigación que abordan los saberes relacionados con educación y doctrina de índole castrense. Este cuerpo de conocimientos es fundamental para las Fuerzas Militares, dado el valor que representan las actividades pedagógicas y los parámetros implicados para la instrucción táctica, el aprendizaje académico-profesional y la formación militar integral.

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

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

José Francisco Machado Carrillo

Abdénago Yate Arévalo

Editores



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

Primera edición, 2024

Editores

José Francisco Machado Carrillo
Abdénago Yate Arévalo

Cubierta

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

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

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

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

Tiraje de 100 ejemplares

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

Libro electrónico publicado a través de la
plataforma Open Monograph Press.

2024 Escuela Militar de Cadetes

“General José María Córdova”

Departamento de I+D+i

Sello Editorial ESMIC

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

www.librosesmic.com

El contenido de este libro corresponde exclusivamente al pensamiento de los autores y es de su absoluta responsabilidad. Las posturas y aseveraciones aquí presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representa necesariamente la posición oficial ni institucional de las instituciones participantes, la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, las Fuerzas Militares de Colombia o el Ministerio de Defensa Nacional.

Libro resultado de investigación de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”.



Los libros publicados por el Sello Editorial ESMIC son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



ESCUELA MILITAR DE CADETES
"General José María Córdova"

Brigadier General **Luis Fernando Salgado Romero**

Director

Coronel **Geovanni Andrés Cortes Molina**

Subdirector

Coronel **Oswaldo Manuel Mendez Lara**

Vicerrector Académico



Mayor **Jony Alejandro Zamora Gómez**

Jefe del Departamento de I + D + i

Coronel **Andrés Eduardo Fernández Osorio**

Jefe del Sello Editorial ESMIC

Angeluz Reyes Becerra

Traductora

Jorge Aristizabal Gáfaró

Corrector de Estilo

Rubén Alberto Urriago Gutiérrez

Diseño y Diagramación

Contenido

Introducción 9-11
José Francisco Machado Carrillo

Capítulo 1

Liderazgo ético en el ejercicio del mando militar de los alféreces de la ESMIC 13-52
Luis Fernando González Ramírez y Carlos Arturo Velásquez Peláez

Capítulo 2

Estilos de liderazgo en la formación militar del Ejército Nacional de Colombia, 2014-2019 53-68
Cristian Camilo Castiblanco Medina y Oskar Gutiérrez Garay

Capítulo 3

Competencia emocional del mando militar 69-108
Paola Katherine Ortegón Gómez y Leonel Nossa Ortiz

Capítulo 4

Transparencia en el Ejército Nacional de Colombia: herramienta para combatir la corrupción 109-127
Campo Elías López Escobar y Leonel Nossa Ortiz

Capítulo 5

Liderazgo ético basado en competencias desde el nivel directo en líderes en formación ESMIC 129-154
Andrés Felipe Garzón Díaz y María Constanza Aguilar Bustamante

Conclusiones 155-157
Abdénago Yate Arévalo

Introducción

José Francisco Machado Carrillo

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

A lo largo de su historia, nuestras Fuerzas Militares han priorizado el fortalecimiento ético y moral en la educación de sus hombres y mujeres, para conservar los más elevados estándares en los distintos ámbitos operacionales en todo el territorio nacional, buscando siempre que la sociedad sea la mayor beneficiada y que se cumplan los objetivos del gobernante que, en su momento, conduce este gran barco llamado Colombia.

Es importante, por lo tanto, resaltar el liderazgo con que se orienta a las Fuerzas Militares y cómo este fortalece todos los ámbitos relacionados con las actividades de ser militar en servicio para una nación que hace grandes esfuerzos por salir de la violencia y tomar otro rumbo que nos permita crecer y garantizar un futuro estable a las próximas generaciones.

En el campo militar, el liderazgo es la piedra angular que motiva con el ejemplo. Específicamente, 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 basado en principios de justicia, autoridad, respeto, prudencia y responsabilidad, entre otros.

El líder militar debe poseer tres atributos esenciales: carácter, presencia e intelecto. El carácter hace referencia a los valores y su identidad; la presencia,

a su apariencia, comportamiento, actuaciones y formas de expresión, y el intelecto, a las facultades mentales, estratégicas y sociales que aplica en la acción de dirigir.

En lo que respecta a los líderes del Ejército Nacional de Colombia, estos “motivan a las personas tanto dentro como fuera de la cadena de mando para llevar a cabo actividades, pensar cuidadosamente y estructurar las decisiones para el mayor beneficio de la organización” (Manual de Campaña del Ejército, MCE, 6-22, pp. 1-2).

Los líderes del Ejército Nacional son profesionales íntegros, con el principio de responsabilidad como bandera para el cumplimiento de la misión constitucional encomendada; que reconocen en cada civil, soldado, suboficial u oficial las capacidades y las habilidades potenciales o actuales para ser un líder, y en cuya persona se conjugan la racionalidad y la emotividad, siempre en pro de los demás y sin detrimento de sí mismo.

Al reconocer las emociones, la orientación profesional permite a los militares un desarrollo personal y social que, a su vez, posibilita la adquisición de conocimiento, experiencias y competencias para afrontar las situaciones del diario vivir.

El proceso de ingreso a la educación superior y la elección de un proyecto de vida estable y duradero marcan el inicio del fortalecimiento de competencias y habilidades a nivel individual, base para el ejercicio del mando, conjugando motivos e intereses personales de forma consiente y autodeterminada.

En consecuencia, la ética en el liderazgo jugará siempre un rol positivo y formará militares para enfrentar todas las dificultades que puedan presentársele al país en un momento dado, velando por la seguridad y defensa y cuidando que se realicen las políticas de los gobernantes, garantizando así un apoyo constante y eficaz a toda la población.

Las FF. MM. se desempeñan en un ambiente social complejo, donde a diario sus miembros están puestos a prueba. Pero precisamente en esa complejidad, afrontan retos con gallardía, fortalecen los espacios donde intervienen, aplican en todo momento la educación recibida y explotan la experiencia obte-

nida en las diferentes situaciones a las que se enfrentan, todo lo cual evidencia su fortaleza en cuanto a liderazgo, ética, honor y lealtad.

La transparencia y el liderazgo irradiado por grandes comandantes les ha permitido a las FF. MM. posicionarse como unas de las instituciones más respetadas de Colombia y, lo más importante, mantenerse como instituciones respetuosas de la democracia y los derechos humanos dejando como resultado militares preparados y educados para cumplir la misión con respeto y amor a Colombia.

Por todo lo anterior, la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” se complace en presentar, a la comunidad académica en particular y a la sociedad en general, esta obra titulada *Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia*, con el siguiente contenido:

El capítulo 1, “Liderazgo ético en el ejercicio del mando militar de los alféreces de la Esmic”, analiza el proceso de formación en liderazgo ético militar de los alféreces e identifica las debilidades y fortalezas del curriculum en su plan de estudios. El capítulo 2, “Estilos de liderazgo en la formación militar del Ejército Nacional de Colombia, 2014-2019”, examina los estilos impartidos a los oficiales del EJC, según los parámetros institucionales y lo hallado en los materiales de estudio. El capítulo 3, “Competencia emocional del mando militar”, evalúa las competencias individuales en la fase de mando de los alféreces de la Esmic, en cuanto a inteligencia emocional, mediante un instrumento tipo encuesta.

El capítulo 4, “Transparencia en el Ejército Nacional de Colombia: herramienta para combatir la corrupción”, estudia las prácticas de transparencia e integridad institucional en el EJC con miras a combatir la corrupción en la Fuerza. Y, finalmente, el capítulo 5, “Liderazgo ético basado en competencias desde el nivel directo en líderes en formación Esmic”, presenta la caracterización del liderazgo ético en líderes en formación de la escuela a partir de una muestra de 107 cadetes de sexto nivel.

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.

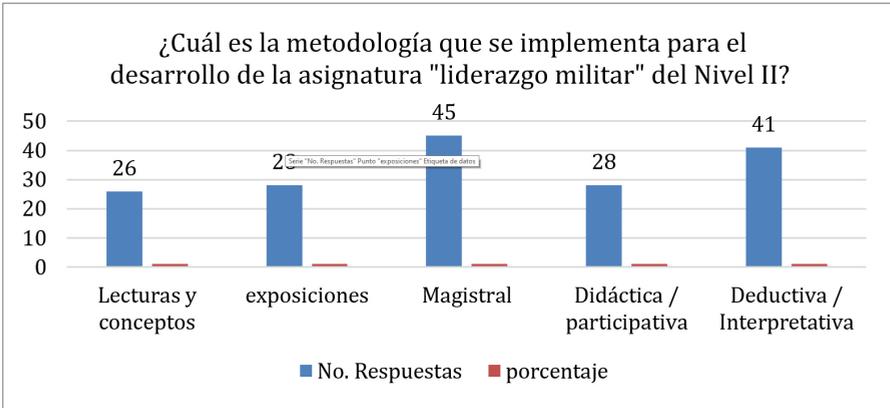


Figura 1. Metodología en Liderazgo militar II Nivel-alféreces.

Fuente: elaboración propia.

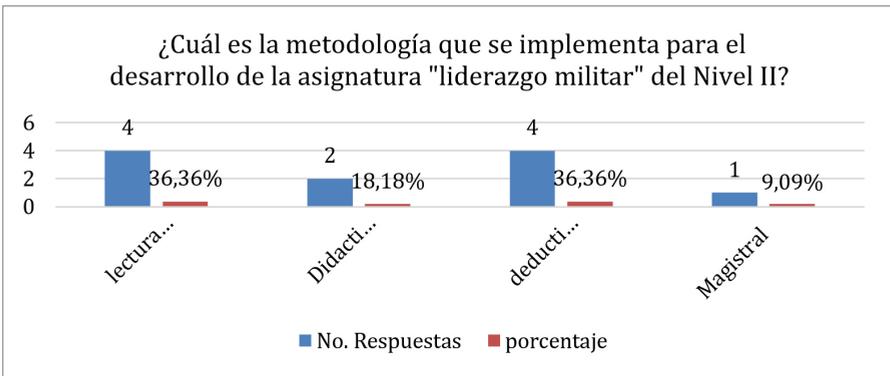


Figura 2. Metodología en Liderazgo militar II Nivel-Docentes.

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.

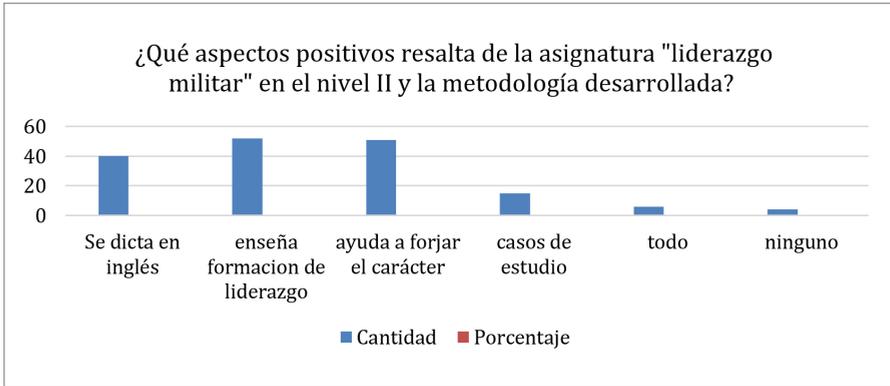


Figura 3. Aspectos positivos de la metodología. Alféreces.

Fuente: elaboración propia.

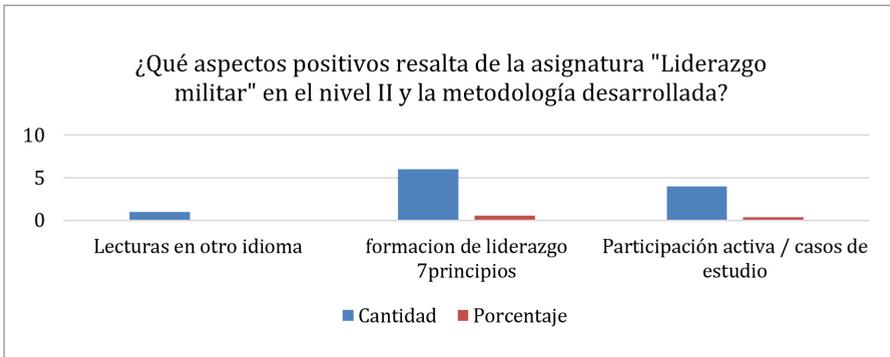


Figura 4. Aspectos positivos de la metodología. Docentes.

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.

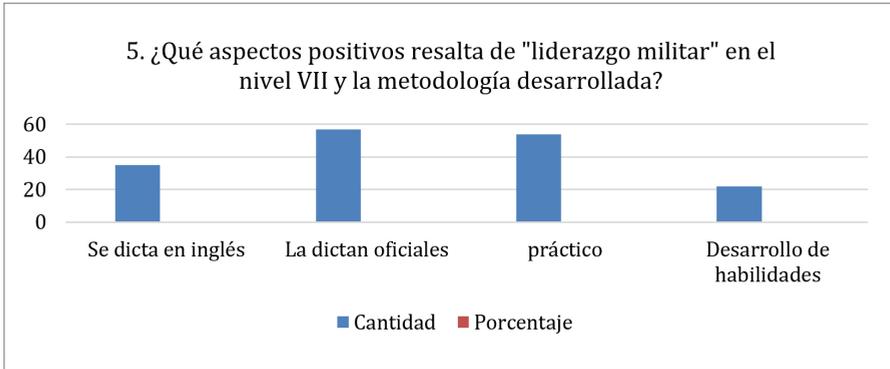


Figura 7. Aspectos positivos de metodología ‘Liderazgo Militar’ nivel VII. Alféreces.

Fuente: elaboración propia.

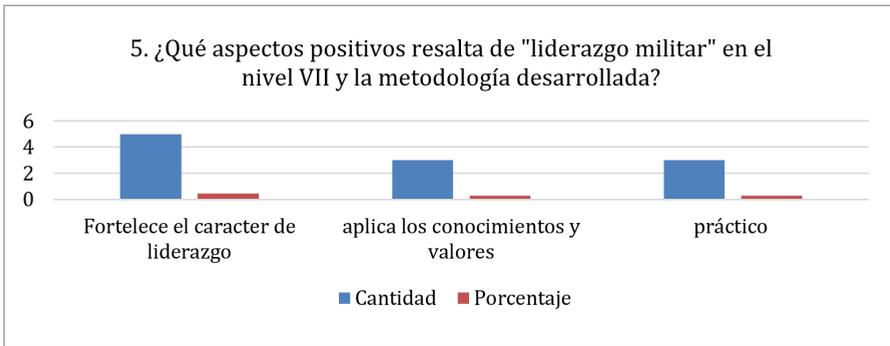


Figura 8. Aspectos positivos de metodología ‘Liderazgo Militar’ nivel VII. Docentes.

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.

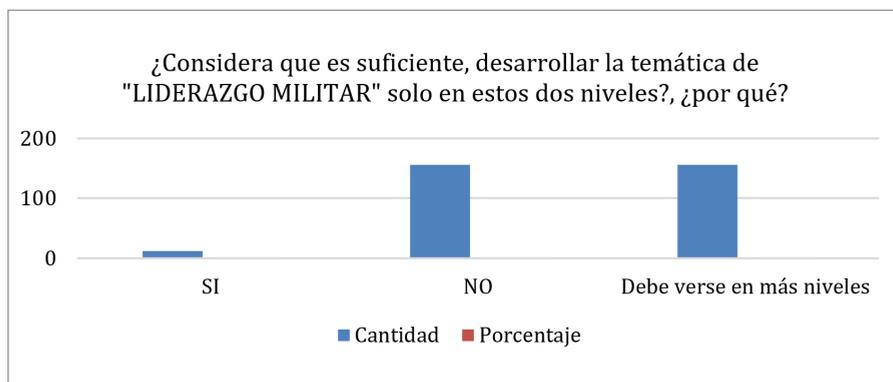


Figura 11. Cuestionamiento de la intensidad horaria de ‘liderazgo militar’. Alféreces.

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.

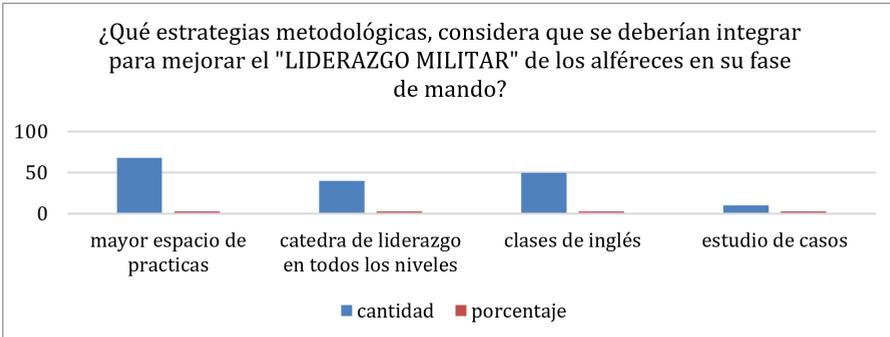


Figura 13. Propuestas para mejorar el liderazgo militar. Alféreces.

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>

Estilos de liderazgo en la formación militar del Ejército Nacional de Colombia, 2014-2019

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620306.02>

Cristian Camilo Castiblanco Medina

Oskar Gutiérrez Garay

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Resumen. este capítulo examina los tipos de liderazgo militar impartidos en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” y, por ende, a los oficiales del Ejército Nacional de Colombia, en el periodo 2014-2019, según los parámetros institucionales y lo hallado en los materiales de estudio. La investigación base recurre a un diseño documental sistemático de indagación, recolección, análisis e interpretación de información que permite concluir que en la Esmic se imparten los estilos de liderazgo democrático, transformacional y transaccional y que existe un vacío en los estudios académicos que den cuenta de los tipos de liderazgo militar enseñados en la Esmic, con los que se forma a los comandantes de pelotón del Ejército Nacional, a partir del *Manual Fundamental del Ejército, MFE, 6-22, Liderazgo*, de la doctrina Damasco.

Palabras clave: estilos de liderazgo militar; formación militar; liderazgo; liderazgo militar; MFE 6-22; tipos de liderazgo militar

Cristian Camilo Castiblanco Medina

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Especialista en Ciencias Militares para el Planeamiento, Centro de Educación Militar, Colombia. Profesional en Ciencias Militares, Esmic. Administrador de Empresas, Politécnico Grancolombiano, Colombia.

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-0681-5646> - Contacto: cristian.castiblanco@esmic.edu.co

Oskar Gutiérrez Garay

Doctor en Pensamiento Complejo. Magíster en Literatura. Psicólogo. Docente Maestría de Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, Escuela militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3529-4147> - Contact: oscar.gutierrez@esmic.edu.co

Citación APA: Castiblanco Medina, C.C., & Gutiérrez Garay, O. (2023). Estilos de liderazgo en la formación militar del Ejército Nacional de Colombia, 2014-2019. En J. F. Machado Carrillo, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 53-68). Sello Editorial ESMIC.
<https://doi.org/10.21830/9786289620306.02>

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

El propósito del presente capítulo es describir los tipos de liderazgo implementados en la enseñanza de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, en el periodo 2014-2019, y cómo han sido impartidos en los procesos de formación. Lo anterior considerando que en las IES se ha incluido el liderazgo como asignatura, lo que nos lleva a querer identificar cómo se ha dado esta conclusión en la Esmic.

Si bien hay estudios acerca de liderazgo militar en la institución militar, no existen investigaciones que develen los tipos de liderazgo en la educación militar o que den cuenta de su implementación en la institución militar. Por esto, mediante este estudio en la Esmic puede evidenciarse la importancia de los tipos de liderazgo militar que han existido en la formación de los oficiales del Ejército Nacional de Colombia en el periodo 2014-2019.

Con este propósito se planteó, en primer lugar, identificar cuáles han sido los tipos de liderazgo que se han enseñado en la Esmic, ya sean los impartidos bajo los parámetros institucionales, los regidos por la malla curricular o pensum, o los que se llegan a identificar por fuera de estos y que también prevalecen y han sido enseñados en la institución militar.

En segundo lugar, se diferenciaron los tipos de liderazgo militar implementados en la formación militar. Y finalmente, se contrastó los pénsums del periodo 2014-2019 para evidenciar los tipos de liderazgo militar enseñados en la Esmic, esto mediante una metodología de investigación que incluye técnicas de recolección de datos e investigación documental, principalmente de los pénsum y syllabus académicos de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”.

El presente documento posee dos énfasis distintos y a la vez complementarios. Uno, desde la reconstrucción de antecedentes —locales, nacionales e internacionales—, que hace evidente cómo se ha abordado el tema de estudio, lo que permite identificar las miradas acerca de los tipos de liderazgo y cómo estos son o no incorporados en la formación de la Esmic. Y dos, desde la investigación documental y de la recolección de información se identifican los tipos de liderazgo que se han implementado en la enseñanza de la Esmic en 2014-2019.

Liderazgo Militar

Para el desarrollo de esta investigación, se tomó como punto de partida los estudios del liderazgo militar, tanto los locales, nacionales, e internacionales, pues permiten delimitar y mantener una vista más específica de lo que se pretende desarrollar en estas páginas. Para ello, se inició con las fuentes internacionales. En efecto, García y López (2012, p. 3) señalan que

si bien hay características que pueden ser comunes entre [los diferentes líderes], existen otros aspectos específicos de cada área de actividad que configuran la propia identidad para las diferentes ocupaciones y profesiones [...] así, cada uno de los profesionales en su área de actividad deberá inicialmente requerir un modelo característico, propio de cada perfil de carrera que mantenga un conjunto de competencias adecuadas y una formación en valores asociada [...] para lo cual se debe tener presente que liderar no es solo dar órdenes de manera coherente y pertinente, ya que en el liderazgo se entrelazan diferentes formas de abordar la vida, valores, deseos, creencias y actitudes que están con anterioridad o que se desarrollan durante el proceso de liderar y ser liderado. (2012, p. 3)

Los autores señalan, así mismo, que la conducta del líder sirve de referencia para otros componentes que hacen parte del ámbito o entorno militar, de manera que los líderes militares tienen que mantener una conducta ejemplar siendo así modelo para sus subordinados. Por lo tanto, el líder militar debe tener una formación en valores morales positivos, en técnicas y operatividad propias de su profesión y en relaciones humanas, además de contar con una adecuada preparación física. “Además de la formación propia en los centros docentes, los líderes deben completar la formación de los líderes subordinados en las unidades, centros u organismos y sobre el terreno en operaciones” (García & López, 2012, p. 8).

Lo anterior es importante para el desarrollo de esta investigación, ya que pretende acercarse al liderazgo militar desde la definición, y cómo se ha entendido este concepto en la institución militar.

Por su parte, Castro y Martina (2003) realizan una investigación en los sectores civil y militar, tras lo cual consideran el liderazgo como un proceso eminentemente psicosocial, donde se llega a evidenciar cómo, mediante la educación recibida, cada grupo se forma una idea de lo que es el liderazgo.

Este estudio permitió ver que se entiende por líder a aquel que llega a tener la capacidad de conducir un grupo hacia unas metas establecidas. Ahora bien, respecto a las características particulares atribuidas a los líderes, afirman que:

La población general civil destaca el carisma, las competencias intelectuales, el conocimiento adquirido y la puesta en práctica de estas habilidades en las conductas efectivas de dirección (don de mando). Los oficiales, en cambio, consideran como aspecto central de los líderes el aplomo, la seguridad y el encuadramiento de las normas. Los estudiantes cadetes destacan otras facetas de los líderes: los valores tales como el respeto, la honestidad y la justicia, conjuntamente con el interés por los subalternos. (Castro & Martina, 2003, p. 76)

En la actualidad, la atención del liderazgo se centra en las organizaciones educativas, donde “el liderazgo transformacional, instruccional, educativo o pedagógico, para el aprendizaje, centrado en el aprendizaje” (MacBeath & Townsend, 2011, citados por Bernal & Ibarrola, 2015), es menester también poner de relieve el papel de los líderes escolares o directivos.

Así, el profesor cobra importancia frente a los fenómenos que entretaje el ejercicio del aprendizaje con el de enseñanza desde la óptica del liderazgo. “La perspectiva personal que guía la acción del profesor requiere la identificación de una relación clara de los valores, propósitos y compromisos que concede a su profesión, cómo interpreta las expectativas sociales y las exigencias de la actividad docente” (Bernal & Ibarrola, 2015, p. 67), involucrando su dimensión emocional con relación a su ejercicio de liderazgo, de tal suerte que se “fomenten su motivación, su actitud de confianza y apoyo, sus capacidades para promover la iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas, que incentivan al compromiso por parte de los alumnos” (Bernal & Ibarrola, 2015, p. 67). Todo esto permite puntualizar cómo se ha estudiado el liderazgo ejercido por los docentes en las instituciones de educación tanto superior como de otros sectores. Este liderazgo por parte de los profesores es evidente en los distintos sectores de la educación superior, de lo que resulta que en la Esmic, que es una institución de educación superior, con docentes civiles y militares con competencias de liderazgo, no se ha podido identificar del todo el tipo de liderazgo.

Pese a las dinámicas sociales y organizacionales, en las FF. MM., el liderazgo ha logrado posicionarse como un elemento fundamental que se liga a

las actividades que llevan a cabo, puesto que el desarrollo de operaciones militares implica la orientación de un superior que contribuye a obtener resultados favorables para la Fuerza, siendo el liderazgo el motivador de moral hacia el cumplimiento de la misión. Es decir,

los soldados esperan que su líder vele por sus intereses y de esta manera, en respuesta el apoyo para obtener los resultados esperados en cada operación, mantener alta la moral combativa se convierte en una de las tareas críticas que tiene el líder militar. (Monsalve et al., 2018, p. 116)

En este sentido, la investigación mencionada permite comprender los diferentes aspectos que han afectado los resultados de una operación militar.

También sobre esta línea se presentan los resultados de la investigación de Husain y Muñoz (2019) sobre el liderazgo que ejercen las alféreces en la Esmic que demuestra que las cualidades como la inteligencia, el conocimiento y la formación son fundamentales para el reconocimiento de una mujer líder en el ámbito militar, así como la responsabilidad y disciplina (p. 1), lo cual relaciona este trabajo con los estudios anteriormente descritos.

Dado que históricamente el liderazgo en las FF. MM. ha sido ejercido por hombres:

las relaciones sociales, las actividades de entrenamiento, junto con los estilos de liderazgo, han sido y son con características eminentemente masculinas. No obstante, a partir del 2009, con la vinculación de las mujeres a la carrera militar en la Escuela Militar de Cadetes «General José María Córdova» se inició a generar diversas transformaciones dentro de la institución en materia de relaciones de género que buscaban asegurar condiciones de no-discriminación y desarrollo profesional y personal tanto para hombres como para mujeres. (Husain & Muñoz, 2019, p. 3)

Situación que ha llevado a que las mujeres alféreces se adapten a cada uno de los espacios que se abren en las FF. MM., con especial atención en su ejercicio de liderazgo, “teniendo en cuenta que dentro de esta institución castrense hoy en día el liderazgo se considera como una característica fundamental del quehacer del militar” (Husain & Muñoz, 2019, p. 3). Para ello, las mujeres han tenido que aprender y aplicar estilos característicamente masculinos, como, por ejemplo, lo referido a acciones instrumentales, entre las que

se encuentra “la adopción de posturas que indiquen mando, el uso de un tono de voz más grueso y el ánimo de sobresalir más que los compañeros” (Husain & Muñoz, 2019, p. 24).

Es de recordar la importancia que tiene el ser ejemplo para los subalternos o seguidores, sin importar que se esté en una institución civil o militar, pública o privada. En el régimen militar, es una condición *sine qua non*, “en la que siempre se debe respetar a los subalternos, compañeros y superiores, y de esta forma, se puede exigir el cumplimiento de la normatividad general de las FF. AA.” (Millán, 2019, p. 3).

Método

La investigación base recurre al método cualitativo, que describe las cualidades de cualquier fenómeno, y se trata de descubrir tantas habilidades como sea posible. Esta metodología surge a partir de la década de 1960 y se caracteriza principalmente por ser inductiva, que considera los fenómenos como un todo, así, permite realizar estudios en pequeña escala, lo cual hace que no pretenda probar una teoría o hipótesis, sino que la genere, como es uno de los fines de esta investigación.

Así, el nivel de la presente investigación hará referencia al grado de profundidad con que se aborda el fenómeno estudiado, es decir, los tipos de liderazgo en la enseñanza de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. Contando con el tipo de investigación, que es la dimensión al nivel de acuerdo con los objetivos establecidos, donde el tipo de investigación permite al investigador saber de qué manera y cómo se aborda el fenómeno de estudio. Aun cuando se reconoce que para la presente investigación es descriptiva, lo que efectúa una descripción de los principales componentes del tema de estudio y permite explicar la relación causal entre la problematización, los antecedentes y los resultados.

En el diseño de la investigación se tiene en cuenta la investigación cualitativa que permite comprender las experiencias centradas en un solo objeto, donde se adopta una perspectiva interna o externa del fenómeno de estudio, de una manera integral o completa. El proceso de indagación y construcción de la pesquisa es inductivo y el investigador interactúa con las fuentes de estudio.

Por esto, para el desarrollo de esta investigación, se parte de un diseño de investigación documental como procedimiento científico, proceso sistemático de indagación, recolección, análisis e interpretación de información.

Esto es pertinente para la construcción de conocimiento, pues la investigación documental tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, reconociendo que no es la única y exclusiva de los documentos escritos en sus diferentes formas, como lo son documentos impresos, electrónicos y audiovisuales. “Cuando el investigador indaga una fuente, intenta entender y darle sentido a lo que dice un autor determinado, mostrando los aspectos originales de su planteamiento” (Gómez, 2011, p. 229). Todo esto es pertinente para realizar el estudio en un contexto específico como lo es la Esmic y la recolección de datos de las mallas curriculares, p \acute{e} nsum y syllabus y de ah $\acute{ı}$ hacer un an \acute{a} lisis de lo que se pretende identificar: los tipos de liderazgo ense \acute{n} ados en la Esmic en 2014- 2019, mediante la investigaci3n documental.

Resultados y discusi3n

La investigaci3n tuvo en cuenta el Proyecto Educativo Programa (PEP) de Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes “General Jos3 Mar $\acute{ı}$ a C3rdova”, que est \acute{a} alineado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Proyecto Educativo Programa 2014-2019. Se hizo evidente la formaci3n del liderazgo militar en el estudiante, liderazgo que est \acute{a} direccionado en tres dimensiones: “ante s $\acute{ı}$ mismo, ante la instituci3n y ante la sociedad” (PEP, 2014, p.14).

A partir de dichos documentos, se evidenci3 que el liderazgo militar influye positivamente en la formaci3n de las personas para cumplir la misi3n y mejorar la organizaci3n; que est \acute{a} enmarcado institucionalmente, y evidente en el documento de 2014, en el cual se resalta el papel de liderazgo como eje fundamental para la formaci3n de los militares de la Escuela Militar de Cadetes, con unas caracter $\acute{ı}$ sticas propias del campo militar, como:

- Evidencia conocimiento claro de conceptos de liderazgo ante s $\acute{ı}$ mismo, ante la situaci3n, ante la instituci3n y ante la sociedad (PEP, 2014, p. 30).

- Convence con sus actuaciones a los demás para que actúen creativamente y cada vez sean mejores (PEP, 2014, p. 30).
- Transmite con claridad órdenes e instrucciones y atrae a los demás con sus planteamientos (PEP, 2014, p. 30).
- Ejerce influencia positiva en su entorno con el propósito de alcanzar los objetivos deseados (PEP, 2014, p. 30).
- Impulsa de manera personalizada a cada colaborador para que persiga y haga propios los objetivos comunes (PEP, 2014, p. 30).
- Motiva positivamente a sus subordinados con actitudes que contagien entusiasmo (PEP, 2014, p. 30).
- Convoca hábilmente a sus subalternos proyectando credibilidad y seguridad en sí mismo (PEP, 2014, p. 30).
- Canaliza hábilmente ideas identificándolas, analizándolas y enrutándolas (PEP, 2014, p. 30).
- Desarrolla evidentes sentimientos de confianza y respaldo en sus subordinados frente a la decisión tomada (PEP, 2014, p. 30).

A partir de lo anterior, se resaltan las materias de liderazgo dictadas en 2014, en los niveles correspondientes a los semestres I, II, III, IV, y VI, pues no en todos los semestres se daba la materia Liderazgo, todo esto con el fin de caracterizar cuáles materias estaban en relación con la formación de liderazgo y cuáles dan respuesta a qué tipos de liderazgo son dictados en la enseñanza militar y se pueden identificar mediante el análisis documental.

Así mismo, se verifica la malla curricular de 2014, que tiene como propósito evidenciar cómo el saber de liderazgo es transversal a la formación y enseñanza del cadete en la Esmic, aun cuando solo es dictada como materia o saber en unos semestres en específico, no en todos, pero sí evidencia cómo en la malla curricular es incorporado el liderazgo y cómo este impacta en las otras áreas, especialmente en la formación práctica, donde el cadete aprende y ejerce el liderazgo, ya sea porque pone en práctica lo aprendido en el saber (parte teórica) o porque tiene un acercamiento al mando.

Todo esto evidencia la aparición del liderazgo militar para 2014 en la Esmic, asociado a la historia de los líderes representativos que se podrían

convertir en el líder a admirar y en quien llegaba a recoger las virtudes de lo que era ser un buen líder militar y ejemplo. Muy a la par de lo que significaba ser un buen líder militar, además que implícitamente se demuestra cómo se enaltece a ciertos líderes en el devenir histórico de la formación militar. En el liderazgo militar enseñado, se muestra cuáles eran esas virtudes del buen líder y cómo debía de ser el liderazgo no solo institucional, sino ante cualquier situación que en la carrera se le pueda presentar. El mando, a nivel social y en el aspecto público, alineado a la formación de un futuro comandante, puede recoger en una sola persona, el líder a resaltar y a verse como ejemplo ante los demás.

Para 2015, las materias de liderazgo se hacen evidentes desde el II, IV, y VI semestre de formación, siendo un liderazgo de sí mismo, donde se le ayuda al cadete a apropiarse de su mando y de la toma de decisiones para llegar a tener el liderazgo de un grupo, que más adelante será un pelotón bajo su mando, además de entender desde la teoría cómo es ser un buen líder siempre mostrando y resaltando el ejemplo de los buenos líderes militares que se han convertido en la representación del liderazgo militar.

Pero que igualmente está presente en la práctica y en el desarrollo de las actividades de las otras materias, donde se evidencian y se materializan los conocimientos adquiridos de lo que han entendido por liderazgo militar, y cómo lo inician a ejercer y potencializar para cuando ya estén en una realidad diferente a la de la Esmic puedan contar con las facultades necesarias para el desarrollo del liderazgo.

Todo esto con el fin de contrastar cómo se han evidenciado los tipos de liderazgo militar estipulados en el pènsu de la Esmic, aun cuando para los años de estudio se ha devidenciado que no se hace una diferenciacion del liderazgo ni se evidencian tipos de liderazgo dictados en la institucion militar.

Para 2016, Liderazgo sigue la misma línea, dictada en los semestres II y IV, con la diferencia que ya no se dicta en VI, sino en VII, con un enfoque dirigido a ser el líder de la sociedad, no solo con el enfoque militar, sino con un énfasis social, que le permite ser un líder en cualquier ámbito o situación que puede llegar a presentarse. Tal como se evidencia en los Planes de Estudios y Créditos Académicos expuestos hasta el momento.

Así, para 2016, se continúa en los semestres de II y IV nivel, con los mismos ejes temáticos sobre el liderazgo militar que a nivel institucional van enmarcados a lo expuesto y direccionado por los principios de la Esmic y los métodos de enseñanza, aun cuando el tema en específico para el semestre de VII nivel cambia y se vincula o unifican los contenidos del liderazgo militar con un impacto social, demostrando las pretensiones de la formación militar al querer formar líderes que no solo se destaquen en el ámbito militar, sino que también se puedan resaltar a nivel social y nacional.

Para 2017, se replica el mismo plan de estudios y créditos académicos donde nuevamente en II semestre, Liderazgo tiene un contenido temático:

- Liderazgo en sí mismo: Fundamentos filosóficos del liderazgo. Principios del liderazgo. Niveles del liderazgo. Factores constitutivos del liderazgo. Estilos de liderazgo (PEP, 2017, p. 131).
- Atributos del líder, (mentales y físicos). Identificar y conceptuar las aptitudes propias del liderazgo. Identificar y conceptuar las destrezas del líder (PEP, 2017, p.131).
- Lo que un líder debe ser, conocer y hacer (PEP, 2017, p.131).
- El liderazgo en ejercicio: características del líder. Identificar y conceptuar y las funciones del líder. Acciones que debe adelantar el líder militar (PEP, 2017, p.131).
- Autoridad en el liderazgo: Definición de autoridad. Trae más compromisos que prerrogativas. Ejemplos históricos (PEP, 2017, p.131).
- Decálogo de la seguridad del mando (PEP, 2017, p.131).

Por primera vez se deja ver que se está hablando de estilos de liderazgo y se muestra cómo se inicia a tratar las diferentes formas de ser un líder en el ámbito militar. Aunque no está de forma explícita cómo se entiende y se tratan los estilos de liderazgo, se destaca que desde 2017, se evidencia en los contenidos temáticos del programa de formación militar académica la aparición de los estilos de liderazgos, aun cuando no se desarrolla del todo la idea de los estilos y cuáles son esos estilo de liderazgo que menciona. Al igual que para VII semestre trata el liderazgo bajo las siguientes esferas de formación militar:

- Importancia del conocimiento del entorno por parte de un comandante militar.
- Consideraciones para llegar a ser líder ante la comunidad y todas las fuerzas vivas del Estado, como son: influencia, la sugerencia y la persuasión.
- Aplicación de conductas que coadyuvan a posicionar al líder militar en su jurisdicción o área de influencia, como: emulación (modelo de comportamiento), orgullo (de pertenecer al Ejército) y seguridad (que proyecte de sí mismo y de su unidad).
- Conocimiento de la problemática de la comunidad y del ambiente operacional, como medio indispensable para influir en el entorno, lecturas recomendadas sobre la contribución institucional al desarrollo de Colombia a lo largo de la historia.
- Crear espacios comunes y una comunicación interinstitucional con las autoridades civiles que representan las ramas del poder público en la región.
- Conceptualizar que un comandante militar es garante de la seguridad de la comunidad y debe proyectar confianza en su entorno para el libre ejercicio de los derechos constitucionales, lectura y discusión de documentos legales que soportan esta condición.
- El líder hacia la comunidad mediante técnicas que resten apoyo a las organizaciones terroristas. (PEP, 2017, p.152)

Todo esto replicado igualmente en el Proyecto Educativo del Programa PEP para los años 2018 y 2019, cuando se evidencia cómo a nivel institucional esos estilos de liderazgo son entendidos desde el Manual 6-22 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (Cedoc). Ahora bien, podemos sintetizar los resultados de la siguiente manera:

- Identificar los tipos de liderazgo militar existentes en la enseñanza de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”: se da en la correlación que hay entre los tipos de liderazgo y la enseñanza en la Esmic, pues ha habido una escasez de estudios concernientes a los tipos de liderazgo implementados, y a partir del análisis de la

información, específicamente en los Plan de Estudios y Créditos Académicos no se hace evidente cuáles han sido los tipos de liderazgo militar, pero sí permite identificar los saberes anteriormente evidenciados, de qué materias dan cuenta del liderazgo en la enseñanza militar.

- Diferenciar los tipos de liderazgo militar implementados en la formación militar: Se evidencia cómo desde los syllabus, fuente de información, aparece el liderazgo, más no los tipos, pero sí permite evidenciar cómo hay un interés por identificar un liderazgo militar en la enseñanza del liderazgo, diferenciándolo de los demás liderazgos que se pueden presentar en otros ambientes, ya sean laborales o gerenciales, y aun así hay una diferenciación del liderazgo en general al liderazgo militar.
- Contrastar los pênsums del periodo 2014-2019 para evidenciar los tipos de liderazgo militar enseñados en la Esmic: al igual que se apoya en la consulta de las fuentes de información que alimentan esta investigación y permite evidenciar que no ha habido estudios concernientes a los tipos de liderazgo militar implementados en la institución militar, y más en las escuelas de formación militar; se reconoce que no es hasta 2016 que se evidencian dos tipos de liderazgo militar institucionalizados, gracias a su incorporación en los manuales de la doctrina Damasco, como el MFE 6-22, en comparación con los pênsums de 2014-2019, evidenciando que no es hasta 2016 que se institucionalizan dos de estos tipos de liderazgo: liderazgo situacional y liderazgo informal y colectivo que, evidentes en el Manual 6-22, no lo son en los pênsums.

De esta manera, se pudo evidenciar que el liderazgo está presente en la formación de los militares en Colombia. Todo esto, gracias a la investigación de carácter documental, que toma como fuente primaria y primer insumo el estudio de los Planes de Estudios del Programa (PEP), los Syllabus y pênsums, los cuales fueron de gran importancia para lo ya caracterizado y evidenciado en el análisis de la información, pues, es de gran importancia, ver que el líder militar desarrolla, a la vez, una inteligencia emocional, disciplina, sentido de

justicia para poder asignar funciones y tareas que lo ayuden a cumplir los objetivos institucionales, convirtiéndose en un líder coherente entre lo que dice y hace y siendo ejemplo y guía en la institución, que llega a ser el rol que cumplen los oficiales de planta, y los docentes al ser quienes dictan y se convierten en los primeros líderes académicos de referencia en el proceso de formación del cadete.

Conclusiones

Una conclusión relevante es que desde 2017, se mencionan unos estilos de liderazgo, ya sea los institucionales dados por el Manual 6-22 del Cedoc, a saber: liderazgo situacional, liderazgo informal y liderazgo colectivo, pero que a su vez explica y ejemplifica muy bien qué es el liderazgo militar entendido desde la misma institucionalidad y desde la perspectiva de quienes han ejercido ese rol de líderes militares.

Además de relacionarlo claramente con el objetivo de la formación y educación militar, el cual busca en un líder el influir, ser propositivo, direccionar hacia el buen camino, ser un motivador para quienes están bajo su mando, además de llegar a mejorar la organización, con su liderazgo, reconociendo su posición en la jerarquía militar como lo es el ser oficial, suboficial y civil del Ejército Nacional, el cual puede reconocer los niveles del liderazgo como el directo, institucional y estratégico que permite establecer unos principios básicos con los que debe contar un líder militar.

A lo largo de la presente investigación también se pudo cumplir con los objetivos específicos, el primero de ellos, identificar los tipos de liderazgo militar existentes en la enseñanza de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. Aunque no están de manera explícita los tipos de liderazgo militar, en los syllabus, se puede notar cómo estos aparecen en la formación militar y cómo también resaltan en el quehacer del militar, donde se convierte en un líder motivacional, inspirador, o representativo, dependiendo de la situación, ya sea por militares representativos en la historia como los generales Álvaro Valencia Tovar y Alberto Ruiz Novoa, entre otros, que llegan a cumplir y recoger las facultades y virtudes de un líder militar o alguno representativo de las últimas décadas.

A la vez, se cumplió igualmente con el segundo objetivo específico, diferenciar los tipos de liderazgo militar implementados en la formación militar, el cual, se hizo evidente de forma implícita en el análisis de la información al evidenciar que todas las personas en el Ejército forman parte de un equipo y desempeñan los roles de líderes o subordinados. Ser un buen subordinado es parte de ser un buen líder, según lo afirmado en los syllabus de 2019, donde todos los soldados y empleados públicos del Ejército Nacional deben desempeñar la función de líderes y de seguidores.

Esto ayuda a incentivar y perfilar en los procesos de formación a los futuros líderes militares, al ser un entorno jerárquico permite que todos (cadetes, alféreces y oficiales) pasen por todos los roles necesarios de subordinación, y así, al ascender, se pueden convertir en un líder, que incentive y motive en todos los entornos en los que se desempeñe. Es importante comprender que los líderes no solamente guían a los subordinados, sino que también orientan a otros líderes. Además, los líderes no siempre son designados por su posición, grado o autoridad, según lo enmarcado y afirmado desde el syllabus de 2019.

Así, cumplir con el tercer objetivo: contrastar los pénsums del periodo 2014-2019 para evidenciar los tipos de liderazgo militar enseñados en la Esmic. Se evidenció en el cadete unos atributos que lo han llevado a posicionarse como un líder ante los demás, esto, con la enseñanza de liderazgo presente en los niveles de formación y en las materias que llevan su título y dan la cátedra Liderazgo, lo que implica entenderlo y contar con las bases teóricas y fundamentos del liderazgo militar, pero también puede verse implícito en las materias prácticas de la instrucción militar, donde se evidencian los conocimientos adquiridos en el aula y el desarrollo de las destrezas de cómo ser el líder que debe trascender la teoría. Así, puede llegar a reunir las cualidades para ser un líder de la Fuerza que cumpla con la misión institucional, y se preocupe por el personal bajo su mando. Esto aclarando que aunque no se puede relacionar con los estudios anteriormente descritos, sí se puede hablar de cómo los diferentes estilos de liderazgo como el democrático, transformacional y transaccional están presentes e inmersos en la enseñanza de la Esmic; se desconoce también cómo se ha manejado la enseñanza en las aulas, ya que para el desarrollo de la presente investigación solo se tuvieron en cuenta los documentos

consultados y su valor institucional, llegando a ser estos la primera fuente de información que permitió evidenciar que aun cuando los autores hablan de un liderazgo militar, desde la misma institución se hace la definición del liderazgo como aquel que puede recoger todas las virtudes, atributos y cualidades para liderar, comandar y tomar las decisiones estratégicas que permitan ser transmitidas en los procesos de formación o de enseñanza militar en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”.

Referencias

- Bernal, A., & Ibarrola G., S. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, (67), 55-70. <https://n9.cl/gxj8y>
- Castro, A., & Martina, M. (2003). Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de Psicología*, (78), 63-79. <https://n9.cl/ad8u3>
- CEDOC. (2016). *MFE 6-22, Liderazgo*. Fuerzas Militares de Colombia.
- Escuela Militar de Cadetes José María Córdova. (2016). *Por medio del cual se aprueba y adopta el proyecto Educativo Institucional*. Acuerdo No. 008.
- García, C., & López, G. (2012). *El liderazgo militar ante la complejidad*. Instituto Español de Estudios Estratégicos, (58), 1-15. <https://n9.cl/gqzw6>
- Gómez, L. (2011). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica*, 1(2), 226-233. <https://n9.cl/h0ig>
- Husain, S., & Muñoz, L. (2019). Caracterización del liderazgo femenino en ámbitos militares. Reflexiones a partir de las experiencias de las alféreces en su fase de mando. *Cadernos Pagu*, (56), 1-29. <https://doi.org/10.1590/18094449201900560009>
- Millán, G. (2019). *Elementos para la formación del liderazgo militar en Colombia* [Tesis de Especialización]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://n9.cl/fztq4>
- Monsalve, C., Chamorro, L., & Luzardo, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(2), 115-127. <https://doi.org/10.18359/rfce.3049>
- 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. <https://doi.org/10.21830/19006586.30>

Competencia emocional del mando militar

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620306.03>

Paola Katherine Ortegón Gómez

Leonel Nossa Ortiz

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Resumen. este capítulo evalúa las competencias individuales en la fase de mando de los alféreces de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, en cuanto a inteligencia emocional, mediante un instrumento tipo encuesta. Entre los resultados, se encuentra que, en la formación profesional de los alféreces en fase de mando, requisito fundamental con el cual se miden las habilidades construidas durante el proceso formativo, estos tienen dificultades en aspectos como relacionamiento, percepción de mando, ejercicio de autoridad, toma de decisiones, liderazgo y autocontrol emocional. Por ello, es necesario que en la Esmic se implementen estrategias y se definan aspectos calificables tendientes a mantener el seguimiento psicológico en todos los niveles de formación con miras a fortalecer a los alumnos en liderazgo.

Palabras clave: autoridad; competencia individual; fase de mando; formación; inteligencia emocional; liderazgo

Paola Katherine Ortegón Gómez

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Magíster en Psicología Clínica, Universidad de San Buenaventura, Colombia. Especialista en Intervención Psicológica en Situaciones de Crisis, Universidad de San Buenaventura. Psicóloga, Corporación Universitaria Remington.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8054-2691> - Contacto: paola.ortegon@esmic.edu.co

Leonel Nossa Ortiz

Doctor en Educación. Magíster en Educación. Especialista en Aseguramiento de la Calidad. Ingeniero de Sistemas. Investigador Junior (clasificación MinCiencias). Docente Universidad Central. Director de Trabajos de Grado en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9412-6645> - Contacto: leonel.nossa@esmic.edu.co

Citación APA: Ortegón Gómez, P. K., & Nossa Ortiz, L. (2023). Competencia emocional del mando militar. En J. F. Machado Carrillo, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 69-108). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289620306.03>

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 inteligencia emocional, el liderazgo y su interacción en lo social son elementos indispensables en el desarrollo integral de las personas. Al ser un tema amplio, por todos los elementos que en él convergen, es importante resaltar que llegar a ejercer un liderazgo emocional, en el proceso de la adquisición del mando, es una de las gestiones integradoras que todo militar debería tener y ejercer. No se trata de romanticismo; se trata de humanizar, de gestionar, de escuchar, de proponer, de establecer, de planificar objetivos alcanzables, dentro del cumplimiento de una misión, donde las capacidades y habilidades de las personas hacen que los individuos se comprometan y logren un sentido de pertenencia por la institución.

La investigación base de este capítulo busca identificar cuánto influye la inteligencia social-emocional, en el liderazgo ejercido en la fase de mando; esto mediante el estudio de teorías que respaldan este planteamiento y una propuesta metodológica, que permita medir, cuantificar, evaluar y analizar características de personalidad, ante el rol de mando, ejecutado por los alféreces dentro de su ejercicio práctico.

Específicamente, la evolución de las ciencias, la tecnología y, en especial, las dirigidas a la comprensión del ser humano, estudian el desarrollo cognitivo y conductual de los individuos, con el objetivo de analizar las competencias a nivel de inteligencia social o habilidades intrapersonales, características tangibles en la interacción del individuo con el medio que lo rodea, especialmente:

Los líderes del Ejército motivan a las personas tanto dentro como fuera de la cadena de mando para llevar a cabo actividades, pensar cuidadosamente y estructurar las decisiones para el mayor beneficio de la organización. Sin embargo, sus líderes son personas que cumplen con las responsabilidades dentro de esa definición, es decir, soldados, civiles, sargentos, suboficiales, y oficiales, reconociendo que cada persona tiene la capacidad y el potencial de ser un líder. (Manual de Campaña del Ejército, MCE, 6-22, pp. 1-2)

Por tal motivo, con el reconocimiento de las emociones, la orientación profesional permite a los alumnos un desarrollo personal, social correspondiente en tiempo, lo que posibilita la adquisición de conocimientos, experiencias y competencias para afrontar las situaciones del diario vivir. El proceso

de ingreso a la educación superior y, en este caso, a tomar decisiones frente a un proyecto de vida estable y duradero, marca el inicio del fortalecimiento de competencias y habilidades a nivel individual que son formadoras de las bases estables o no para el ejercicio del mando, jugando los motivos e intereses personales de forma consciente y autodeterminada.

Así, el Ejército Nacional de Colombia, con el fin de mejorar constantemente sus estrategias y procesos de formación para el fortalecimiento de las competencias y las habilidades de todos sus miembros, enfrenta:

los retos que impone la alta gerencia en temas como transformación, control estratégico de gestión y de mercado, recursos humanos, calidad del servicio, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras áreas de gran influencia en su fortalecimiento misional. De la misma manera que lo requieren las más grandes organizaciones empresariales, el Ejército Nacional de Colombia ha proyectado para los próximos 30 años, convertirse en una Institución con alto nivel de credibilidad a nivel administrativo y operacional; siendo imperativo que internamente, se efectúen los cambios pertinentes, camino a evaluar las condiciones profesionales del personal. (Ramírez, 2017, p. 6)

En consecuencia, se toma como punto de partida para la investigación la inteligencia emocional como elemento central, aunado a la teoría del desarrollo de las competencias como habilidades socioafectivas en la dirección del mando, en el liderazgo militar, identificando como dificultades principales el desarrollo de competencias específicas y la identificación de la inteligencia socioafectiva dentro de la fase de mando que sería el foco de la investigación.

Como objetivo principal, se busca evaluar las competencias individuales de los alféreces en fase de mando mediante la inteligencia socioemocional y, al mismo tiempo, se analizarán las distintas connotaciones a nivel de competencias individuales, con la construcción de un perfil de aquellas habilidades destacadas individualmente, para poder clasificarlas dentro del perfil deseado para el desarrollo del ejercicio práctico de la fase de mando.

La comunicación, el afecto, la inteligencia emocional, el liderazgo y su interacción en lo social son elementos indispensables en el desarrollo integral de las personas. Por la experiencia adquirida en el trabajo con alumnos en proceso de formación de la Escuela Militar de Cadetes “General José María

Córdoba”, se ha aprendido a distinguir y percibir la voluntad de querer estar, de querer progresar, de querer liderar y de querer mandar.

Todas las personas son distintas; desde su procedencia hasta sus dinámicas personales y familiares, pero mediante la formación y disciplina recibida día tras día, el cambio es notable, los argumentos son cambiantes y las posturas ante las distintas situaciones son más concisas y duraderas.

De allí, de la concepción de ser humano, integral, con un proyecto de vida firme, guiado por la disciplina, el honor, la rectitud, el compromiso, la responsabilidad y el bien común, nace la idea de investigación que aquí es una iniciativa y propuesta de trabajo con jóvenes propositivos y amantes de su patria, desarrollando habilidades a nivel de la inteligencia social, mediada por una comunicación asertiva, encontrando competencias, para la toma de decisiones y solución de problemas frente a su profesión.

De lo anterior, surge la siguiente pregunta: ¿son las competencias de inteligencia social, desarrolladas en los alumnos que actualmente ejercen la fase de mando en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdoba”, correspondientes a su motivación profesional dentro de un liderazgo de alto nivel? De esta se desprende el objetivo de investigación: evaluar las competencias individuales de los alféreces en fase de mando con la inteligencia socioemocional. Asimismo, los objetivos específicos: 1) analizar las distintas connotaciones a nivel de competencias individuales en la fase de mando; 2) clasificar las competencias necesarias para el desarrollo de la fase de mando, teniendo en cuenta el perfil, y 3) construir un perfil acorde a cada una de las habilidades destacadas dentro del estudio individual, en el desarrollo de la fase de mando.

Inteligencias social y emocional

La inteligencia emocional permite la dignificación del ser humano y, por lo tanto, debe tenerse siempre presente en el diseño y la ejecución de estrategias de educación integral, donde la cognición debe interrelacionarse con las emocionalidades, reconociendo así al ser humano como un ser integral (Acosta, 2017), para lo cual se debe superar el imaginario colectivo de que:

el éxito únicamente está en ser inteligente, es plantear un punto de vista tradicionalista, que se orienta a unas visiones unitarias de inteligencia, que no logra acercarse a estudios amplios y complejos como los realizados por Gardner sobre Inteligencias múltiples en 1983, los de Mayer y Salovey o los de Daniel Goleman sobre inteligencia emocional en 1990, o el trabajo de Thorndike sobre Inteligencia social. El resultado es reconocer que la inteligencia se media por la razón y la emoción y se manifiesta en esquemas subjetivos y objetivos en todo el mundo. (Acosta, 2017, p. 361)

Es importante considerar como fundamento a la inteligencia emocional desde el ámbito como competencia social y desde un enfoque cognitivo, el cual tiene como premisa el abordaje integral del desarrollo de habilidades y capacidades de los individuos, frente a circunstancias sociales, como el proceso educativo continuo, el liderazgo desde el crecimiento humano y, por consiguiente, el vínculo estrecho entre el proyecto de vida y los objetivos trazados por las personas. Por su parte, se ha demostrado que:

las cualidades como la inteligencia, el conocimiento y la formación son fundamentales para el reconocimiento de una mujer líder en el ámbito militar, así como la responsabilidad y disciplina. Al analizar los estilos de liderazgo adoptados por las alférez sobresalió la influencia del contexto militar el cual permea el modelo de liderazgo que ellas ejercen (Husain et al., 2019, p. 1)

Así, se ponen en evidencia “las oportunidades y las limitaciones que deben enfrentar tanto en el ámbito relacional como frente a las actividades propias del ejercicio militar (Husain et al., 2019, p. 4).

A partir del octavo semestre, cada alférez es capaz de impartir ese liderazgo, a partir de sus aprendizajes y de sus experiencias personales. Tal es lo que se busca con la investigación, si esas competencias adquiridas y fortalecidas a partir de su proceso de formación en realidad son las necesarias para afrontar los retos diarios de las generaciones cambiantes y por supuesto de un liderazgo dinámico, la identificación de los roles, sus principios, sus valores, sus competencias y la habilidad para tomar decisiones ante situaciones de crisis.

Por otro lado, a partir del concepto de moral combativa, se ha puesto en evidencia que el desempeño del personal en su ambiente laboral, desde

las directrices del liderazgo en el ambiente militar, se relaciona directamente con la moral combativa, siendo esta una de las competencias básicas en todo militar, al ser líder de sus subalternos, viendo la moral combativa como factor de influencia ante la motivación del soldado, inteligencia emocional, actitud positiva y organización de ideas para poder tomar una decisión acertada en los momentos de asumir el buen liderazgo (Monsalve et al., 2018).

Desde la psicología militar, se reconoce al entorno militar como un ambiente complejo, en el que se interrelacionan “la rígida estructura jerárquica, los valores y normas éticas que actúan como guías de conducta, la idiosincrasia de las tareas y funciones que realizan los militares, la preponderancia de los fenómenos y procesos sociales como liderazgo, cohesión, entre otros” (Loaiza & Posada, 2016, p. 2). Así las cosas:

El ámbito militar puede considerarse como un conjunto de conductas, reglas, normas y valores, que se coordinan alrededor de metas (ofensivas y/o defensivas) definidas por la sociedad en la que se desarrolla [...] dentro de la cual cohabitan distintas subculturas en los varios tipos de organizaciones militares que existen: armada, fuerza aérea, ejército, y policía. (Loaiza & Posada, 2016, p. 2)

Situación que deja entrever la necesidad de abordar el liderazgo militar teniendo en cuenta el análisis y la evaluación de fenómenos, conductas, posturas, acciones que se encuentran en diversas investigaciones dependiendo de la aplicación de la psicología. Como énfasis, en este caso, es la inteligencia emocional, representada en el liderazgo en el ámbito militar. Esta investigación nos demuestra la importancia de los seguimientos y estudios a nivel de individuo para las FF. MM., donde es importante el ser humano como actor fundamental en una organización jerárquica, quien guía a sus hombres de forma positiva, implementando sus experiencias y por consiguiente su inteligencia emocional ante el medio (Loaiza & Posada, 2016).

En consecuencia, este trabajo de investigación tienen de fondo el papel desarrollado por los docentes como guías en el desarrollo de esas habilidades emocionales que enriquecen, el proyecto de vida de cada una de las personas, donde fortalecer el aprendizaje mediante la comprensión y el conocimiento de las emociones y la interacción que tienen estas con el medio que los rodea es

lo más importante. En una educación inclusiva y llena de retos en los tiempos de evolución, es importante tenerla en cuenta ya que nos presenta estrategias en el abordaje de problemáticas y la facilidad de contemplar soluciones que abarquen el ser para la resolución de problemas y toma de decisiones acordes a las necesidades que se planteen. No obstante, la importancia de la inteligencia emocional, es recomendable:

- 1) Estudiar las características y diferencias de la inteligencia emocional en distintas etapas de la adolescencia; 2) Estudiar si la participación en actividades extracurriculares afecta los niveles de inteligencia emocional; 3) Analizar la relación entre la inteligencia emocional y el autoconcepto y autoestima; y 4) Explorar la relación entre la inteligencia emocional y el consumo de alcohol durante la adolescencia. (Calero, 2016, p. 2)

De esta manera, no solo se expone a nivel teórico el concepto de *inteligencia emocional*, sino también su realidad experiencial en la adolescencia y por qué desde allí surgen varios de los comportamientos que se ven entorpecidos cuando las emociones se salen de control y no se tienen las habilidades de afrontamiento necesarias para el manejo de situaciones no cotidianas. El enfoque emocional, tanto para el desarrollo de habilidades, como para el desarrollo de competencias, es necesario ya que el individuo a partir de su conocimiento y de su autorregulación puede generar ideas y tomar las decisiones adecuadas, con plena seguridad de la obtención de los mejores resultados, sea cual sea el ámbito en que se desenvuelva, pues no se debe pasar por alto que la inteligencia emocional se muestra como una variable relevante de cara al desarrollo de fortalezas personales como en la prevención de la ansiedad, depresión y quejas somáticas, en la infancia y la adolescencia.

Hay un gran número de características y conductas asociadas al proceso de investigación que se realiza actualmente, ya que la etapa sobre la cual se enfoca este es la base para el desarrollo de habilidades básicas de afrontamiento frente al proyecto de vida. Las emociones, la autorregulación, el autoconcepto, la comunicación, el liderazgo, los valores y principios, la competitividad, el altruismo y la puesta en marcha de objetivos a corto, mediano y largo plazo son características en las cuales se debe ahondar para encontrar las competencias características de las personas y en especial para el trabajo de investiga-

ción actual. Las competencias, dentro de un proyecto de vida en formación, deben estar construidas para ejercer un buen mando y por ende un liderazgo de calidad.

Así, la inteligencia emocional, como habilidad que todos los seres humanos poseemos, tiene grandes implicaciones en cuanto a su uso, discernimiento y puesta en marcha en acciones determinadas de la cotidianidad, lo cual pone en evidencia la influencia de la inteligencia emocional como habilidad influyente en la educación, en el aprendizaje, en la vida, la emocionalidad cotidiana, en el significado que tiene para cada persona y en cómo la emocionalidad tiene gran correlación con la resiliencia frente a los estados afectivos y a las experiencias emocionales.

Inteligencia emocional

A principios del siglo XX, se definió la inteligencia como un conjunto de atributos entre los que estaban la fluidez verbal, el pensamiento lógico, las relaciones sociales y el reconocimiento espacial. Al acompañar la inteligencia con el concepto *emocional* se encuentra la relación directa entre la capacidad de razonar y su aplicación en contextos específicos, como parte de la personalidad del individuo y la forma de comportamiento, las actitudes y las relaciones para consigo mismo y para con los demás. También, hace que la inteligencia se relacione con las capacidades y las habilidades de sentir emociones, entenderlas y aplicarlas en momentos específicos, con especial atención en la resolución de problemas, ya sean estos potenciales o facticos.

En este mismo orden, el estado afectivo del sujeto afectará su conducta, desde la percepción de los fenómenos hasta su acción frente a ellos, ya que los estados emocionales hacen parte de cómo se procesa la información obtenida del entorno, siendo así parte fundamental de la construcción de las relaciones socioafectivas que se desenvuelven en la relación de los niveles biológico, neurofisiológico y bioquímico, como partes funcionales del organismo, como se hace notorio en el cerebro (Tabla 1).

Tabla 1. Regiones del cerebro

Regiones del cerebro	Funciones
Neocórtex	Su función principal se centra en la capacidad que otorga al ser humano de “razonar, pensar, evaluar, vetar impulsos emocionales, autoobservarse, ver a futuro, hacer planes, trazar estrategias, comunicarse mediante el lenguaje verbal, desarrollar valores trascendentes, auto motivarse”
Cerebro emocional	Las funciones principales se establecen en el orden del aprendizaje básico para la supervivencia, además de las emociones y el impulso gregario.
Cerebro instintivo	Permite asegurar la supervivencia manteniendo la homeostasis del organismo y producir los cambios necesarios para afrontar los estímulos medioambientales.

Fuente: Optometría Comportamental y Terapia Visual Neuro-Cognitiva (2013) y Asociación Educar (2013).

En correspondencia con lo anterior, se puede mencionar que el abordaje emocional es uno de los pilares en el trabajo con los seres humanos, ya que la percepción del cómo se siente un individuo es lo que marca la pauta para las acciones que realiza, sobre todo en cuanto a las relaciones interpersonales, donde la expresión de los sentimientos y emociones son el común denominador, donde las habilidades a partir del contacto con los otros llevan consigo a la competitividad, la toma de decisiones y todas las demás competencias que de ahí en adelante se desglosan, haciendo a las personas más fuertes o más susceptibles a los acontecimientos diarios. En otras palabras, la inteligencia emocional es en general la generadora de las herramientas necesarias para actuar ante alguna dificultad que se pueda tener, poder analizar y solucionar de manera efectiva.

Liderazgo e inteligencia emocional

Investigadores sociales y formadores están de acuerdo en que la información emocional juega un papel vital en nuestra vida laboral, en la medida que las relaciones sociales que hacemos están regidas por reglas de comportamientos (por ejemplo, cooperación, apoyo, sumisión, entre otras) que se basan en nuestras emociones y estados de ánimos del momento (García & Extremera, 2019). El análisis del uso adecuado de las habilidades de expresión, uso, comprensión y manejo emocional ha dado lugar al desarrollo de un marco teórico sobre el

concepto de inteligencia emocional (IE) y sus aplicaciones en diversos campos, entre ellos, el ámbito del liderazgo, la dirección de equipos y la gestión de conflictos en contextos organizacionales (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Por lo tanto, ser capaz de comprender esta información emocional y su posible impacto sobre las personas con las que trabajamos y saber usarlas de forma constructiva en beneficio de la propia organización es lo que convierte a un líder en emocionalmente inteligente. La idea que subyace al concepto de inteligencia emocional es que los seres humanos experimentan emociones, y aquellos que son capaces de comprender las causas por las que las experimentan y utilizan dicha información para resolver conflictos constructivamente y fomentar mejores relaciones interpersonales para alcanzar mayor productividad en el equipo, son personas, en cierto modo, más inteligentes (García & Extremera, 2019).

En el ámbito militar, el trabajo exige relación y comunicación entre los diferentes empleos y rangos, de personal civil y militar, con muchas e intensas relaciones personales, especialmente en misiones, con niveles de exigencia mental de las actividades desempeñadas que explican la centralidad de las emociones en tales organizaciones (Marín et al., 2019; Sewell, 2011). Todo ello requiere incorporar el análisis de las dimensiones afectivas en los líderes militares para alcanzar un equipo de trabajo de alto rendimiento y con niveles óptimos de salud biopsicosocial y de ajuste a su puesto de trabajo (Dagless, 2018).

En los últimos años, se está llevando a cabo un cambio en el paradigma para entender las relaciones y el liderazgo en las organizaciones e instituciones de seguridad y defensa, en concreto las FF. AA. y Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Ejemplos de una puesta en valor de la inteligencia emocional es la incorporación de cursos en sus academias, escuelas y centros de formación y la inclusión de dichos conceptos en las modernas publicaciones y manuales oficiales (García & Extremera, 2019).

Los líderes emocionalmente inteligentes manifiestan un alto autocontrol, escuchan a los subordinados, son comunicativos y se informan antes de tomar decisiones. Las dimensiones de este tipo de inteligencia favorecen su autoliderazgo, basado en la propia conciencia y la autogestión de las propias emociones. Son capaces de desarrollar una conciencia social y capacidad para

gestionar las emociones de otras personas y mejorar las relaciones humanas de manera positiva (García & Extremera, 2019).

Una de las características de estos líderes es su capacidad para ser empáticos. Su empatía se basa en la capacidad para identificar y predecir los diferentes estados emocionales, reaccionar adecuadamente a los estados emocionales ajenos, establecer relaciones y mostrar compasión (García & Extremera, 2019).

Caruso y Rees (2019), tomando como referencia las directrices de la academia militar norteamericana, plantean que la IE puede ayudar a forjar un líder, con carácter moral, integrando las emociones en ese liderazgo mediante tres posibles vías. En ese sentido, de acuerdo con la academia militar americana, un líder con carácter se define como alguien que:

Pone en práctica sus valores centrales de integridad, excelencia en todo lo que hace, y de orientación al servicio antes que a sí mismo. Si las cosas van bien, es fácil liderar y mantener íntegros los valores, pero en situaciones difíciles es donde se pone a prueba esta habilidad para mantener íntegros las convicciones y valores. Reconocer la causa de las emociones que resultan incómodas, ante un comportamiento o situación, y saber reconocer que están entrando en conflicto los valores con la conducta a llevar a cabo, es una habilidad emocional fundamental para comprender y saber gestionar aquellas emociones que generan malestar, preocupación o tristeza. Hacen que sus colaboradores den lo mejor de sí mismos. Las altas habilidades para percibir, reconocer y entender las emociones de los demás hacen a los líderes poseedores de una mayor comprensión (*Insight*) de sus colaboradores. La habilidad para conectar emocionalmente con los otros y comprender las emociones que experimentan permite a los líderes empatizar mejor con ellos y, por lo tanto, saber cómo motivarlos. De la misma manera, las habilidades interpersonales y de motivación a los demás que promueven los líderes ayudan a sus subordinados a afrontar mejor los contratiempos y estresores, confiar en sus fortalezas y destrezas practicadas durante la formación, afianzar los lazos de unión entre compañeros y completar con éxito la misión encomendada. Mejoren el rendimiento del equipo. Los líderes con mayor IE tienen más posibilidades de lograr el éxito del equipo, mostrando y contagiando a sus colaboradores sus propias emociones, entusiasmo ante una misión desafiante o bien preocupación ante acciones de riesgo para que sean precavidos. Además, al conocer bien las fortalezas y destrezas de sus colaboradores son capaces de encomendar tareas específicas a aquellos que darán su máximo potencial en esa área, asegurando, con mayor probabilidad, el éxito de la misión. (Caruso & Rees, 2019)

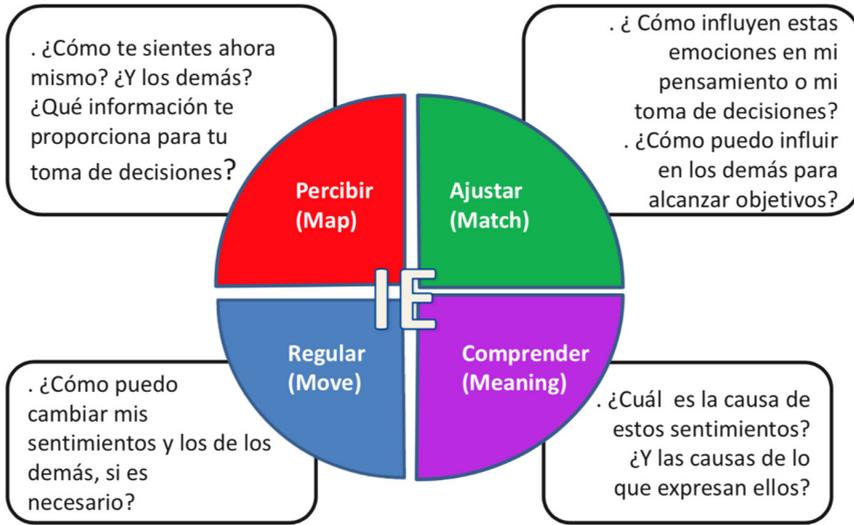


Figura 1. Modelos de habilidades de IE aplicados al liderazgo.

Fuente: Caruso y Ress (2019).

Por lo tanto, las habilidades de inteligencia emocional parecen tener un papel importante para alcanzar un liderazgo efectivo. Tanto la inteligencia cognitiva como la inteligencia emocional son necesarias para entender cómo crear equipos que cumplan con las misiones y sean capaces de adaptarse a las adversas y complejas circunstancias de ejecución, permitiendo a los líderes alcanzar un liderazgo emocionalmente inteligente.

Importancia de educar en las emociones

Partiendo de que las emociones son una de las expresiones más importantes, para el desarrollo de una vida sana mentalmente, el educar en este sentido es de suma importancia ya que al comprender y enseñar cómo se manejan y expresan las emociones ayuda a generar ciertas habilidades para ser un adulto seguro, asertivo y con una autoestima positiva, donde ser capaz de entender y analizar las circunstancias a partir del razonamiento de la emoción hace personas más flexibles al entendimiento de dificultades de compleja solución durante la vida.

La preocupación por la formación de personas capaces de adaptarse a las exigencias del mundo actual se refleja en las recomendaciones de orga-

nismos internacionales como la Unesco (1998a, 1998b), que con el informe Delors (1997) propone cuatro pilares en los cuales se debería cimentar la educación para el siglo XXI: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser. Los últimos dos pilares (aprender a convivir y a ser) se encuentran íntimamente relacionados con habilidades sociales y emocionales que ayudarían a los estudiantes a desarrollarse integralmente a lo largo de toda su vida. También la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2011), dentro de su Informe *DeSeCo*, compilado por Rychen y Hersh (2004), al identificar el conjunto de competencias necesarias para que tanto niños como adultos lleven vidas responsables y exitosas en una sociedad moderna, establece una categoría específica de competencias clave para interactuar con grupos socialmente heterogéneos. Dicha categoría de competencias se desprende de la inteligencia emocional (Hersh et al., 1999). Los organismos ya mencionados, la propuesta de la Unión Europea para estandarizar la educación superior (ES) en conocimientos, habilidades y actitudes (Proyecto Tuning), así como su posterior versión adaptada para América Latina compilada por Beneitone et al., (2007) establece que entre las competencias generales que debe manejar cualquier profesionista están las que le permiten relacionarse con otros, tales como capacidad para el trabajo en equipo, habilidades interpersonales, capacidad para conducir hacia metas comunes, capacidad para actuar ante nuevas situaciones y capacidad para la toma de decisiones, todas ellas relacionadas con competencias emocionales e inteligencia emocional.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2000) enfatiza que no es posible desarrollar las competencias que requieren los futuros profesionales mediante métodos tradicionales, sino que es necesaria una formación integral que englobe aspectos académicos, sociales, culturales y emocionales desde antes del ingreso a las instituciones de educación.

En palabras de Bisquerra (2003): “La educación emocional es una innovación educativa que se justifica en las necesidades sociales. La finalidad es el desarrollo de competencias emocionales que contribuyan a un mejor bienestar personal y social” (p.8).

De esta forma, la educación emocional trata de dar respuesta a aquellas necesidades sociales que enfrentamos en la actualidad. Estas necesidades sociales se pueden ejemplificar con ciertas conductas llevadas a cabo por un sector creciente de la juventud derivados de problemas emocionales como la baja autoestima, la depresión, el estrés, la violencia, la delincuencia, la anorexia, el consumo de drogas, etc., cuando plantea que la educación emocional es:

una innovación educativa que se justifica en las necesidades sociales, es el proceso educativo, continuo y permanente, que pretende potenciar el desarrollo de las competencias emocionales como elemento esencial del desarrollo integral de la persona, con objeto de capacitarle para la vida, todo ello tiene como finalidad aumentar el bienestar personal y social. (Bisquerra, 2003, p. 21)

Con base en lo anterior, surgen las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis general

- Hi: La inteligencia emocional determina las competencias individuales de los alféreces en fase de mando.
- Ho: La inteligencia emocional no determina las competencias individuales de los alféreces en fase de mando.

Hipótesis específica

- Hi1: Las competencias individuales inciden en la fase de mando.
- Ho1: Las competencias individuales no inciden en la fase de mando.
- Hi2: Las competencias son necesarias en el desarrollo del alférez en la fase de mando.
- Ho2: Las competencias no son necesarias en el desarrollo del alférez en la fase de mando.
- Hi3: La inteligencia emocional es un factor para la toma de decisiones.
- Ho3: La inteligencia emocional no es un factor para la toma de decisiones.

Tabla 2. Variables competencias emocionales en el mando militar

Tipo	Variable
Independientes	<ul style="list-style-type: none"> • Vi1. Competencia Individual • Vi2. Fase de mando • Vi3. Liderazgo
Dependientes	<ul style="list-style-type: none"> • Vd4. Inteligencia Emocional

Fuente: Ortegón Gómez (2020).

Método

Esta investigación se realiza a partir de un enfoque mixto. El nivel de la investigación es descriptivo, puesto que se van a considerar los fenómenos estudiados a partir de la búsqueda de la respuesta de una pregunta problema en el cual se medirán conceptos y se definirán las variables de la investigación; además, se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

La población escogida para el desarrollo del estudio son alumnos de la Esmic, que se encuentran desarrollando la fase de mando como ejercicio académico de liderazgo dentro de su formación como futuros oficiales. La Esmic está conformada por alrededor de 1.744 alumnos de los cuales se toman 140 alumnos que se encuentran realizando su ejercicio de fase de mando. Se utilizó Margen de error: 10 %, Nivel de confianza: 95 %

Para la investigación se utilizó la encuesta fase de mando: este cuestionario fue diseñado, con preguntas de tipo cerrado, contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Las categorías de respuesta fueron definidas a priori por el investigador y se le muestran al encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta.

Características de las preguntas: se diseñan preguntas claras, precisas y comprensibles para los sujetos, definidas mediante un vocabulario simple, directo y familiar, favorable para su comprensión y discernimiento.

Formato de la encuesta: la encuesta está conformada por un objetivo general de estudio, donde se hace referencia a la importancia de la participación de los alumnos en fase de mando, para la investigación, aunque el cuestionario no tiene un tiempo aproximado, por la categoría de las respuestas y su diseño dicotómico, la duración aproximada para el desarrollo de la encuesta es de quince minutos, siendo una encuesta anónima.

Formato, distribución del instrumento, preguntas y categorías: se utiliza un formato realizado mediante formularios de Google, el cual está distribuido, en tres categorías principales (Inteligencia emocional, competencias del alférez en fase de formación, liderazgo), y trece subcategorías (social, cognitivo, motivación profesional, comunicación, construcción colectiva, construcción operativa, construcción directiva, orden, mando, doctrina, trabajo en equipo, calidad del servicio, toma de decisiones), para un total de sesenta preguntas.

Para la validación de los instrumentos se utilizó la *validación por expertos* dando como resultado un porcentaje de 88,09 %. Por lo tanto, se puede llevar a cabo la aplicación de la encuesta. Además, se utilizó el Coeficiente α de Cronbach.

Tabla 3. Coeficiente α de Cronbach, análisis de fiabilidad encuesta fase de mando

Ítem	Valor
K	60,0000
SUM(VI)	4,0299
VT	21,4726
$K/(K-1)$	1,0169
$1-SUM(Vi)/VT$	0,8123
$ABS (1-SUM(Vi)/VT)$	0,8123
ALFA =	0,8261

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las relaciones entre las variables abordadas, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman.

Por último, las técnicas de procesamiento y análisis de datos se abordaron por medio de la codificación con números, 1 si responde “SÍ” y un número “2” si responde NO y un atributo adicional “NC” (no contestó) como número “0” este atributo adicional no aparece en la encuesta, se utiliza solamente para codificación de datos que no se responda. En un libro en Excel se describe la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen, durante el análisis. Se efectúa físicamente la codificación (tabular datos): agrupar y estructurar los datos obtenidos en el trabajo de campo. Se guardan los datos para prepararlo en su posterior análisis: definir las herramientas o programas estadísticos para el procesamiento de los datos, durante este proceso se agrupan los datos individuales y se estructuran las respuestas dirigidas a, problema de investigación, objetivos y las hipótesis de estudio.

Presentación y análisis de los resultados

La presente investigación pretende determinar la relación que existe entre las competencias emocionales como la inteligencia emocional y el liderazgo enfocado al mando militar en los alumnos que actualmente realizan la fase de mando de la Escuela de Militar de cadetes “General José María Córdova”, Bogotá, D. C., 2020. A continuación se discutirán los principales hallazgos del estudio, comparándolos con similares investigaciones internacionales y nacionales y con las teorías que dan fundamento a la investigación.

Tabla 4. Composición de la Categoría Fase de mando.

	Fase de mando				
Inteligencia emocional	138	13	138	139	428
Social	138	136	122	136	532
Cognitivo	29	138	24	127	318
Motivacional	136	137	137	132	542
Comunicación	128	97	122	138	485

Fuente: elaboración propia.



Figura 2. Categoría Fase de Mando.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la categoría fase de mando encontramos que un 23 % del personal conoce a qué hace referencia la subcategoría motivación profesional y la subcategoría social, un 21 % la subcategoría comunicación, un 19 % la subcategoría inteligencia emocional y un 14 % la subcategoría cognitiva. Teniendo en cuenta los supuestos sobre los cuales se elaboró el instrumento de medición de la fase de mando, se encuentran grandes vacíos en la comprensión que tienen los alféreces hacia el hacer, el ser y el saber sobre características básicas, habilidades y competencias que en los años de formación deben tenerse más concretos y referidos a su trabajo profesional, desde el actuar con inteligencia emocional, hasta poder comprender la interacción que se tiene con las demás personas para alcanzar los logros, proyectados individualmente pero con logros grupales.



Figura 3. Subcategoría Inteligencia Emocional alféreces en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico inteligencia emocional de la categoría fase de mando, se puede apreciar que un 33 % de la población encuestada cree poder lidiar con sus problemáticas, mientras, el 32 % de los participantes piensa con claridad, así como el de adaptarse al contexto militar, solo el 3 % pierde la concentración cuando debe trabajar bajo circunstancias de presión.

La inteligencia emocional, vista como una de las habilidades más destacadas dentro del desarrollo evolutivo del ser humano, centrándose en la forma como los individuos piensan, se concentran, aprenden a adaptarse y comprenden sus propios problemas, es una de las competencias básicas evaluadas en donde se encuentra la relevancia del personal de alféreces en el poder pensar con claridad ante situaciones cotidianas y el poder utilizar sus herramientas de afrontamiento para adaptarse a contextos, situaciones adversas, donde la regulación de las emociones cobra un sentido de gran importancia.

Sin embargo, dentro de esta encontramos que la concentración es una de habilidades que se pueden perder con facilidad dentro de la gran demanda de actividades, lo cual lleva a las personas a mantenerse en un ambiente estresor,

que puede provocar bajo autocontrol, poco dominio de las circunstancias y por consiguiente decisiones inapropiadas.

Cuando los individuos son capaces de identificar sus propias fortalezas y sus debilidades, generan sentimientos de flexibilidad y control dirigidas a cada una de las actividades por realizar no complejizando las tareas ni generando inestabilidad emocional.



Figura 4. Subcategoría Social, alféreces en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

A nivel social, el 26 % de los encuestados conoce sus fortalezas y trabajan en grupo asumiendo sus compromisos y diálogo, el 25 % conoce sus debilidades y el 23 % percibe vínculos en sus sentimientos entre lo que piensa, hace y dice.

La inteligencia emocional está compuesta por un número variado de competencias como la competencia social, la cual nos habla de la forma en que el individuo se relaciona con las demás personas, cómo el estado de ánimo influye en sus relaciones, cuáles son las emociones con las cuales la persona se identifica con más facilidad y cuáles de ellas son las que se destacan hacia los demás, esto a partir de las fortalezas, y las debilidades. Aunque se mantiene

dentro de un equilibrio, se encuentra que los vínculos sentimentales afectan en gran medida lo que el alférez en este caso piensa, hace y dice en referencia a acciones, órdenes y por consiguiente su desempeño en general.

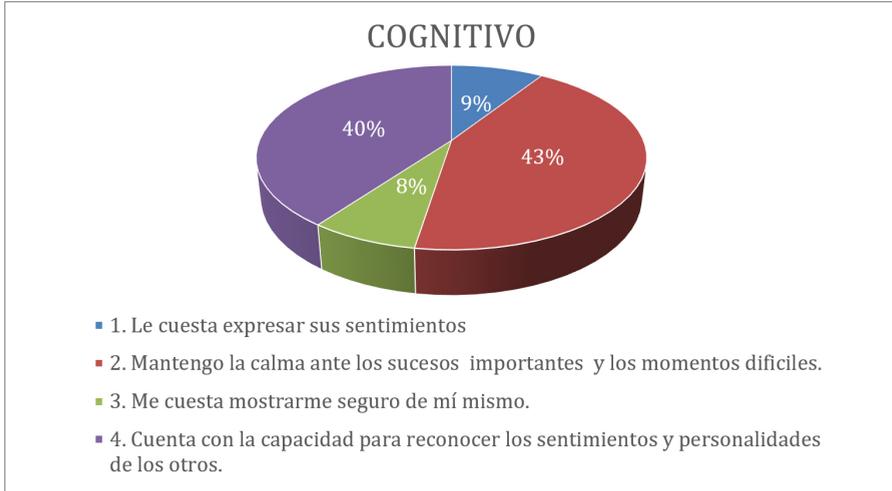


Figura 5. Subcategoría Cognitivo, alféreces en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

Desde los procesos cognitivos enfocados a su formación militar el 43 % de los encuestados refiere mantener un equilibrio entre los sucesos importantes y los momentos difíciles, el 40 % refiere contar con la capacidad para reconocer los sentimientos y la personalidad de los demás, el 9 % le cuesta expresar sus sentimientos y el 8 % le cuesta mostrarse seguro de sí mismo.

Partiendo del hecho de que los procesos a nivel cognitivo, son procesos de aprendizaje, que las personas poseen ya sea por vivencias propias o adquiridas biológicamente, son la parte equilibrada de nuestro ser donde interactúan diariamente el pensamiento, la acción y la emoción, para poder relacionarnos, para poder ejecutar acciones y demás actividades cotidianas, cuando a una persona le cuesta expresar sus sentimientos es susceptible de cometer errores dentro de su contexto social, familiar, personal, los cuales en muchas ocasiones sus consecuencias son fatales. Cuando el autoconocimiento está guiado más por un modelo social que por el conocimiento del ser como individuo, se

convierte en un factor de riesgo para enfrentar grandes tareas y más dentro del ámbito militar; cuando se mantiene la calma ante los sucesos importantes y por lo tanto se es asertivo su toma de decisión se hace más concreta y se mitigan los errores.

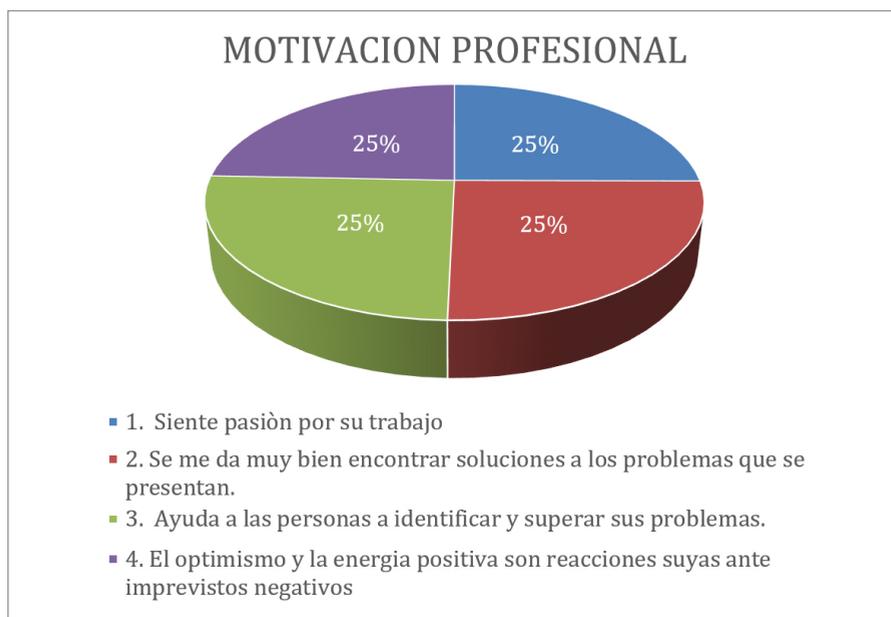


Figura 6. Subcategoría Motivación Profesional, alféreces en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la categoría de Motivación profesional, los encuestados en cada una de las preguntas relacionadas con la pasión por su trabajo, el encontrar solución a sus problemas, poder identificar sus propios problemas y mantener optimismo y energía positiva como reacciones ante imprevistos negativos contestaron el 25 % en cada una de las cuatro preguntas para un total del 100 %.

La motivación profesional está guiada por las vivencias, el conocimiento de sí mismo, de las relaciones con los demás y del mundo que nos rodea. Por esta razón, al establecer un proyecto de vida ligado a lo aprendido y lógicamente al significado que tiene para cada una de las personas es de suma

importancia. Para ser un buen oficial se necesita amor, vocación, ética y profesionalismo, mediados por la confianza, el liderazgo, la participación, el trabajo en equipo el saber escuchar y adaptarse a las exigencias actuales. Si se tienen hombres y mujeres que crean en ellos mismos y en sus capacidades, el recurso humano de la Fuerza será cada vez mejor y con una mejor capacidad de trabajo y toma de decisiones.



Figura 7. Subcategoría Comunicación, alféreces en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la comunicación. el 29 % de los encuestados ayuda a las personas a identificar y superar sus problemas, el 26 % es responsable de sus logros cuando se realiza trabajo en equipo, el 25 % suele ser el que interviene en los conflictos que surgen entre los compañeros y el 20 % se siente responsable de los fracasos cuando trabajan en equipo.

La comunicación es la base para el trabajo en equipo. De ahí que para entender y comprender tanto a los compañeros como a los subalternos es necesario que se mantenga una comunicación fluida y asertiva con la intención de que todos puedan entender las órdenes y cumplir con el requerimiento dispuesto. Cuando el líder se siente responsable de los fracasos dentro del trabajo en equipo, podemos hablar de un líder comprometido con su labor y

que su apoyo y asertividad va encaminada al bien común y no al particular. Este proceso de comunicación parte de la necesidad de las personas por adquirir capacidades fundamentales para el desarrollo de una tarea determinada, donde se parte de los intereses en común, los conocimientos, las destrezas, el respeto y las exigencias, para poder lograr un trabajo de calidad.

Tabla 5. Competencias del alférez en el proceso de formación

Competencias del cadete y el alférez				
C. Colectiva	132	137	128	125
C. Operativa	103	134	136	107
C. Directiva	126	138	134	136
Orden	132	111	135	117
Mando	134	133	136	137

Fuente: elaboración propia.

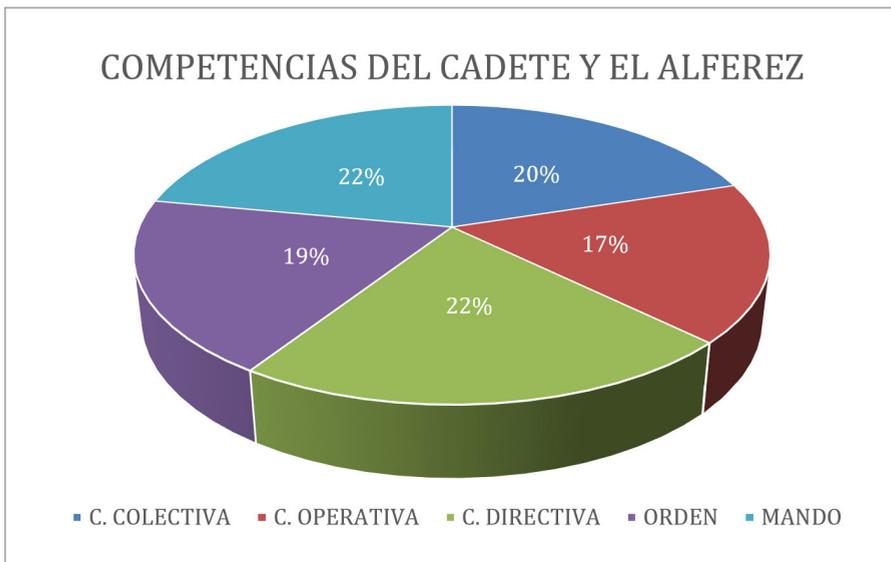


Figura 8. Categoría competencias del cadete y el alférez.

Fuente: elaboración propia.

En la categoría de competencias del cadete y alférez encontramos 20 % construcción colectiva, 17 % construcción operativa, 22 % construcción directiva, 19 % orden y 22 % mando.

Al hacer este análisis, se tiene en cuenta que cada una de estas subcategorías son temas que se han trabajado durante los años de formación, los cuales, a nivel general, presentan una puntuación baja entre orden y mando, donde se evidencia que no se tiene la claridad ni las directrices para su consecutivo orden como estrategias que brinda la formación para la dirección de personal subalterno. Dentro de las subcategorías de construcción son habilidades y competencias que el alférez debe haber desarrollado y consolidado para brindar todo de sí, para la experiencia a futuro frente a la sociedad y reflejarse ante una sociedad en evolución.

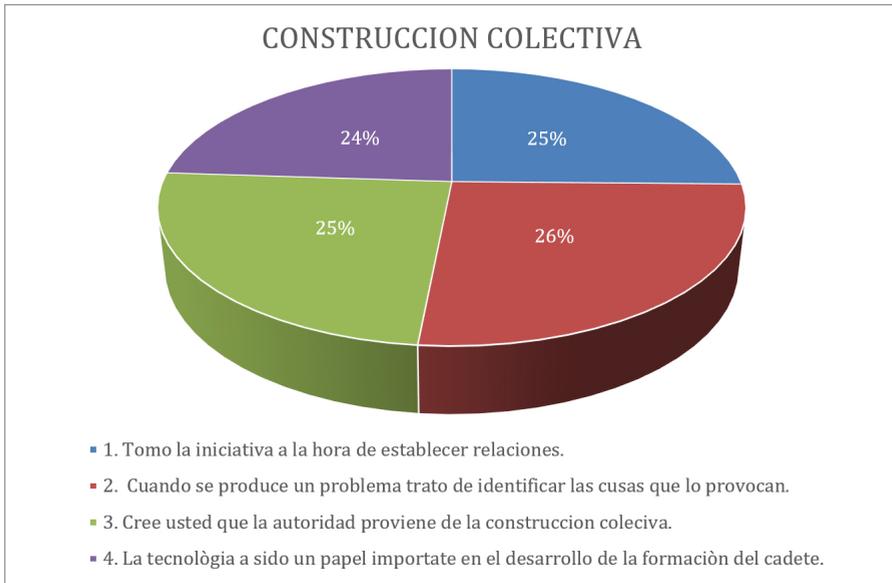


Figura 9. Subcategoría construcción colectiva, alférezes en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la categoría, Competencias del alférez en el proceso de formación, a nivel de la construcción colectiva el 26 % del personal trata de iden-

tificar las causas de los problemas cuando se presentan, el 25 % cree que la autoridad y la iniciativa son factores que establecen relaciones dando paso a la construcción colectiva y el 24 % de los encuestados argumenta que la tecnología tiene un papel importante en la formación de los cadetes.

Las actividades grupales constituyen una de las bases indispensables para el aprendizaje. Por esta razón, la construcción colectiva dentro del trabajo del alférez es la materia prima para que los procesos, las órdenes y los objetivos trazados sean alcanzables. El liderazgo desde la autoridad, el respeto, los valores y los principios son un liderazgo de grandes proyecciones, el cual consta del trabajo mancomunado de cada uno de los integrantes los cuales identifican a medida que pasa el tiempo, quiénes son los guías y quiénes son las personas que desde sus experiencias aportan conocimiento y tienen las competencias para transformar el trabajo realizados en una construcción colectiva para todos.



Figura 10. Subcategoría construcción operativa, alféreces en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

A nivel de la construcción cooperativa, el 28 % de los encuestados le gusta planificar con anterioridad sus labores igual que demostrar habilidades básicas de coordinación para búsqueda de objetivos comunes y el 22 % prefiere elegir alternativas provechosas aunque conlleve a asumir riesgos igual que consideran que los conocimientos técnicos, profesionales son suficientes.

La construcción operativa hace referencia a aquellas habilidades que poseen las personas para ser competitivos con sus demás compañeros, demostrando las habilidades y destrezas en la búsqueda de objetivos comunes. Por consiguiente, asumir riesgos que a veces son inoficiosos se convierte en variables existentes dentro del proceso de toma de decisiones, ya que a veces solo con lo aprendido o con las bases que se tienen, no son lo suficientemente cimentadas para llegar a una meta sólida contando con la aprobación de los compañeros de equipo, ya que dentro de la transformación del Ejército es necesario contar con las dinámicas sociales, el aprendizaje y sobre todo con personas capacitadas, propositivas y que tengan la convicción de que su carrera profesional es el as que muy pocas personas poseen.

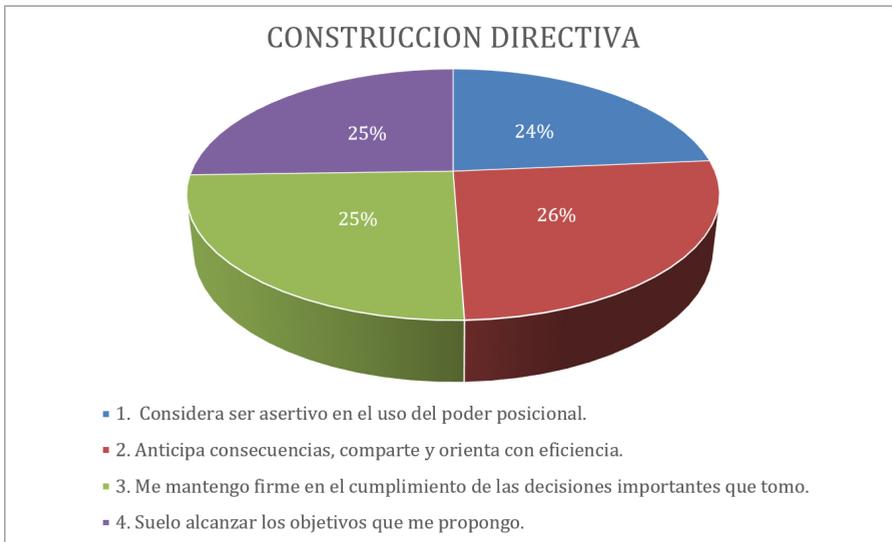


Figura 11. Subcategoría Construcción Directiva alféreces en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la construcción colectiva, el 26 % del personal encuestado refiere realizar el ejercicio de anticipar las consecuencias, compartirlas para poder actuar con eficiencia, el 25 % alude a mantenerse firme frente al cumplimiento de las decisiones, así como tener la premisa de alcanzar los objetivos propuestos y el 24 % considera ser asertivo en el uso del poder profesional.

La construcción directiva puede ser vista como esa etapa en la que el grupo se encuentra cohesionado, para la consecución de una orden y el logro de un objetivo propuesto. El alférez en fase de mando debe comprender por jerarquía cuál es su posición dentro del alumnado, de la misma forma actuar con el mayor respeto y liderazgo que sus subalternos admiran, para que los proyectos que se encaminen sean bajo el cumplimiento de las órdenes estipuladas. Siempre se encuentren orientados y alineados con las doctrinas estipulados para su carrera profesional, tomar cada trabajo con la seriedad que se merece, para poder anticipar las consecuencias que se deriven de sus actos.

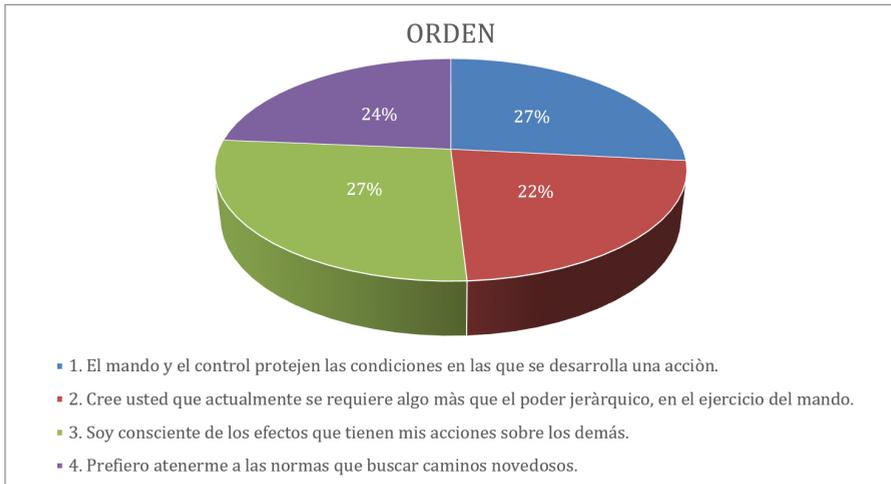


Figura 12. Subcategoría Orden, alféreces en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

A nivel de orden, el personal encuestado refiere que el 27 % está encaminado en su trabajo profesional mediante el mando y el control para el desarrollo de las acciones por cumplir, así como ser consciente de los efectos de estas mismas acciones; el 24 % prefiere mantenerse a la norma que buscar

caminos novedosos y el 22 % demuestra que se requiere algo más dentro del ejercicio de mando que a nivel jerárquico.

A nivel de orden, se establecen las cadenas de mando, se asignan las funciones, se coordina y aprueba el desarrollo de las misiones o los planes por seguir para la consecución de los objetivos, realizando ejercicios conjuntos, como el entrenamiento, que a nivel de supervisión son el resultado de lo que el alférez ha aprendido en su tiempo de formación, dan cuenta de sus habilidades desarrolladas y sus características de personalidad que desde este momento se vuelven en su marca personal para el buen uso de su poder. El direccionamiento, las responsabilidades adquiridas sobre otras personas son el trabajo profesional, para el cual se ha estado preparando mediante la observación, la experiencia, siguiendo instrucciones, rutinas, ejemplos para el mantenimiento de la norma dentro del ejercicio del mando.

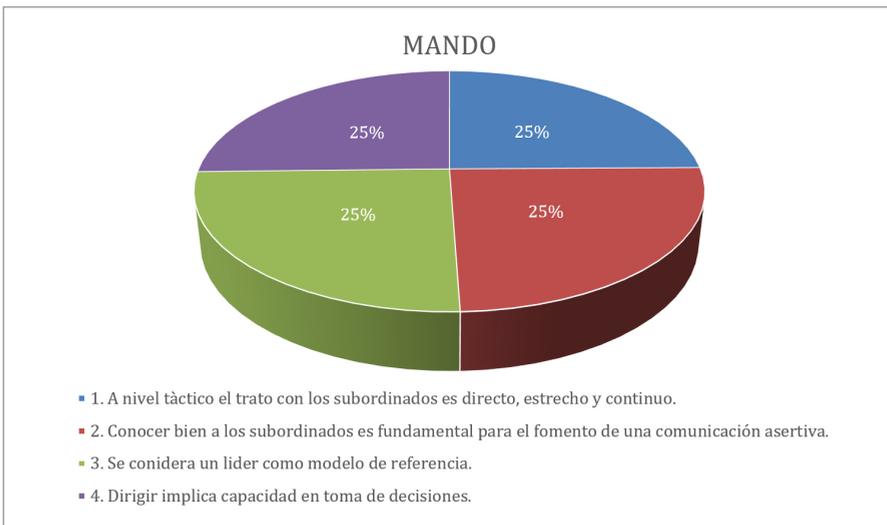


Figura 13. Subcategoría Mando, alférezes en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

A nivel de Mando, los encuestados refieren que el trato con los subordinados es directo, estrecho y continuo. Es fundamental el conocimiento del personal para el fomento de una comunicación asertiva; el alférez en fase de mando se considera como un líder como modelo de referencia y esta acción

implica tener la capacidad en toma de decisiones contemplando las respuestas para cada ítem en un 25 %, para la totalidad del 100 %.

El mando es aquella autoridad que se ejerce sobre otros, dentro del contexto militar, el cual permite un buen seguimiento de las órdenes y por consiguiente la ejecución de las misiones para el logro de los objetivos, el cual requiere coordinación de todas las personas que participen. Por esta razón, el ejercicio de fase mando es un peldaño más dentro de la formación como oficiales, el cual le brinda al individuo la oportunidad de corregir sus errores, de aprender sobre ellos y de comprender de qué forma se debe llevar y comandar un buen liderazgo, ya que el pie de fuerza son las personas, a los cuales debe orientar, ayudar, brindar escucha y estar encaminado al mantenimiento de relaciones sanas, de autocontrol, comprensión, orden y mando. Bajo esta explicación y en concordancia con las respuestas obtenidas, se mantienen el equilibrio en la comprensión del significado y la representación de lo que es mando.

Tabla 6. Categoría Liderazgo

	Liderazgo				
Doctrina	134	135	132	136	136
Trabajo en equipo	133	135	137	136	134
Calidad servicio	39	132	134	135	120
Toma de decisiones	129	73	113	135	134

Fuente: elaboración propia.

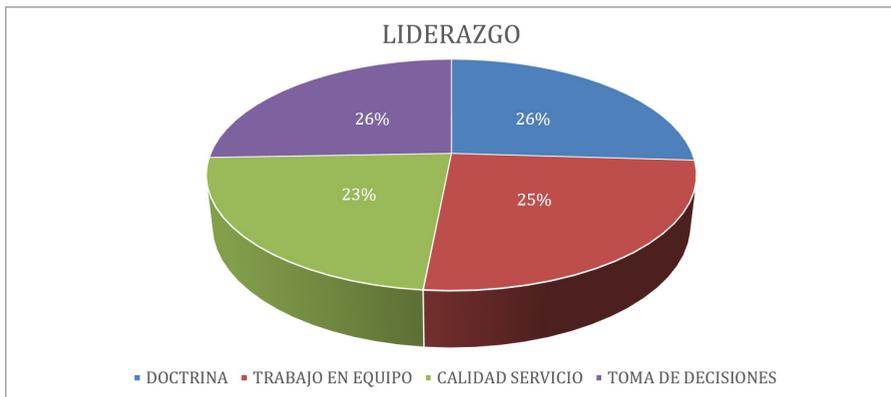


Figura 14. Categoría Liderazgo en la Fase de Mando.

Fuente: elaboración propia.

En la categoría liderazgo se encuentra con un total de 26 % doctrina, 25 % trabajo en equipo, 23 % calidad del servicio y el 26 % toma de decisiones.

El liderazgo es el tema por excelencia en el cual los alféreces en esta etapa de aprendizaje en su ejercicio de mando deben estar encaminados a realizar lo mejor posible, colocando en práctica sus experiencias, sus aprendizajes y sobre todo su don de personas, dentro de la escogencia de un proyecto de vida estable, que converge en el bienestar de las personas. Las relaciones interpersonales son el plus en este sentido, lo que conlleva a un cambio de visión y genera respeto, espíritu de servicio y responsabilidad, dejando sus intereses particulares hacia la búsqueda de intereses colectivos.

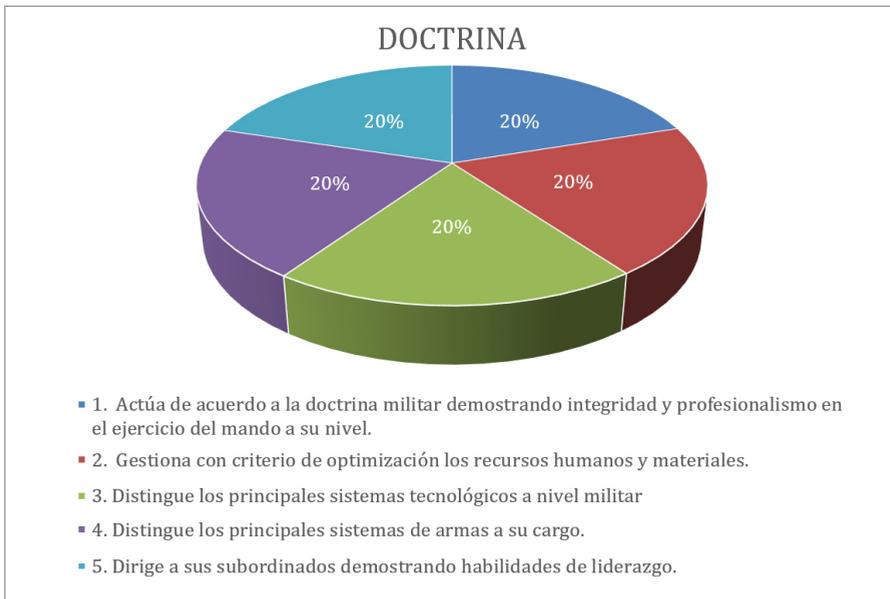


Figura 15. Subcategoría Doctrina, alféreces en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la categoría de Liderazgo, donde se describen procesos básicos como la actuación, la gestión el distinguir tecnologías y sistemas de armas y la dirección de los subordinados, el total de los encuestados en cada una de los ítems preguntados arroja una puntuación del 20 % para un total del 100 %, ya que las preguntas están encaminadas al liderazgo como factor principal en el

ejercicio de la fase de mando donde demostrar la integridad y profesionalismo son los pilares para el desempeño en la formación militar.

La doctrina militar, como lineamientos por seguir dentro del establecimiento, de las pautas de cómo actuar frente a lo que se eligió, entendió, aprendió y va a ser su proceder durante la carrera militar, es una herramienta que todo militar debe aprender a analizar para no cometer errores en los frentes de batalla, los cuales están implicados de errores de comprensión de la norma. Para el alférez, todas las herramientas brindadas en sus años de formación han reforzado el dominio de esa doctrina para emplearla dentro del mando, como apoyo a la ejecución de las órdenes donde todas las posibilidades están abiertas en el logro de los objetivos. Los participantes en este punto comprenden el trabajo que se desarrolla en este sentido, desde la optimización de los recursos, la habilidad de liderazgo y el manejo de la tecnología para conseguir el 100 % en todo lo concerniente a su trabajo y toma de decisiones.

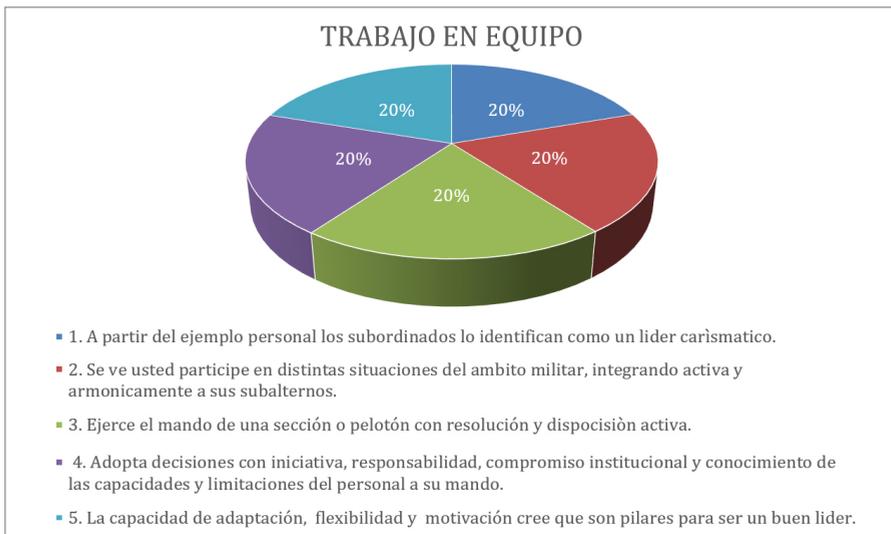


Figura 16. Subcategoría Trabajo en Equipo, alférezes en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

Trabajo en equipo, ítem en que se parte del ejemplo que demuestra el líder hacia el desarrollo de habilidades como el carisma, la participación en el

ámbito militar, la disposición y la resolución de conflictos, la responsabilidad, el compromiso, las capacidades y las limitaciones, la flexibilidad y la motivación en el liderazgo arrojando una puntuación a cada una de las preguntas realizadas de un 20 % para un total del 100 % de las personas encuestados.

El trabajo en equipo es una de las competencias esenciales para el aprendizaje social y para el liderazgo, ya que es la forma como los individuos se relacionan abordando ciertas situaciones de la vida, con un único objetivo. El alférez debe encontrarse capacitado para el desarrollo de esta competencia que servirá como punto de partida para su trabajo como oficial, donde aparte de estar presentes las órdenes y el cumplimiento, debe ser asertivo en el trabajo que desarrolle en su unidad con las personas a cargo, pero sobre todo mantener el orden, la cordialidad, la inteligencia emocional, demostrando que es un oficial integral, frente a su actuar.

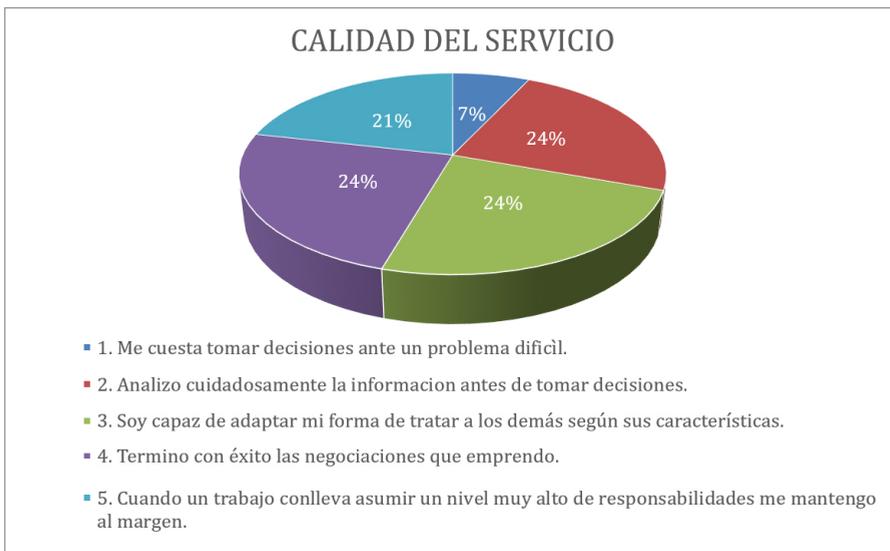


Figura 17. Subcategoría Calidad del Servicio, alférezes en fase de mando.

Fuente: elaboración propia.

Ante la Calidad del Servicio, el 24 % del personal, analizar cuidadosamente la información, ser capaz de adaptarse a sus grupos de subalternos, terminar con éxito las negociaciones que emprende, el 21 % refiere que cuando

un trabajo conlleva asumir un nivel muy alto de responsabilidad prefieren mantenerse al margen y el 7 % de los encuestados le cuesta tomar decisiones ante problemáticas complejas.

La calidad de servicio es representada en cada una de las acciones que la persona ejecuta, desde tener una buena actitud, ser autocontrolado, pensar en los demás, ser capaz de solucionar con prontitud los inconvenientes que se puedan presentar, ser concreto para hablar, conciso para actuar, pero sobre todo tomar las precauciones necesarias para tomar las mejores decisiones. Esta calidad del servicio está encaminada a ser cuidadoso, terminar con éxito las negociaciones adaptarse a las circunstancias, pero la gran dificultad es que no se encuentran preparados para tomar decisiones ante problemáticas difíciles. Esto no se trata de percepciones sobre el aprendizaje, se trata de cada una de las personas para el caso de los alféreces, estén seguros de las habilidades que tienen y cómo las pueden emplear en alguna circunstancia que quizá no han contemplado que suceda, con la ayuda de profesionales tanto en ciencias militares como psicólogos, que brinden estrategias de afrontamiento. A partir de ejercicios prácticos, se pueden ir construyendo habilidades para la vida.

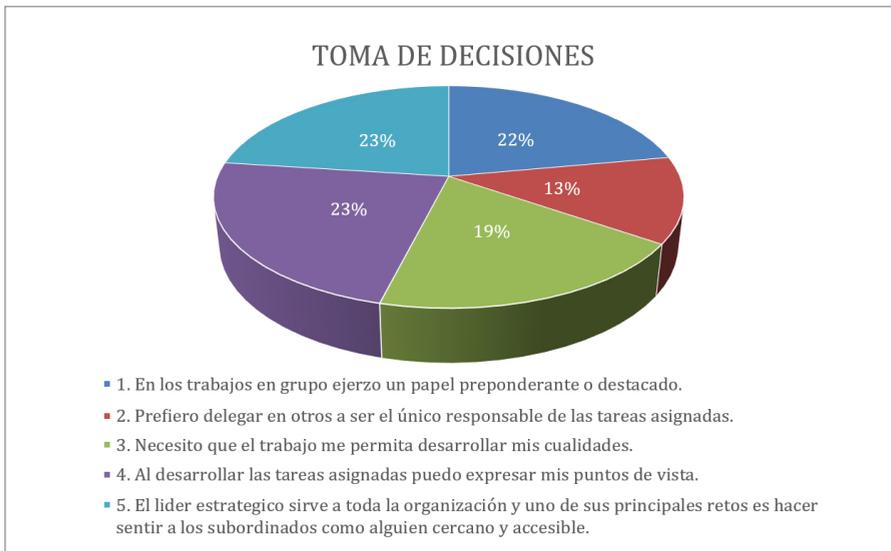


Figura 18. *Subcategoría Toma de Decisiones, alféreces en fase de mando.*

Fuente: elaboración propia.

Ante la toma de decisiones, el 23 % de los encuestados dentro del desarrollo de las tareas asignadas, refiere poder expresar sus puntos de vista, al mismo tiempo que dejan claridad sobre la importancia del liderazgo a nivel estratégico, como herramienta para tener una relación cercana y accesible con los subordinados, el 22 % refiere tener un papel destacado o preponderante en los trabajos en grupo, el 19 % refiere que surge la necesidad de que el trabajo les permita desarrollar las cualidades que poseen y el 13 % prefiere delegar en otros a ser el único responsable en las tareas asignadas.

Tomar decisiones es una de las competencias del ser humano fundamentales, ya que es un proceso que depende del compromiso, el análisis, la comprensión, el poder planear y buscar un objetivo alcanzable en el desarrollo del liderazgo, pero, sobre todo, de seleccionar los criterios adecuados, las alternativas, la evaluación y la ejecución de los procesos que se pueden llevar a cabo. Por esta definición, cuando se prefiere delegar en otros las responsabilidades de las tareas asignadas, sería uno de los inconvenientes que se tendrían para solucionar los problemas, donde se debe realizar gran énfasis para poder brindar una capacitación de calidad en aspectos relacionados con el mantenimiento de la calidad del personal, así como de las herramientas necesarias para poder determinar las cualidades de las personas que pueden acceder a realizar una fase de mando.

Prueba de hipótesis

Prueba de ajuste Smirnov-Kolmogorov

A continuación, se presentan los resultados aplicados a la investigación en consideración de la prueba de ajuste Smirnov-Kolmogorov.

Al rechazar H_0 , se toma H_1 donde se demuestra que la inteligencia emocional determina las competencias individuales de los alféreces en fase de mando.

En definitiva, dentro de la recolección de los resultados arrojados por el instrumento aplicado a la fase de mando, se puede argumentar que la inteligencia emocional determina las competencias individuales de los alféreces en la fase de mando, que la construcción de las competencias individuales están guiadas más por el estrés presente en el desarrollo de actividades rutinarias, que no dan espacio al mantenimiento de un liderazgo bajo premisas constantes en

el apoyo del ser, el hacer y el saber, donde se puedan fortalecer las habilidades personales, las características de personalidad, el seguimiento, el control, el aprendizaje, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, que son herramientas que se deben alinear con la doctrina y con las especificidades que se tiene para la realización de los ejercicios prácticos, los cuales se deben hacer bajo el conocimiento, la evaluación necesaria y la exigencia que se amerita, al poder dar la oportunidad de ejercer el mando sobre otras personas, la dirección el liderazgo mediante un conocimiento de las habilidades individuales.

Tabla 7. Ajuste Smirnov-Kolmogorov

Categoría	Frecuencia
Sí	7368
No	1032
Total	8400
Media	4200
Desviación	4480,228566
Mínimo	1032
Máximo	7368
Rango	6336
Numero datos	2
Sturges (# intervalos)	3,287385696
Raíz de n (# intervalos)	1,414213562
Tamaño del intervalo	1927,367393

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Resultado análisis, Smirnov-Kolmogorov

Intervalo	LI	LS	FO	FOR	FORA	FERA	ABS
1	1032,0	2959,4	225	0,7576	0,7576	0,3909	0,3667
2	2959,4	4886,7	194	0,6532	1,4108	0,5609	0,8499
3	4886,7	6814,1	297				
						Estadísticos S-K	0,84986676
						Niveles de significancia	0,05
						Grados de Libertad	4
						Estadísticos de la tabla	0,014838817
						Hipótesis	Se rechaza Ho

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Existe una integralidad entre las competencias individuales y las características de inteligencia socioemocional, ya que como individuos comprometidos con el desarrollo del complementarse a nivel personal y misional, ante su proyecto de formación y por consiguiente su proyecto de vida, las competencias están basadas en la cooperación, el conocimiento, las habilidades, el trabajo en equipo, las fortalezas y la identificación de las debilidades que como personas poseen, en el vínculo que estrechamente se relaciona en los ambientes grupales y más en el ambiente de formación como futuros oficiales.

Dentro del análisis realizado a nivel de competencias individuales, dirigido a la fase de mando, se evidencia que se encuentran orientados al beneficio de sus propias carreras, donde el trabajo de liderazgo, habilidades emocionales, autorregulación, direccionamiento, ejemplo, responsabilidad, doctrina, son temas y conceptos que no se están tomando con la verdadera seriedad, para el desarrollo del trabajo en comunidad, donde el alférez es guiado más por la jerarquización de un mando, que por la competencia individual del saber dirigir y el saber hacer tanto individualmente como grupal, entendiendo la responsabilidad de su cargo y las posibles consecuencias de sus propias acciones.

El desarrollo de competencias afectivas, dentro del trabajo desarrollado demuestra las falencias en cuanto al conocimiento de las habilidades individuales, dentro de las competencias relacionadas como líderes militares, el dirigir de una forma asertiva, conduciendo al cumplimiento de las órdenes dentro de la formación debe ser ejemplar partiendo desde el mismo mando, dando órdenes concretas, de fácil entendimiento, analizando las circunstancias, con un plan de abordaje situacional, orientado a lo que se quiere conseguir y por consiguiente realizar una buena ejecución del mismo. Así mismo, de aquí parte el liderar a esos otros con el ejemplo y el conocimiento que un alférez dentro de todo su proceso de formación debe estar dispuesto a expresarlo con seguridad, donde el crear ambientes positivos es la clave para el buen trato de la mano con la realización de acciones orientadas a la obtención de resultados óptimos.

En consecuencia, con el análisis realizado, se encuentra que la construcción de un perfil estandarizado para la ejecución de la fase de mando debe

partir de la enseñanza en educación emocional, el desarrollo de habilidades humanas, el fortalecimiento de lo que se considera importante para cada una de las personas en el direccionamiento de un liderazgo de carácter y ejemplo para cada uno de sus subalternos, el poder tener la responsabilidad de ese otro en concordancia con las acciones realizadas, el discernir y aprender a expresar sentimientos ante los demás como señal de fortaleza, relacionarse con los equipos de trabajo bajo un ambiente estricto, seguro, normativo, pero sobre todo consciente de que los resultados dados son a partir de personas. Por tal motivo, la responsabilidad va más allá de un saber y debe ser siempre orientada a las buenas prácticas dentro de la toma de decisiones

Referencias

- Acosta Sánchez, R. (2017). La inteligencia emocional en las prácticas políticas democráticas y educativas. *Analecta política*, 7(13), 357-374. <http://dx.doi.org/10.18566/apolit.v7n13.a07>
- Aignerren, M. (2017). *Diseños Cuantitativos: análisis e interpretación de la información*. Universidad de Antioquia. Fondo Editorial Centro de Estudios de Opinión. <https://n9.cl/4ydr9>
- Calero, A. (2016). *Inteligencia Emocional durante la adolescencia: su relación con la participación en actividades, el consumo de alcohol, el autoconcepto y la autoestima* [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de la Plata. <https://n9.cl/mzvtv17>
- Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente Alpha de Cronbach. *Avances en Medición*, (3), 9-28. <https://n9.cl/a65lk>
- Climént Bonilla, J. (2014). Las competencias individuales: de las expectativas de terceros a la identidad personal. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 14(1), 1-20. <https://n9.cl/os303>
- Dueñas Buey, M. (2002). Importancia de la inteligencia emocional: un nuevo reto para la orientación educativa. *Educación XXI*, (5), 77-96. <https://n9.cl/u3iqe>
- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). *Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto?* *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16). <https://n9.cl/ouq1t>
- García-Guiú, C., & Extremera, N. (2020). *Liderazgo e inteligencia emocional: aplicaciones psicociológicas en seguridad y defensa*. <https://n9.cl/qdyg6>
- Gutiérrez, M. (2015). *Inteligencia socioemocional en la adolescencia. Diseño, implementación y evaluación de un programa formativo* [Tesis doctoral]. Universidad de Granada. <https://n9.cl/pattu>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

- Husain-Talero, S. & Muñoz, L. (2019). Caracterización del liderazgo femenino en ámbitos militares. Reflexiones a partir de las experiencias de los alféreces en su fase de mando. *Cadernos Pagu*, (56), 1-29. <https://doi.org/10.1590/18094449201900560009>
- EUSA. (2016). *Manual de desarrollo de Competencias. 19 Competencias clave para tu desarrollo personal*.
- Monsalve, C., Chamorro, L., & Luzardo, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(2), 115-127. <https://doi.org/10.18359/rfce.3049>
- Loaiza, O., & Posada, J. (2015). Psicología militar: Conceptualización e investigaciones contemporáneas. *Psiencia. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 8(2), 1-20. <https://n9.cl/xs2fy>
- López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes profesorado. *Revista de Currículo y Formación de Profesorado*, 20(1), 311-322. <https://n9.cl/6q3ls>
- Ramírez, P. (2017). *Análisis de las competencias y habilidades profesionales aplicadas a las Fuerzas Militares* [Tesis de especialización]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://n9.cl/af00p>
- Restrepo, L., & González, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183-192. <https://n9.cl/1lih>
- Rubio, J. (2016). *Implicaciones de la inteligencia emocional en los constructos resiliencia y satisfacción vital* [Tesis doctoral]. Universidad de Castilla-La Mancha. <https://n9.cl/04i5x>
- Sánchez, B. (2019). *Desarrollo de competencias emocionales. Evidencias empíricas de efectividad en diferentes propuestas metodológicas* [Tesis doctoral]. Universidad de Alicante. <https://n9.cl/5v8cs>
- Sánchez Figueroa, C., Cortiñas Vázquez, P., & Tejera Martín, I. (2008). *Kolmogorov y sus aportaciones fundamentales*.

Transparencia en el Ejército Nacional de Colombia: herramienta para combatir la corrupción

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620306.04>

Campo Elías López Escobar

Leonel Nossa Ortiz

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Resumen. este capítulo examina las prácticas de transparencia e integridad institucional en el Ejército Nacional de Colombia con miras a combatir la corrupción en la Fuerza. Para esto, se estudia la corrupción y la transparencia en la administración pública desde autores internacionales y nacionales y se analizan los efectos del programa de la Dirección de Aplicación de Normas de Transparencia del Ejército (DANTE). Entre los resultados, se encuentra que, aunque ha habido disminución de la corrupción, es perentorio seguir diseñando, ejecutando y complementando estrategias que permitan garantizar la transparencia en una institución que es garante de los derechos y libertades de los colombianos.

Palabras clave: calidad institucional; corrupción; Dante; Ejército Nacional; FF. MM.; integridad; transparencia

Campo Elías López Escobar

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Especialista en Seguridad y Defensa Nacional, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Profesional en Ciencias Militares, Esmic.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9104-5655>

Contacto: campo.lopez@buzonejercito.mil.co

Leonel Nossa Ortiz

Doctor en Educación. Magíster en Educación. Especialista en Aseguramiento de la Calidad. Ingeniero de Sistemas. Investigador Junior (clasificación MinCiencias). Docente Universidad Central. Director de Trabajos de Grado en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9412-6645> - Contacto: leonel.nossa@esmic.edu.co

Citación APA: López Escobar, C.E., & Nossa Ortiz, L. (2023). Transparencia en el Ejército Nacional de Colombia: herramienta para combatir la corrupción. (Eds.), *Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 109-127). Sello Editorial ESMIC.

<https://doi.org/10.21830/9786289620306.04>

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 transparencia, la calidad y la integridad institucional son temas controversiales que han llevado a que aún no exista un consenso en su definición (Straface & Page, 2009), por cuanto, se han tomado como cuasisinónimos de gobernanza, capacidad estatal, buen gobierno e, incluso, gobernabilidad, poniendo como antónimo a la corrupción (Svensson, 2005). Como parte de los procesos de transparencia, los Gobiernos nacionales proponen y apoyan programas, estrategias y leyes destinados a reducir la corrupción (Boehm & Lambsdorff, 2009; Cotte, 2014)

En esa misma línea, las FF. MM. de Colombia han fortalecido sus capacidades y procesos contra la corrupción desde el mejoramiento continuo y transversal de buenas prácticas basadas en ambiente ético. De hecho, el Ejército cuenta con una Dirección de Aplicación de Normas de Transparencia del Ejército (DANTE) con roles, funciones y políticas, encargadas de la transparencia e integridad institucional. Gracias a estos notables avances, surgen estos interrogantes: ¿por qué los índices de calidad institucional vistos desde la corrupción en Colombia no han disminuido considerablemente? ¿Ha sido eficaz el programa DANTE en el Ejército? ¿Están las FF. MM. alineadas a luchar contra la corrupción?

El objetivo central de este trabajo es analizar la transparencia, calidad e integridad institucional para combatir la corrupción en el Ejército Nacional de Colombia teniendo en cuenta criterios doctrinales, económicos y de estabilidad política, entre otros. Por lo tanto, y como aporte principal esta investigación analiza y reflexiona sobre los estudios de los determinantes de la calidad institucional en las fuerzas militares y el ejército a nivel mundial respondiendo a los interrogantes anteriormente planteados.

Los resultados muestran que las FF. MM. de Colombia han mejorado en temas de transparencia e integridad hacia *stakeholder*. Sin embargo, en el caso particular del Ejército Nacional, DANTE coadyuvó e incidió sutilmente a ganar reputación ante la sociedad y a disminuir los índices de calidad institucional vistos desde la corrupción, aunque internamente el personal no lo percibe así.

En términos cuantitativos, los efectos de intervención han logrado disminuir en 6 % los índices de corrupción, en contraste a las proposiciones hipotéticas del trabajo planteado. Sin embargo, en la evaluación de capacidades aplicadas al programa, los resultados son favorables, ya que la institución se encuentra en una alta capacidad anticorrupción, 80 %, que le permite a la organización DANTE monitorear y evaluar adecuadamente el progreso de los posibles casos de malas prácticas corruptivas. De la misma manera, si solo observamos el desempeño de su indicador de gestión, este supera el promedio en 21 % las metas propuestas.

Integridad institucional del Ejército Nacional

Como se ha mencionado, la investigación base tiene por finalidad generar y aportar evidencia teórica, conceptual y empírica sobre transparencia, calidad e integridad institucional para combatir la corrupción en el EJC, por lo cual, el trabajo busca el análisis global de la temática calidad e integridad institucional y la corrupción como el antónimo, síntoma de debilidad y proxy subyacente para explicar la calidad e integridad institucional (Svensson, 2005).

De esta forma, la primera tarea es recabar y explicar los términos anteriores (calidad e integridad institucional y la corrupción) basadas en bibliografía e investigaciones nacionales e internacionales que se han realizado sobre ellas, dada la ambigüedad de los términos. Segundo, enfocar las referencias académicas de los antecedentes del fenómeno, aunado a la elección de modelos, categorías y esquemas que proveerán las herramientas teórico-conceptuales que permitan una adecuada descripción y análisis del fenómeno en Colombia.

Calidad e integridad institucional

La calidad e integridad institucional se relacionan con la gobernanza y con la capacidad estatal de ejercer un buen gobierno. En otras palabras, sería el conjunto de reglas y mecanismos para asegurar su funcionamiento, que configuran el comportamiento de individuos e instituciones en una sociedad determinada (North, 1990), lo cual haría entender que se relaciona íntimamente con gobernabilidad.

Por su parte, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1997) dice que la gobernanza es la autoridad ejercida con y mediante mecanismos económicos, políticos y administrativos, con el fin de gestionar los asuntos de una nación en todos los niveles. Al respecto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2003) afirma que la gobernanza es el ejercicio de la democracia que garantiza el equilibrio entre el Estado, el mercado y la sociedad civil. A su vez, y sobre la calidad institucional, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2006) menciona que esta es el ejercicio de la autoridad política y su gestión administrativa de los recursos con miras al desarrollo social y económico.

Corrupción

La definición de este término depende del contexto sociocultural, además de factores disciplinarios (jurídico, económico y social), naturaleza del actor involucrado (pública o privada), grande (corrupción política) o pequeña (burocracia), incluso de raza (negra o blanca) (Newman & Ángel, 2017). Para aclarar el concepto de corrupción, se citan algunos autores. Por ejemplo, Mauro (1995) la define como las prácticas ilegales que impactan de manera negativa la eficiencia del gobierno. Para Seligson (2001) corrupción es el conjunto de prácticas que llevan a cabo los funcionarios con base en sus intereses individuales con fines de lucro. Todas estas definiciones tienen un factor común, abuso de los deberes formales de un poder funcional público, para obtener un beneficio o ganancia privada (personal o para un tercero).

Análogamente, la corrupción, sus formas y maneras no son propias de ningún territorio. Se puede distinguir desde su tamaño y naturaleza del actor involucrado (público/privado). En el primero hay evidencia empírica de una corrupción que opera desde los grados más altos del gobierno, extendiéndose hacia los niveles más bajos de la administración, que es susceptible tener una estructura a la inversa (Ackerman, 2002). En el segundo, también se demuestra en el sector privado, afectando negativamente a la sociedad, por ejemplo, cuando las empresas se ponen de acuerdo para fijar precios de forma tal que satisfaga sus propios intereses, sin considerar los intereses sociales.

Por otro lado, tanto en la calidad y la integridad institucional como en su contraparte, en la corrupción institucional se hacen visibles factores: 1) económicos, en los que la democracia se interrelaciona con el crecimiento y el desarrollo (Barro, 2000), teniendo presente la inversión social y la distribución de recursos (Paldam, 2002); 2) políticos y legales, entre los que se enmarcan las libertades civiles y los derechos políticos que no se escapan de los fenómenos del clientelismo y los sobornos; 3) socioculturales, dando relevancia al desarrollo educativo con relación a las instituciones democráticas y el capital social con inversión del gasto público (Mauro, 1995), incluso asociadas a la pobreza, y 4) militar, dada la continua y amplia suma de inversión en este sector como parte de la protección de la soberanía nacional

No obstante, también se reconoce que ha sido un espacio en el que la corrupción se encuentra presente; además, la corrupción lleva a un incremento en el gasto de recursos en el ámbito militar (D'Agostino et al., 2016), en las que se evidencia la correlación entre las grandes sumas de dinero que se requieren para la ejecución de proyectos y la complejidad en el control administrativo de estos, lo cual facilita el acceso a sobornos y otros tipos de conductas ligadas a la corrupción. Aunque, si bien, el entrenamiento militar pone énfasis en valores como la integridad y, generalmente, mantienen una posición de confianza en el corazón de la nación, la corrupción en las adquisiciones, el nepotismo en la promoción de los oficiales, el abuso de posición por parte de los oficiales generales, la infiltración de grupos sectarios y el uso de inteligencia militar para difamar a los adversarios muestran que la realidad puede ser muy diferente.

Así mismo, es notoria la relación entre la corrupción y los conflictos armados con sus diferentes interrelaciones y sus causas, lo cual lleva a mencionar que esta prolonga los conflictos armados por su conexidad con la rentabilidad.

A nivel nacional, en Colombia ha habido estudios que determinan la relación entre militares y corrupción destacándose que, dentro de las causas esenciales de la corrupción, está el tráfico de drogas junto con bajos niveles de castigo a los delincuentes que son los contribuyentes más importantes en las tasas excepcionales de homicidio, paradójicamente los flagelos que intenta misionalmente combatir el EJC.

Método

Este trabajo es de tipo analítico, ya que se estudia la transparencia calidad e integridad institucional para combatir la corrupción en el Ejército Nacional de Colombia. De la misma manera, se considera descriptivo correlacional, ya que se aborda la investigación con un enfoque cualitativo, desde el establecimiento de las causas estructurales que generan las malas prácticas de corrupción, hasta una modelación cuantitativa para los efectos del programa de integridad del EJC. En consecuencia, para analizar el problema de investigación se utilizaron conceptos y variables que permiten un análisis de contexto del grupo focal (Colombia y EJC).

El propósito final del presente estudio es el análisis multivariado entre transparencia, calidad e integridad institucional vista desde la corrupción en el Ejército Nacional de Colombia. En consecuencia, la investigación realizada es de tipo cualitativo y transversal, por lo cual, desde esta intención de relacionamiento entre estas variables, no fue posible realizar un estudio exclusivo ni puro de tipo experimental en que se manipularan las variables y se pudiera establecer una relación de causa-efecto directas, sino una técnica cuasiexperimental que permitiera aproximarse a los objetivos específicos e hipótesis planteados con relaciones de causa y efecto, entre un antes y un después, además de escoger un grupo seleccionado para ampliar el instrumento de capacidades. Con base en estos resultados, se proponen recomendaciones en beneficio de la institución castrense.

Con el fin de poder comprobar las proposiciones hipotéticas y el cumplimiento de los objetivos que se han planteado en los capítulos anteriores, además de contar con una mayor claridad en la exposición, dada la gran complejidad de los fenómenos que se pretenden analizar, en primer lugar, se realizará el análisis estadístico descriptivo con medidas de tendencia central y de dispersión (moda, media y desviación por grupos-percentiles) de los indicadores aplicados a Colombia, sector Defensa y Ejército Nacional, respectivamente.

Acto seguido, se desarrollarán los objetivos específicos basados en los resultados de la investigación para cada uno con criterios de validez y fiabilidad, con base en la comprobación de las proposiciones hipotéticas plan-

teadas, y, finalmente, las conclusiones que determinen la dirección causal y la forma en que se relacionan los fenómenos analizados.

Resultados, análisis y discusión

En esta sección se esbozan los resultados, su discusión y prueba de proposiciones, se esbozan los determinantes y efectos de la corrupción en las FF. MM. para luego ver la aplicación directa en el Ejército Nacional de Colombia, seguido por la descripción del programa DANTE y sus resultados mediante indicadores de gestión entre 2017 y 2019, y, por último, la evaluación del programa de integridad institucional DANTE, con la aplicación de instrumentos de eficacia y de capacidades.

Determinantes y efectos de la corrupción en el sector Defensa

La corrupción es el abuso de un puesto de confianza para obtener ganancias deshonestas. Esta azota el desarrollo de los países, limitando su progreso y obteniendo un círculo vicioso en la sociedad. Pero este flagelo no es exclusivo en las agencias públicas administrativas, sino de todos los sectores y niveles públicos. De hecho, gracias a las particularidades de la cultura organizacional del secretismo (reserva de información), jerarquía en el mando, intensidad del conflicto interno, influencia política e impunidad (poder de las armas) que protege la defensa de la soberanía y la integridad territorial, crea un campo fértil para esas actividades perversas en los militares.

El sector Defensa y en especial las FF. MM. son muy vulnerables al infortunio de la corrupción, muy a pesar de que estas instituciones generalmente tienen mucha afección y credibilidad de la ciudadanía. De hecho, en este sector usualmente coexisten estos dos particulares: por un lado, la alta estima por las FF. MM. (Ejército Nacional de Colombia) y por otra, alta corrupción, dada por la alta consideración a hombres de patria a hacerles debates políticos y al poco conocimiento específico sobre Defensa (Centro de Ginebra para el Control Democrático de Fuerzas Armadas [DCAF], 2016).

Profundizando sobre los determinantes y formas de corrupción en el sector Defensa, se tendrán en cuenta las categorías: 1) contexto y control político; 2) Procesos y procedimientos, y finalmente 3) influencia del personal.

En cuanto al contexto y control político, los escenarios de corrupción abarcan una política de defensa demasiado elaborada para guerras simétricas y asimétricas, presupuestos de defensa ocultos bajo la premisa de reserva de información secreta y ultrasecreta; vínculos con la delincuencia organizada, mal uso de la inteligencia para fines corruptos y, en última instancia, recibimiento de beneficios en pagos o dádivas no transparentes que captura el Estado por parte de funcionarios vinculados al establecimiento de la Defensa (Hellman et al., 2000).

Para los procesos de defensa, la contratación desde las adquisiciones es el área de mayor riesgo, vulnerabilidad y de mayor frecuencia para la corrupción; sirvan como prueba los datos demoscópicos y escándalos mediático-judiciales (Cano, 2015).

Ahora, a nivel personal, los problemas comunes son acuerdos de compensación (*Offset*) y los conflictos de intereses entre oficiales y funcionarios de otras ramas. No obstante, se presenta en muchas ocasiones el fenómeno de la *puerta giratoria*, refiriéndose a la práctica del retiro a altos funcionarios militares o de instituciones de defensa que se mudan inmediatamente a posiciones dentro de la industria privada de la que pueden involucrar un conflicto de intereses.

Así mismo, el DCAF (2016) y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) plantean un compendio en detalle de causas y razones de los riesgos de corrupción en defensa, sin apartar los enemigos doctrinales de la transparencia Militar, el *secreto, urgencia y preocupación por el pueblo* (DCAF, 2016).

En cuanto al secreto, es el primer y peor enemigo de la transparencia en defensa, ya que, si bien el secreto protege los intereses de la seguridad nacional, limita estrictamente el control del ejecutivo y el social. Culturalmente en organizaciones e instituciones militares, la urgencia vista desde la orden crea escenarios para el incumplimiento de procedimientos o normas no transparentes y arbitrarias, por lo tanto, genera prácticas corruptas. Finalmente, en la preocupación del pueblo por tener garantía de seguridad olvida que quienes ponen el valor son los soldados; de tal forma que, para darle bienestar a la tropa, diseñan contratos de construcción y de bienestar no transparentes ante privados nacionales de dudosa competitividad.

Efectos de la corrupción en la Fuerzas Militares

En el sector militar se depende en gran medida de la eficacia operativa, desviando recursos valiosos de las necesidades sociales más apremiantes y su legitimidad ante la sociedad como activos estratégicos de cara a la gobernanza democrática de Estados modernos. No obstante, según el Instituto Internacional de Investigación para la Paz de Estocolmo (SIPRI, 2011), la corrupción en el sector Defensa supone cerca de un 40 % de la corrupción en el global de todas las transacciones internacionales. Tales efectos son necesarios de conocer, ya que, si se erradicara la corrupción en el sector Defensa, muchos Estados podrían gastar menos en cada acuerdo de armas, liberando así fondos para fines pacíficos (SIPRI, 2011).

Derrotar la corrupción en la defensa supone un esfuerzo mancomunado realmente difícil, ya que coexisten dos escalas en la estructuración de la corrupción, la burocrática o pequeña y segundo, la corrupción política o grande. Así mismo, por la naturaleza del actor involucrado entre la corrupción pública y la privada, como entre los bandidos itinerantes y los bandidos estacionarios que la practican (Newman & Ángel, 2017).

Aplicados estos conceptos, se infiere que en el sector Defensa, las escalas en la estructuración de la corrupción pasan en la primera, por el que desarrollan personal militar, y la segunda, altas esferas del Estado y en el mando militar; pero lo que no puede eludirse en la sociedad es que sin confianza hacia el sector militar, no puede disponerse de una defensa y seguridad a un coste asequible y con un riesgo aceptable (DCAF, 2016).

Aplicación en el Ejército Nacional de Colombia

La legitimidad de los Gobiernos depende esencialmente de la confianza de la gente en su capacidad para proveerla, satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas mediante la provisión de bienes y servicios públicos de forma eficiente (en este caso, capacidad de defensa), por eso, es de gran importancia saber a qué se debe la corrupción en las FF. MM. colombianas, para lo cual, abordaremos esta premisa desde siete subsistemas en una matriz de las malas prácticas de corrupción con base en las nociones anteriormente planteadas por el DCAF (2016).

Los subsistemas son conformados por el Estado Mayor General del Modelo de Transformación de Entrada-Proceso-Salida de Prezelj et al. (2015). Para lo cual, en la Tabla 1 se esbozan las posibles malas prácticas incurridas en el sector militar colombiano.

Tabla 1. *Malas prácticas incurridas en el sector militar colombiano*

Subsistemas	Proceso	Practica de corrupción
Personal	Nómina	Pago de primas injustificadas
		Venta bases de datos
	Sanidad	Juntas médicas falsas
		Incremento injustificado de indemnizaciones
		Asignación pensiones fraudulentas
	Traslados	Cirugías suntuosas
		OAP falsas
		Tráfico de influencias-nepotismo
	Disciplina y bienestar	Pago para ubicaciones
		Cargue injustificado de medallas
Inteligencia	Pago de recompensas	Mal uso de los planes de moral y bienestar
		Falsedad en la fuente
	Gastos reservados	Cobro de porcentajes
		Desvío de partidas
Operaciones	Fuga de información	Infiltración
		Penetración
Gestión fiscal y financiera	Información	Fuga de información a terceros
		Cobro de porcentajes
Logística	Depósitos	Manipulación de comités
		Hurto a Intendencia y Material de Guerra
	Transporte	Venta de repuestos automotores
		Combustibles
Educación militar	Escuelas	Desviación de partidas
		Venta de exámenes
Ingenieros	Contratación	Sobornos a docente
		Sobrecostos en la materia primas - infraestructura
		Uso indebido de la maquinaria

Fuente: elaboración propia con base en Prezelj et al. (2015); DCAF (2016).

En este orden de ideas, existen diferentes malas prácticas que vulneran a las FF. MM. colombianas sobre todo en cuestiones de personal y logística. No obstante, las principales áreas con mayor riesgo de corrupción tienen una

característica común: presupuesto y asignación directa, como por ejemplo, adquisición, combustible, alimentos y otros suministros, construcción y mantenimiento de infraestructura.

Por otro lado, si bien el comportamiento de las instituciones que componen el sector Defensa ha sido de riesgo moderado a lo largo de las calificaciones del Índice de Transparencia de las Entidades Públicas (ITEP), estas han vislumbrado retos complejos y venideros en los ambientes relacionados con la ética, la moral, la lucha contra la corrupción y la transparencia institucional, con el propósito de que su manejo no pueda afectar la legitimidad e integridad.

Así mismo, se afirma que dentro de estas causas estructurales que generan mala imagen hacia el EJC son de mayores incidencias las internas, controlables por la Fuerza pero que no se tiene acogida por los miembros de la institución. Es decir, dando respuesta a las proposiciones hipotéticas, se reconfirmaría esta medida con la encuesta que desarrolla el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) sobre la Percepción de los servidores públicos aplicado exclusivamente a servidores públicos del EJC en comparación con la media nacional y de entidades del sector Defensa con las siguientes aristas (Tabla 2):

Tabla 2. Credibilidad en las políticas-Directrices internas a la entidad

Durante los últimos doce meses...	Ejército Nacional				Ent. sector Defensa				Total de Ent. Nacional			
	Sí		NO		Sí		NO		Sí		NO	
	T.	%	T.	%	T.	%	T.	%	T.	%	T.	%
¿Recibió información sobre el código de integridad en el servicio público?	77	39,5	117	60	4.304	61	2.752	39	33,19	58	23,94	42
¿La entidad promovió la integridad en las y los servidores públicos y el manejo de dilemas éticos?	103	53,0	91	47	5.180	73	1.876	27	37,68	66	19,45	34
¿Recibió información sobre la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional?	111	57,2	83	43	5.075	72	1.981	28	36,23	63	20,90	37

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2020).

Los efectos del programa en el personal de la Fuerza no están teniendo significancia ya que el 60 % de los encuestados afirma que no recibió información sobre el código de integridad, que es la piedra angular de dicho programa. A diferencia de las entidades del sector Defensa y el total de entidades nacionales donde el 61 % y 58 % respectivamente afirman haber recibido la información.

Lo mismo con ocasión a la promoción de la integridad en los servidores públicos y el manejo de dilemas éticos, pues los servidores públicos del EJC puntúan más bajo que la media nacional y del sector Defensa con una diferencia de 8 y 20 puntos porcentuales. Por ello, el sistema de reclutamiento y contrainteligencia no está siendo eficaz para determinar la ausencia de valores éticos en el personal a ingresar en la institución

Programa de Integridad Institucional

Con base en la creación del Programa de Integridad Institucional (PII) de la Dirección de Aplicación de Normas de Transparencia del Ejército (DANTE) se crearon unas capacidades institucionales y transversales en todas las FF. MM. colombianas (Armada Nacional y Fuerza Aérea Colombiana) mediante el órgano rector de las FF. MM.: Comando General. Dentro de los objetivos estratégicos del Ejército Nacional, el N.º 16 hace alusión al tema de calidad e integridad institucional, propendiendo a garantizar transparencia en todos los procesos. De ahí que se analizaron los resultados de 2017 a 2019 de cada uno de los componentes de las actividades preventivas de transparencia (seminarios, mesas de trabajo, capacitaciones, difusión de boletines, difusión en medios de comunicación, videoconferencias) tal como se puede apreciar en la Tabla 3.

El indicador de gestión del PII es el porcentaje campañas de sensibilización, prevención y difusión, del cual su promedio por año supera la meta planteada al inicio de cada año. Sobresale 2019 con un 38 % adicional del cumplimiento de la meta de 100 %. En promedio, supera cada año en un 21 % la meta interpuesta, destacando las capacitaciones y difusiones de boletín como las actividades de mayor preponderancia a diferencia de los seminarios y las videoconferencias con el menor volumen de periodicidades.

Tabla 3. Resumen de Indicadores Históricos-Programa de Integridad Institucional-Componente Procesos

Nombre del indicador	Variables	Subvariables	Año			
			2017	2018	2019	
Porcentaje Campañas de sensibilización, prevención y difusión.	V1. Número de campañas realizadas	Subtotal	133	65	90	
		Seminarios	3	4	4	
		Mesas de trabajo	2	6	N/A	
		Capacitaciones	85	14	45	
		Difusión de boletines	16	24	17	
Fórmula del indicador		Difusión en medios de comunicación	18	11	12	
		Videoconferencias	9	6	12	
		Subtotal	112	119 %	107 %	138 %
(V1/V2) x 100	V2. Número de campañas programadas	Seminarios	3	4	4	
		Mesas de trabajo	1	6	N/A	
		Capacitaciones	67	12	24	
		Difusión de boletines	12	24	14	
		Difusión en medios de comunicación	20	11	11	
		Videoconferencias	9	4	12	

Fuente: elaboración propia con base en EJC (2020).

En el EJC tanto la corrupción experimentada como las débiles en capacidades técnicas tienen efectos nocivos a la institución, donde no basta con tener una efectividad de los resultados del PII, sino adicionar esfuerzos en profesionalizar la Fuerza, mejorar la coordinación horizontal y vertical con entes del sector público, definir procesos de meritocracia, mejorar los procesos de inspección y control, además de segregar a los individuos con malas prácticas corruptibles.

Evaluación de capacidades programa de integridad institucional

Este tipo de evaluación permite evaluar tanto las funciones preventivas como las funciones de aplicación de la ley, de conformidad con la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC). A continuación (Tabla 4), se presenta el resultado de los *módulos* individuales aplicados al EJC.

Tabla 4. Resultados de favorabilidad

Módulo	(a) SÍ	(b) NO	NA	(a)+ (b) Total
Entorno favorable	16	6	6	22
Nivel organizacional	21	3	0	24
Total	37	9	6	46
	80 %	20 %		100 %

Fuente: elaboración propia.

En general, los programas sociales se caracterizan por perseguir el logro de múltiples objetivos, aunado a que son conceptos teóricos compuestos por diferentes dimensiones que pueden ser medidas con indicadores. Pero resulta muy complejo evaluar la eficacia o eficiencia con una sola medida o indicador para medir su logro.

Por ello, para obtener una medida global de la intervención del PII se construye un índice sintético de eficacia que agrupe y pondere los diferentes indicadores. El impacto se mide por la diferencia entre los indicadores obtenidos antes de la creación del PII (programa A) y después de este (programa B).

Los resultados de este indicador demuestran que en el corto plazo ha aumentado paulatinamente la transparencia, sin embargo, denota gran preocupación el aumento de la desconfianza interna. Tal como se evidencia en la Tabla 5, para el indicador sintético.

Tabla 5. Indicador sintético de eficacia del PII

	Programa A (Antes)	Transparencia	
		1 a 5	(%)
Ponderadores	0,25 Operaciones	3	75 %
	0,25 Procesos Administrativos	3	75 %
	0,25 Asignación Presupuestal	2	50 %
	0,25 Confianza Interna	4	100 %
Total		12	75 %

Continúa tabla...

Programa B (Después)		Transparencia	
		1 a 5	(%)
Ponderadores	0,25 Operaciones	3	75 %
	0,25 Procesos Administrativos	4	100 %
	0,25 Asignación Presupuestal	2	50 %
	0,25 Confianza Interna	2	50 %
Total		11	69 %
Impacto (diferencia)		-6 %	

Fuente: elaboración propia.

Para dar respuesta a las proposiciones hipotéticas, se reconfirmaría que el impacto cuantitativamente del PII no ha sido muy significativo por los mismos servidores públicos de la Fuerza. Ahora, tratando de determinar el motivo de desconfianza, observamos que la Ausencia de valores éticos es el primordial, tal como se observa en la Tabla 6.

Tabla 6. Factores que inciden en las prácticas irregulares del Ejército Nacional

De los siguientes factores ¿cuál es el que más puede influir para que se presenten prácticas irregulares en la administración pública? - Ejército Nacional	Total	%
Bajos salarios.	28	14,3
Falta de controles.	41	21,0
Falta de sanción.	23	11,8
Vacios o falta de claridad en la legislación /regulación/ procedimiento/ funciones.	10	5,0
Ausencia de valores éticos.	57	29,4
Presión de particulares sobre los directivos de la entidad.	0	0,0
Presión del superior inmediato.	10	5,0
Complejidad de los trámites.	2	0,8
Ninguna de los anteriores.	15	7,6
Falta de transparencia y acceso a la información.	10	5,0
Total	194	100,0

Fuente: elaboración propia.

Es importante aclarar que este determinante exógeno (ausencia de valores éticos) para la Fuerza limita su progreso y se convierte en cultura organizacional, flagelo que se combate con exclusividad en la formación desde casa.

Conclusiones

Los indicadores de estudios recientes de transparencia, calidad e integridad institucional demuestran que Colombia no está bien posicionada para afrontar vigorosamente la corrupción, muy a pesar de disponer de agencias, programas y leyes tras la firma de las convenciones internacionales OEA, OCDE, ONU, OPG.

Verbigracia de lo anterior, los factores económicos (pobreza y desigualdad), sociales (baja calidad educativa y violencia) y políticos (clientelismo) son las causas estructurales para la presencia de corrupción en la sociedad colombiana.

En el caso del sector Defensa, existen instituciones con moderado riesgo de corrupción, como el Comando General de FF. MM. y Policía Nacional. Particularmente, el Ejército Nacional ha perdido en los últimos años escaños de transparencia frente a otras corporaciones, en gran medida por la alta visibilidad que tiene ante la sociedad. No obstante, todas las instituciones pertenecientes a este sector deben fortalecer las medidas de integridad y transparencia basadas en instrumentos que combatan de manera sinérgica las principales causas identificadas.

Los determinantes de la corrupción en las Fuerzas Militares de Colombia pasan por un hecho paradójico, ya que tienen alta vulnerabilidad al flagelo corruptivo, pero gozan de mucha afección y credibilidad de la ciudadanía. Sus factores se deben a la cultura organizacional del secretismo y la urgencia (orden) la cual permea al subsistema del Estado y Planas Mayores. De hecho, los subsistemas más susceptibles a malas prácticas son: Personal y Logística cuyo factor común es el presupuesto y la asignación directa.

Profundizando en el estudio de estas malas prácticas, basadas en la ausencia de valores éticos en el personal del EJC se evidencia una falla en el sistema de reclutamiento y de contrainteligencia, por no visualizar irregularidad en los estímulos, conducta y comportamientos de los activos. Por lo

tanto, la mala imagen se debe a factores internos que se visualizan al exterior, diferencia contrastada con otras instituciones del sector Defensa.

Sobre los resultados, esta investigación no es concluyente con la evaluación de los resultados del programa de integridad institucional, ya que los resultados difieren de acuerdo con las dos metodologías utilizadas. Por un lado, según la Dirección de Políticas de Desarrollo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la calificación es sobresaliente, pues se encuentra en una alta capacidad anticorrupción (80 %) que permiten a la organización monitorear y evaluar adecuadamente el progreso de los posibles casos de malas prácticas corruptivas. Y por el otro, el indicador sintético desarrollado permite inferir que ha disminuido en 6 % el impacto de dicho programa. De la misma manera, si solo observamos el desempeño de su indicador de gestión en promedio superan en 21 % las metas propuestas.

Referencias

- Aymerich, C. (2015). Corrupción y contratación pública: análisis de las nuevas directivas europeas de contratos y concesiones públicas. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, (45-46), 209-239. <https://n9.cl/cyspi8>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2003). *Modernización del Estado: documento de estrategia*. BID.
- Barro, R. (2000). *Inequality and Growth in a Panel of Countries*. National Science Foundation. American Enterprise. Harvard University.
- Boehm, F., & Lambsdorff, J. (2009). Corrupción y anticorrupción: una perspectiva neo-institucional. *Revista de Economía Institucional*, 11(21), 89-115. <https://n9.cl/vuwke>
- Centro de Ginebra para el Control Democrático de Fuerzas Armadas. (2016). *Fomento de la Integridad y Reducción de la Corrupción en Defensa. Un Compendio de Buenas Prácticas*. OTAN. <https://n9.cl/jda9l>
- Comando General de las Fuerzas Militares. (2019, 1 de mayo). *Dirección de Aplicación de Normas de Transparencia y Ética*. Oficina de Asuntos Disciplinarios y Administrativos del Jefe de Estado Mayor Conjunto. <https://n9.cl/h00sz>
- Cotte, A. (2014). Corruption, Economic Development, and Insecurity in Colombia. En I. H. Osman, A. L. Anouze, & A. Emrouznejad, *Handbook of Research on Strategic Performance Management and Measurement Using Data Envelopment Analysis* (pp. 373-387). IGI Global.
- D'Agostino, G., Dunne, J. P., & Pieroni, L. (2016). Corruption, military spending, and growth. *Defence and Peace Economics*, 23(6), 591-604. <https://n9.cl/8vlugc>

- Ejército Nacional de Colombia. (2020). *Cartilla Guía para el Paso de la Pista de Transparencia, Ética e Integridad*. <https://n9.cl/3fsski>
- Hellman, J., Jones, G., & Kaufmann, D. (2000). *Banco Mundial No. 2444*.
- Instituto Internacional de Investigación para la Paz de Estocolmo. (2011). *Anuario SIPRI: Armamento, Desarme y Seguridad Internacional*. Oxford University Press.
- Mauro, P. (1995). Corruption and Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 681-712. <https://doi.org/10.2307/2946696>
- Newman, V., & Ángel, M. (2017). *Estado del arte sobre la corrupción en Colombia*. Fedesarrollo.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2006). *Uses and Abuses of Governance Indicators*.
- Paldam, M. (2002). The Cross-Country Pattern of Corruption: Economics, Culture and Seesaw Dynamic. *European Journal of Political Economy*, 18(2), 215-240. <https://n9.cl/64ppyc>
- Prezelj, I., Kopac, E., Vuga, J., Ziberna, A., Kolak, A., & Grizold, A. (2015). Military Transformation as Perceived by Experts. *The Journal of Slavic Military Studies*, 28(1), 23-47. <https://doi.org/10.1080/13518046.2015.998120>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (1997). *Governance for Human Development*. Policy Document.
- Rose-Ackerman, S. (2001). Trust, honesty, and corruption: reflection on the state-building process. *European Journal of Sociology*, 42(3), 526-570. <https://n9.cl/5grsw>
- Seligson, M. A. (2002). The Impact of Corruption on Regime Legitimacy: A Comparative Study of Four Latin American Countries. *The Journal of Politics*, 64(2), 408-433. <https://n9.cl/k5ekw>
- Svensson, J. (2005). Eight Questions about Corruption. *Journal of Economic Perspectives*, 19(3), 19-42. <https://n9.cl/3l4cr>
- Transparencia por Colombia. (2019). *ITEP: Índice de Transparencia de las Entidades Públicas*.

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 desentramar 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.



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

Las investigaciones presentes en el libro “ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia”, desarrolladas por la maestría en liderazgo estratégico y gestión del talento humano de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, demuestran la importancia de la ética en el ejercicio del líder militar, desde su formación hasta su práctica real de mando. Para tal fin, se requiere el fortalecimiento tanto de los componentes teóricos como de las competencias de todos los miembros de las Fuerzas Militares, desde el acompañamiento institucional, lo que permite hacer frente a los cambiantes retos que afrontan las Fuerzas Militares.



ISBN 978-628-95446-9-5

