

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UN RETO EN LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DEL EJERCITO COLOMBIANO.



UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA

Autor.

Gustavo Alberto Parada Cuellar

Tutor.

Doc. Santiago García Carbajal

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ALTA GERENCIA  
BOGOTA  
20015

# **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UN RETO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL EJERCITO COLOMBIANO.**

Gustavo Alberto Parada Cuellar, Universidad Militar Nueva Granada

## **RESUMEN**

*En este artículo se aborda el liderazgo transformacional como factor fundamental en la construcción de una cultura organizacional constructiva en el Ejército Nacional. La investigación de los elementos presentes en dicha institución se aborda a través de la revisión de documentación, estudios a nivel institucional y empresarial y resultados de tamizajes; así como los elementos presentes en los manuales de liderazgo de Ejércitos de otros países. Los resultados evidencian que en esta institución se instaura un tipo de liderazgo autoritario, los subalternos perciben la ausencia de ejemplo y respeto por parte de los superiores, existe falla en la relación de problemas personales de los trabajadores que pueden influir en su desempeño laboral, ausencia de garantías para el cumplimiento de la misión institucional y las campañas que se edifican para contrarrestarla, entre otros. Se concluye que es necesario potencializar las habilidades intrínsecas de los integrantes de las instituciones castrenses, además de facilitar herramientas que favorezcan adquisición de herramientas propias del liderazgo transformacional a través de un proceso de sensibilización y psicoeducación.*

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Organizacional, Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Ejército Nacional.

## **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A CHALLENGE IN ORGANIZATIONAL CULTURE OF COLOMBIAN ARMY**

### **ABSTRACT**

*This article addresses transformational leadership, as fundamental in building a constructive organizational culture in the Army factor. The investigation of the elements present in this institution is addressed through the review of documentation. Studies at the institutional and enterprise level and results of screenings; and the elements in the leadership of Army manuals from other countries. The results show that in this institution a type of authoritarian leadership is established, subordinates perceive the absence of example and respect from superiors. Failure exists regarding personal problems of workers who can influence their job performance. The absence of guarantees for the fulfillment of the institutional mission*

*and campaigns that are built to counter, among others. We conclude that it is necessary to potentiate the intrinsic skills of the members of the military institutions. addition to providing tools that promote acquisition of own tools of transformational leadership through a process of sensitization and psychoeducation.*

**KEYWORDS:** Organizational Culture. Leadership. Transformational Leadership. National army

## **INTRODUCCION**

El liderazgo, entendido como la capacidad que posee una persona para direccionar un grupo hacia la consecución de una meta, se establece como la base de cualquier empresa ya que es un factor determinante en la productividad de la misma. Es por esto que al depender de una infinidad de variables, en los últimos años, se han constituido en el objeto de estudio en diversas organizaciones que a su vez se han preocupado por realizar mediciones sobre sus elementos principales y la forma como estos influyen en el factor humano. Este concepto, cuenta con infinidad de definiciones y métodos, que dependen de la visión de varios autores, generando de esta forma pluralidad de posturas académicas e interpretaciones a su alrededor, dando paso a diversos modelos de evaluación e intervención sobre el mismo en pro de su optimización.

Este trabajo pretende abordar el comportamiento del liderazgo en una institución fundamental para una sociedad como lo es el Ejército Nacional. En Colombia, esta empresa es esencial, teniendo en cuenta que ha sostenido la democracia a pesar de los más de cincuenta años de conflicto del país, teniendo como misión la defensa de la soberanía nacional; para lograr este objetivo es primordial que cuente con un grupo de hombres y mujeres con diversas cualidades tanto personales como gerenciales, entre ellas, la capacidad para preparar, entrenar, direccionar y actuar en diversos contextos. Lo anterior teniendo en cuenta que el hecho de ostentar un grado o una posición jerárquica dentro de una institución no siempre es sinónimo de contar con la habilidad de liderar positivamente y una creencia errónea frente a esta postura, puede llevar a los equipos de trabajo a incurrir en errores importantes, que en muchos casos puede poner en riesgo no solo la misión institucional, sino la vida de sus integrantes. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario vislumbrar la necesidad de contar con un Ejército moderno, cuyos integrantes se encuentren entrenados para desempeñarse en diversos espacios con total fluidez. Para lograr este objetivo es fundamental que los mandos en todos los niveles jerárquicos, cuenten con un perfil humano, sentido de pertenencia, capacidad de trabajo en equipo y demás herramientas que le permitan direccionar de forma adecuada a sus subalternos.

Es así como a través de este ejercicio académico, se analizara la importancia de crear competencias de liderazgo transformacional en el personal militar, orientadas a optimizar los procesos que se desarrollan dentro de la organización a fin de fortalecer la toma de decisiones y demás capacidades gerenciales; esto a través de la revisión la literatura existente frente al clima organizacional, liderazgo, enfoques, liderazgo transformacional y sus principios, entre otros. Así mismo se tendrán en cuenta algunos estudios de esta variable en las empresas colombianas, los

resultados de tamizajes realizados en la institución militar y posteriormente se presentaran los resultados, conclusiones y referencias bibliográficas.

Finalmente, es de resaltar que la revisión de conceptos y estudios frente a esta temática, no puede quedarse en un ejercicio meramente académico, ya que sus resultados pueden definir variables fundamentales en un proceso de cambio positivo, influyendo en percepciones de los trabajadores y generando ámbitos organizacionales satisfactorios y de esta forma orientando la institución a la consecución de los logros planteados.

## **REVISION DE LITERATURA**

### CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional, tiene su génesis en diversas perspectivas; entre ellas el clima determinado desde los procesos psicológicos, desde un constructo de la realidad, desde una perspectiva integral y como atributo de una organización. Esta última hace referencia a la influencia que tienen las características de la organización en las percepciones que las personas construyen sobre el clima (Méndez, 2006). Según Payne y Pugh (1976, citados por Méndez 2006) el clima se analiza como el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización.

Es así como el estudio de un fenómeno como el clima organizacional presenta ciertos componentes fundamentales, entre ellos algunos factores que lo determinan ya sea desde su dimensión o desde su tipología, la primera hace referencia a la identificación de las variables sobre las cuales el individuo reacciona, la segunda a las propiedades y atributos del clima (Méndez, 2006). En cuanto a las dimensiones, autores como Silva (1992, citado por Méndez, 2006) agrupan elementos como la autonomía individual, grado de estructura, orientación hacia la recompensa, consideración, orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo, motivación, relaciones interpersonales, comunicación, entre otros. Dentro de los elementos y determinantes que pueden llegar a configurar el clima de una organización se pueden encontrar el ambiente físico, las características estructurales y personales, el ambiente social y el comportamiento organizacional; el resultado de la interacción entre estos factores induce a los individuos a tomar determinados comportamientos que finalmente inciden en la productividad de la empresa. (Salazar & Cols, 2009).

Mediante Directiva 009/2010, se expone el programa para evaluar el clima organizacional dentro del Ejército Nacional de Colombia, el cual enfatiza en la generación de espacios de evaluación, sensibilización y armonía en las relaciones laborales y personales a fin de facilitar el cumplimiento de la misión con una actitud favorable hacia la misma, por tanto tiene como objetivos contribuir al mejoramiento del ambiente laboral, elevar el nivel de compromiso de sus funcionarios y fortalecer los esfuerzos para la consecución de la misión institucional. (Bustacara, 2010).

La forma como se direcciona el personal en una empresa, a través de la comunicación, métodos de motivación, y las relaciones entre dirigentes-dirigidos, es determinante en la formación administrativa de la misma (Nova, C., 2006). Es por esto que para autores como Méndez (2006)

el liderazgo es un factor que se posiciona en varios elementos del clima laboral (autonomía individual, grado, dimensión consideración, orientación hacia el desarrollo); haciendo referencia a que:

“los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes que influyen en el comportamiento de los empleados, además los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño; se preocupan por sus necesidades, su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo”.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Este término es utilizado en la enciclopedia financiera (s.f) para hacer referencia a las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Es decir, la colección de normas que son compartidos por grupos en una empresa y controlan la interacción dentro de la misma y con el exterior. De esta forma, se manifiesta en la forma como ejecuta sus actividades, la expresión de sus integrantes, el compromiso de sus empleados con los objetivos establecidos, entre otros.

En otros contextos, la cultura organizacional se puede conceptualizar como “el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones, formas de interacción, en los equipos y entre los equipos de una empresa... siendo en la institución militar una cultura organizacional definida y aplicada por medio de protocolos de arraigo disciplinar” (Anturi, P; González, J., 2012).

Para autores como Salazar & Cols. (2009) el clima y la cultura organizacional, se consolidan como dos factores fundamentales en la elevación de la productividad laboral, siendo el primero aquel que permite la socialización del conocimiento y la cultura, la cual se puede constituir como ventaja competitiva. Según Corzo (2014), existen cuatro falencias que de alguna manera afectan negativamente el ambiente laboral en el Ejército Nacional, entre ellos la falta de formación y competencia para desempeñar las labores asignadas, la inadecuada asignación de cargos por falta de la elaboración de un perfil profesional, el trato descortés en el cual se “menosprecia a los subalternos” y la carencia de oportunidades frente a la preparación de algunos militares.

## LIDERAZGO

El liderazgo se establece como un concepto amplio, concebido desde diversas posturas, teorías y definiciones y constituyéndose como un factor fundamental en el direccionamiento y orientación de grupos en diferentes escenarios. Para algunos autores aunque el concepto no se ha logrado delimitar de forma unificada, el liderazgo puede conceptuarse como un proceso natural de influencia, que sucede entre una persona y sus seguidores (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Por otra parte se concibe el líder como aquella persona capaz de desarrollar funciones que

permiten direccionar la conducta de otros individuos con el fin de darle cumplimiento a una meta (Gibb, 1969 citado por Palomo, 2011).

En cuanto a la organización se debe resaltar que el liderazgo se instaure como característica fundamental en el cumplimiento de objetivos, es así como Zaccaro (2001, citado por Lupano y Catro) expone que el liderazgo es necesario para guiar organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. Otros autores, refieren que existe una tendencia a diferenciar entre el gerenciamiento y el liderazgo; siendo líderes aquellos individuos que intentan generar cambios fundamentados en valores e ideales; mientras los gerentes están orientados por el cumplimiento de deberes pactados y objetivos propuestos, siguiendo lineamientos lógicos. Frente a este tema, autores como Yukl (2002) exponen que mientras los gerentes valoran factores como la eficiencia, la estabilidad y el orden, instruyendo a los individuos sobre cómo llevar a cabo una tarea; los líderes estiman la innovación, la adaptación y la flexibilidad, preocupándose por las necesidades de aquellas personas que conforman su equipo, haciéndolas participes en la toma de decisiones.

En diversos textos se exponen varios enfoques que delimitan aspectos fundamentales del liderazgo entre ellos:

- Enfoque de rasgos: Esta perspectiva, se enmarca dentro de aquellas teorías que sugieren la existencia de características puntuales que diferencian a aquellos sujetos que son líderes de los que no, lo anterior con base en algunas teorías de la personalidad. Según estos enfoques, algunos de los rasgos característicos con que cuentan los líderes son: inteligencia, intuición, grandes niveles de energía, habilidad para persuadir, tolerancia al estrés, integridad, autoconfianza; lo anterior permite que el líder tenga la capacidad para trabajar bajo presión, entablar relaciones de cooperación con su equipo de trabajo, influir sobre sus subalternos, entre otros. (Bass, 1990; Kirkpatrick, & Locke 1991; Yukl, 1992; citados por Lupano y Catro).
- Enfoque Conductual: Este enfoque se centra en el análisis de los comportamientos de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo. Según estudios realizados por la Ohio State Institute, los seguidores perciben la conducta de un líder de acuerdo a dos categorías: iniciación de estructura y consideración, la primera hace referencia a aquellas gestiones orientadas a la obtención de logros, incluyendo funciones como organizar trabajo, definir roles y funciones, entre otros. La segunda se refiere a aquellas conductas que tienen como objetivo la optimización de las relaciones entre el líder y sus subalternos.
- Enfoque transformacional: Es uno de los enfoques más avanzados en la actualidad, toda vez que toma en cuenta tanto las características y los comportamientos de los líderes como las variables situacionales, abarcando un espectro más amplio de perspectivas respecto a este fenómeno y convirtiéndose de esta forma en el foco de múltiples organizaciones. Este concepto fue acogido por Burns en 1979 (citado por Moreira, 2010), para definir en un principio a líderes políticos, describiéndolo como el liderazgo practicado por individuos que logran generar cambios excepcionales en la conducta y actitudes de las personas a su cargo, obteniendo de ellas dedicación frente a sus funciones, además de esto, recaba que el líder transformacional se preocupa por el bienestar de sus subalternos.

En el medio castrense, el liderazgo es definido como “El proceso de ejercer la influencia sobre otros para cumplir la misión, brindándoles propósito, dirección y motivación”. (s.f.). El manual de liderazgo del Ejército Nacional, expone cuatro factores del liderazgo, que siempre están presentes y son decisivos para tomar acciones, entre ellos, el subordinado (definido como aquellos

soldados que necesitan del direccionamiento y para quienes hay que crear un ambiente laboral que le motive), el jefe (quien debe conocer sus limitaciones y puntos fuertes a fin de lograr el control y la autodisciplina), la situación (refiriendo que todas las circunstancias son distintas y se deben evaluar factores como los recursos, el terreno, el enemigo, el tiempo, entre otros) y las comunicaciones (intercambio de ideas e información).

En el mismo manual, se hace referencia a los principios del liderazgo como la base fundamental para ejecutar las misiones en teatros operacionales, entre ellos se encuentran la autoevaluación, poseer conocimientos técnicos y tácticos, buscar y asumir responsabilidades, tomar decisiones firmes y oportunas, ser ejemplo, procurar el bienestar de sus subalternos y desarrollar sentido de pertenencia en ellos, generar cohesión en el grupo y utilizar la unidad de acuerdo a sus capacidades. Finalmente se exponen los pilares de un líder militar, siendo estos el conocimiento, la experiencia, el buen trato, el ejemplo y la fe en la causa.

Según Soriano (2013) el líder militar debe contar con una preparación diferente para lograr cubrir las necesidades de su servicio; es decir debe dominar múltiples funciones que le faciliten interactuar con el medio y dirigir de forma eficaz; además de los conocimientos deberá ser consiente de los factores que afectaran la organización y estar preparado para enfrentarlos. Otros autores como García (2012), exponen que además de ser un buen mando, el líder militar debe tener la capacidad de “ilusionar, motivar y mejorar a los subordinados, creando equipos donde existe una mutua confianza, un espíritu de servicio...”

Para autores como McNAB (2002) el liderazgo es un factor primordial en el éxito de las unidades de lucha y no todo el mundo está capacitado para ejercer mando sobre los soldados. Este autor realiza una distinción entre un líder y un comandante, siendo el primero un sujeto con las habilidades personales para que un grupo le siga, el segundo es alguien con capacidades reales para dirigir hombres en combate o cualquier actividad militar. Resume el liderazgo militar en tres palabras clave: ser (posesión de características como valor lealtad e integridad), saber (conocimiento) y hacer (poner sus habilidades en combate, alcanzar objetivos). El manual de liderazgo del ejército de Estados Unidos (citado por McNAB, 2002) hace referencia a cuatro tipos de cualidades que debe tener el líder de combate: interpersonales, conceptuales, técnicas y tácticas. En el mismo manual, se resaltan las categorías de acciones que un líder debe poner en práctica para lograr sus objetivos:

-Influenciar: “todo lo que el líder ejecuta en acción tiene una pujanza positiva sobre los hombres que tiene a sus órdenes”. En este ítem se resalta la influencia sobre los subalternos con el ejemplo, conocimiento infundir motivación.

- Operar: “controlar el proceso de desarrollo de la batalla, planificando y preparando”.

- Mejorar: “las tácticas, la gente y el enemigo deben ser analizados honestamente después de la batalla”.

Teniendo en cuenta estos aspectos, que son fundamentales para el ejercicio del liderazgo en el medio militar, se puede inferir que se dichos elementos se relacionan con algunos vistos en el liderazgo transformacional, ya que este tipo de líder es visto como aquel que guía sus acciones sobre aspectos como los valores, ideales, sentido humano y ética, relegando aquellos como el egoísmo y la envidia, que finalmente pueden perjudicar el cumplimiento de las metas. Este tipo de dirigentes también debe estar en la capacidad de desarrollar en sus subalternos confianza, lealtad,

respeto y admiración, lo cual ayudara a elevar la motivación de los mismos, hacia el cumplimiento de su misión. Para lograr esto, los líderes transformacionales lograran los objetivos mediante el desarrollo de cuatro factores: el carisma, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la motivación inspiracional. (Bass y Avolio, 1990, citado por Vega, Zabala, 2004).

### FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En estudios citados por Castro y Martina (2003) los atributos sobresalientes en un líder son la integridad, la justicia, la honestidad y la confianza, típicos de este tipo de liderazgo. Los factores expuestos por Bass, permiten que el líder pueda desempeñarse de forma eficaz, comprendiendo a sus subalternos y llevándolos a altos niveles de ejecución de sus funciones, entre ellos se encuentran:

- *Carisma o influencia idealizada:* Este factor hace referencia al despliegue de diversos comportamientos por parte del líder y que de una u otra forma se constituyen en un modelo para quienes lo siguen. Lo anterior es ejecutado a través de la consideración de las necesidades de los demás, incluso sobre las propias. De la misma forma se refuerza cuando el líder comparte los riesgos con sus subalternos, siendo consistente y evidenciando estándares de conductas regidas por la ética y la moral. Es decir el dirigente, por medio de sus comportamientos logra ganarse el respeto, admiración y confianza de quienes lo siguen. No obstante este factor requiere una interacción activa con los demás. Dentro de este componente se encuentran algunos rasgos como una alta autoestima, evidenciada en la confianza en sus habilidades y convicciones, transmitiendo una presencia confiable y poderosa. Así mismo, debe contar con habilidades en su expresión verbal y no verbal, además de un fuerte sentido del deber, y finalmente debe contar con la capacidad de generar una variedad de perspectivas frente a los problemas para facilitar la comprensión. (Bass, 1985 citado por Vega, Zabala, 2004).
- *Consideración individualizada:* Frente a este ítem se puede decir que el líder tiene la habilidad para tratar a cada dirigido de forma diferente, teniendo en cuenta sus necesidades y habilidades, a fin de desarrollarlos y logrando que cada individuo se sienta valorado de forma única. De esta forma cada persona entenderá y optimizara su labor dentro del equipo de trabajo. (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega, Zabala, 2004).
- *Motivación Inspiracional:* Para autores como Bass y Avolio (1994 citado por Vega, Zabala, 2004), este factor se conceptúa como la capacidad del líder para despertar en sus subordinados el espíritu de equipo, optimismo, expectativas, fomentando en ellos motivación e inspiración y de esta forma creando compromiso. Para lograrlo es necesario que el líder cuente con iniciativa, perseverancia y claridad en sus objetivos. De acuerdo a lo anterior el dirigente debe contar con características como dirección de significado (capaz de dar significado al contexto a través de expresiones y discursos simbólicos, atribuyendo la importancia del ambiente en el cual se desenvuelven) manejo de impresión (Ejecución de acciones que tienden a generar y mantener las impresiones deseadas sobre ellos, con el fin de lograr la estima de sus subalternos) modelamiento de expectativas (Capacidad de crear altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de sus seguidores y a la vez dirigir utilizando estrategias para crear metas razonables).
- *Estimulación intelectual:* Este elemento se materializa cuando el líder estimula en sus subordinados la creatividad e innovación a través del cuestionamiento de situaciones problemáticas propias de la organización, solicitando ideas y posibles soluciones. Como



características propias de este componente se pueden citar las reformulaciones, la inteligencia, la creación y utilización de símbolos e imágenes. (Bass y Avolio, 1994 citados por Vega y Zabala, 2004).

## VARIABLE LIDERAZGO EN UN ESTUDIO EN EMPRESAS COLOMBIANAS

De acuerdo a un instrumento aplicado en algunas empresas nacionales, planteado por Méndez (2006) con el objetivo de observar y analizar el comportamiento de los factores que intervienen en el clima organizacional teniendo como premisa que cada empresa es diferente, en este trabajo referenciaremos la conducta de la variable liderazgo. La hipótesis de primer grado hacía referencia a que el estilo de liderazgo percibido por los empleados, era en ocasiones de carácter autocrático – benevolente y en otras se manifestaban elementos del sistema de gestión consultivos, produciendo satisfacción en algunos aspectos de relaciones de trabajo cotidianas.

Los resultados encontrados hacen referencia a que el estilo de liderazgo encontrado en las empresas colombianas se muestra estable, los empleados perciben al jefe como orientador hacia el logro de objetivos planteados por la empresa, quien asigna los resultados que espera; es decir, según este estudio, algunos jefes en Colombia ejercen su función centrado en las personas y no en las tareas. Así mismo, evaluando al jefe como persona, pocas veces se encuentra una persona justa aunque algunos tienden a mejorar las relaciones interpersonales con sus colaboradores, lo cual facilita una buena percepción y actitud favorable hacia ellos. La tendencia menos satisfactoria se encuentra relacionada con conductas que el empleado percibe del jefe cuando este permite intercambiar opiniones sobre el trabajo. Así mismo se refleja la dificultad en la posibilidad de comentar problemas de carácter personal que afectan el trabajo.

Como conclusión frente a este ítem, el autor expresa que en Colombia existe una tendencia hacia un estilo de liderazgo con rasgos de tendencia participativa y en algunas ocasiones de autoritarismo, es decir se percibe una dualidad en las acciones de líder. Méndez, (2006) recomienda el desarrollo de programas que permitan fortalecer el ejercicio del liderazgo a fin de mejorar sus conocimientos frente al rol de jefe y optimizar sus habilidades.

## HIPOTESIS DE INVESTIGACION EMERGENTE:

- Los factores básicos del liderazgo transformacional son fundamentales para lograr un mando apropiado en la institución militar, para ello es fundamental fomentar programas de entrenamiento en habilidades de liderazgo, establecer perfiles para la asignación de cargos y fortalecer la capacitación sobre estos tópicos en todos los niveles jerárquicos.
- El ambiente laboral determinado por las relaciones humanas y las relaciones entre las personas y la empresa, influyen en el rendimiento de los mismos y por ende en la productividad, por tanto la habilidad del líder militar para reconocer y tratar los factores individuales de su equipo es esencial en el mejoramiento de los procesos organizacionales.

## METODOLOGIA

Teniendo en cuenta que la investigación cualitativa busca comprender una realidad social, dando profundidad a los datos, permitiendo contextualizar los detalles y experiencias singulares de un entorno y que en el contexto empresarial, la investigación cualitativa ha buscado conceptualizar sobre la realidad a través del estudio del comportamiento, conocimiento, percepciones y actitudes de los sujetos en un momento particular, obteniendo gran éxito (Moreno, M., 2005), para el presente estudio, se utilizara como base metodológica la investigación de tipo cualitativo, ya que esta permitirá a través de sus herramientas de estudio, analizar la información existente en el medio castrense, además de acceder a la realidad del mismo de forma directa para obtener datos más profundos. Teniendo en cuenta los pasos brindados por Moreno, M (2005), el primer momento fue identificar plenamente el contexto del problema que se abordara, el cual es el Ejército Nacional. Posteriormente se procede a *plantear el problema de investigación* de la siguiente forma:

¿Qué herramientas plantea el liderazgo transformacional que pueden ser útiles en el ejercicio de mando en el personal del Ejército Nacional y que estrategias se pueden establecer a fin de identificar y fortalecer los recursos de direccionamiento?

Posteriormente se procede a la *recolección de datos*, donde se utilizaran, de acuerdo al enfoque, dos momentos: el primero que es la inmersión en el contexto (Ejército Nacional) y posteriormente la recolección de los datos a través registros sobre el medio militar, observaciones, entrevistas, análisis de documentos y ejercicios académicos sobre este tema previos. Así mismo dentro del proceso de recolección de datos, se realizaran entrevistas semiestructuradas a personal que trabaja dentro de la institución, a fin de conocer su percepción, sentido de pertenencia, creencias y actitudes hacia su labor y el reconocimiento de la misma. Igualmente se utilizara la observación cualitativa, para profundizar sobre los factores característicos del liderazgo en el medio castrense. Otros instrumentos que se utilizaran, serán documentos, videos, materiales, directivas, boletines y demás relacionados con el tópico.

Después de realizar esta revisión documental se plantean las *hipótesis emergentes*, las cuales permiten ver que el liderazgo transformacional es el estilo que se adapta de forma precisa a las necesidades de una institución militar, lo anterior teniendo en cuenta que los objetivos de la misma requieren de personal capacitado de forma especial para el cumplimiento de la misión y para el sostenimiento de su cultura organizacional que a pesar de contar con un arraigo disciplinar importante, se ha ido disminuyendo, ya sea por el cambio cultural, o por los ataques mediáticos que ha sufrido el Ejército en nuestro país, logrando así minimizar la moral de la tropa. Teniendo en cuenta lo anterior, es esencial orientar todos los esfuerzos al ajuste de los perfiles organizacionales dentro de esta institución a fin de contar con personal idóneo según el proceso ejecutado, así mismo es fundamental generar programas de entrenamiento en habilidades de liderazgo que tengan como resultado la adquisición de habilidades gerenciales que le permitan al líder enseñar, orientar y ejecutar teniendo como premisa su sentido de pertenencia a una institución que vela por la seguridad y soberanía, además de la convicción del papel que juega como soldado en la construcción de una sociedad.

Finalmente se realizara el *análisis de los datos*, para lo cual será necesario, en primer lugar, examinar que los datos obtenidos, se hayan dispuesto de forma adecuada, es decir se deben clasificar según criterios lógicos (tema, factores relevantes); este proceso también permitirá reducirlos, ya que el volumen de información que se puede encontrar es muy amplio y es necesario ir eliminando los datos que son poco relevantes para el proceso investigativo.

## **RESULTADOS**

La revisión documental y los análisis realizados sobre los estudios, encuestas y demás registros encontrados, además de las entrevistas ejecutadas, permiten ver que en la población general de algunas unidades operativas menores (Brigadas), del Ejército Nacional, la forma de liderazgo ejercida es de tipo autoritaria, es decir, el superior ordena y exige obediencia ya que concibe que solo él tiene la razón. Lo anterior coincide con los hallazgos encontrados en el estudio realizado por Méndez (2006), en el que se refleja que en Colombia existe una tendencia hacia un estilo de liderazgo que en algunas ocasiones se torna autoritario, no obstante esto se presenta con más frecuencia en empresas pequeñas y medianas. En este mismo estudio, se refleja sumisión del subalterno ante la autoridad, estilos de dirección centrados en la tarea y carácter autocrático en factores como la toma de decisiones, motivación y control. A nivel de la institución militar, tiende a confundirse el mando con el autoritarismo, esto puede obedecer a la formación jerárquica y la presión del liderazgo centrado únicamente en el cumplimiento de objetivos.

Así mismo, en los resultados de los instrumentos utilizados por las secciones de psicología de estas unidades se perciben inconformidades respecto al ejercicio del mando de algunos comandantes y se recaban aspectos como la ausencia de ejemplo en cuanto a principios y valores, además de la falta de respeto hacia los subalternos y la emisión de órdenes irracionales, que muchas veces afectan el correcto desempeño de la tropa. Con respecto a este ítem, se percibe ausencia de carisma e influencia, primer factor expuesto del liderazgo transformacional. En el estudio de Méndez (2006), sobre las empresas nacionales, uno de los factores que se hace latente es que a nivel general no se perciben comportamientos de justicia en los jefes, relacionándose esto con lo descrito anteriormente.

Otro de los aspectos manifestados en dichos resultados se relaciona con la falta de comprensión por parte de algunos de sus comandantes y de la incapacidad de los mismos para generar empatía y percibir algunas situaciones individuales que afectan su adecuado desempeño, representando de esta forma la ausencia de un factor primordial del liderazgo transformacional que es la consideración individualizada; ya que anula la individualidad y necesidades de cada persona, disminuyendo la labor que puede llegar este a desarrollar dentro del equipo. Lo anterior se relaciona con los resultados descritos en el libro de Méndez (2006), en cuanto a la mínima posibilidad que evidencian los empleados de las empresas colombianas, de comentar los problemas personales que pueden estar afectando su desempeño laboral, constituyéndose esto como una dificultad importante en el crecimiento organizacional.

Es fundamental exponer, que existen factores que están disminuyendo la capacidad de acción de la tropa y corresponden a como se sienten respecto a las garantías para actuar en el teatro operacional, lo anterior evidenciado en algunos resultados de la medición de la actitud combativa. Entre estos factores se pueden nombrar las pobres garantías jurídicas, la dificultad en abastecimientos y en la prestación de servicios de sanidad, es decir, el personal no cuenta con el

significado de su misión representado en el discurso verbal y no verbal de sus superiores, faltando motivación inspiracional y la movilización de acciones creativas e innovadoras en los subalternos. Frente a este ítem, la institución castrense se ha preocupado por la creación de campañas en pro de elevar los factores motivacionales del personal, entre ellas “Fe en la causa”, “los héroes también se visten de honor”, “a quien reconociste hoy”, entre otras.

Para responder a la pregunta planteada al inicio del proceso académico y desarrollando las hipótesis de investigación planteadas, se puede encontrar que el liderazgo transformacional cuenta con factores que se ajustan y son de gran utilidad para la institución castrense, entre ellos se encuentran el carisma, la capacidad de influenciar, el establecimiento de objetivos claros, el ejercicio del mando basado en el ejemplo, la consideración del combatiente como individuo con problemas y situaciones personales que pueden afectar su desempeño y la motivación y asignación de significado hacia la causa que orienta la misión que están desempeñando. Para optimizar los procesos organizacionales en el Ejército Nacional, con base en este tipo de liderazgo, es esencial que se reestructure la forma en que se están asignando los cargos, ya que al no existir un perfil establecido de acuerdo a los manuales de funciones, existirá desconocimiento en la ejecución de las tareas.

Así mismo, es importante seguir fomentando programas que arraiguen en sentir de los integrantes de la institución hacia su misión y la sociedad en general, con el fin de mantener y elevar la motivación frente a sus tareas. Finalmente es necesario que se generen programas de entrenamiento en habilidades de liderazgo transformacional, no solo en las escuelas de formación, sino en los estados mayores de las Unidades Operativas Mayores, Menores, Tácticas y Fundamentales, dichos programas deben contar con procesos de evaluación que permitan constatar que las lecciones han sido aprendidas y que los mandos son conscientes de la utilidad e importancia de implementar este tipo de liderazgo en sus labores diarias.

## **CONCLUSIONES**

En la institución castrense se demarca el estilo de liderazgo autocrático u autoritario, orientado a la imposición de razones personales, olvidando en muchas ocasiones las condiciones individuales y humanas de los subalternos, pudiendo generar pérdida en la motivación de sus integrantes y disminución en la capacidad operacional de los mismos.

Las conductas de algunos líderes están centradas en el cumplimiento de las tareas y no en las personas que las ejecutan, por tanto el estilo autoritario de liderazgo se establece con más arraigo en la misma.

Dentro de los factores que pueden influir en la pérdida de la motivación hacia la misión, se encuentran variables que pueden ser mejoradas por los líderes del medio castrense, entre ellos las garantías jurídicas, de sanidad y logística.

Es elemental potencializar las habilidades intrínsecas de cada uno de los integrantes de las instituciones militares, específicamente el Ejército Nacional, además de facilitar herramientas que

favorezcan la adquisición de los factores propios del liderazgo transformacional, a través de un proceso de sensibilización y psicoeducación, ya que este tipo de liderazgo se ajusta a las necesidades del medio castrense, lo anterior teniendo en cuenta que este modelo aborda el factor cognitivo, motivacional, perceptual y afectivo de los subalternos; por tanto es una herramienta muy útil para mantener en dicho personal la fe en la misión que cumple.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- anónimo (s.f.) Cultura Organizacional. Recuperado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- Anturi, P.; González, J (2012) Cultura Organizacional y Desarrollo del Autocontrol del Ministerio de Defensa Nacional y Escuela Logística del Ejército Nacional de Colombia. Trabajo de Grado Universidad Militar Nueva Granada.
- Bustacara, S. (2008). DIRECTIVA PERMANENTE 009/2010 CLIMA ORGANIZACIONAL EJERCITO. Fuerzas Militares de Colombia Jefatura de Desarrollo Humano. Bogotá.
- Castro, A & Martina, M (2003). Concepciones de Civiles y Militares Argentinos Sobre el Liderazgo. Boletín de Psicología No. 78 pag. 63-79.
- Corzo, W; (2014). AMBIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL DINAMICO Y EFICIENTE EN EL CONTEXTO DEL EJERCITO NACIONAL. Trabajo de grado recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/12792>
- Gallardo, P. & Sánchez, E; (2010). *Programa de Investigación “Desarrollo del Liderazgo en el Ejército de Tierra” Aproximación Científica al Estudio del Liderazgo en el Ejército.* España.
- García, C (2012) *El Liderazgo Militar Ante la Complejidad.* Boletín Electrónico Documento de Opinión. Recuperado de: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2012/DIEEEO58-2012\\_LiderazgoMilitarComplejidad\\_CarlosG-Gui.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEEO58-2012_LiderazgoMilitarComplejidad_CarlosG-Gui.pdf)
- Hernández, R; Fernández C., Baptista, P (2003) METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Tercera Edición. Mc Graw Hill.
- McNAB, C (2002). *Técnicas de Resistencia.* Editorial Libsa. Madrid.
- Manual básico de liderazgo (s.f.) Imprenta y publicaciones de las fuerzas militares.

- Martínez, M. (2008). *La Adecuación de la Cultura Organizacional a la Cultura Académica en la Escuela Logística del Ejército Nacional*. Trabajo de Grado Maestría en Docencia. Universidad la Salle. Bogotá.
- Méndez, C. (2006). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Editorial Universidad el Rosario. Bogotá
- Ministerio de Defensa (2013). *Monografías 136: El Liderazgo en las Fuerzas Armadas del Siglo XXI*. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. España
- Moreno, C. (2005). *La Investigación Cualitativa en Marketing: el Camino Hacia una Percepción Social del Mercado*. Revista Colombiana del Marketing Vol. 4
- Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Universidad complutense de Madrid. Recuperado, desde: <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>
- Nova, C (2006). *Reorganización de la Imprenta y Publicaciones de las Fuerzas Militares*. Tesis de Grado para obtener el título de: Magister en Administración de Empresas. Fundación Universidad del Norte. Barranquilla.
- Pacheco, K., Peñarete, H., Rivera, E., Solano, E., Torres, T (2013). *Implementación del Coaching Como Estrategia para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional en Oficiales, Étnicos Jefes y Técnicos Subjefes del Grupo Técnico de la Base Luis F. Gómez Niño, Apiay, Villavicencio – Meta, Fuerza Aérea Colombiana*. Trabajo de Grado para optar al título de psicólogas. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Lupano, M; Castro, A; (s.f.) *Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación*. Revista Psicodebate 6 Psicología, Cultura y Sociedad.
- Salazar, J.; Guerrero, J.; Machado, Y.; Cañedo, R. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral*. Artículo ACIMED. 20 (4): 67-75
- Vega, C. Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5 X corta de Bass y B. Avolio*. Memoria para Optar el Título de Psicólogo. Universidad de Chile. Recuperado desde: <http://www.latindex.ucr.ac.cr/rcs003-08.php>