



# **El liderazgo y la capacidad gerencial: medios esenciales para lograr y defender la seguridad nacional.**

Mayor (FAC) Keeiby Alfonso Martínez Camacho

Artículo para optar al título profesional:  
Especialista en Seguridad y Defensa

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"  
Bogotá D.C., Colombia  
2024

DATOS GENERALES	
<b>Nombre del estudiante</b>	: Mayor (FAC) Keeiby Alfonso Martinez Camacho
<b>Identificación</b>	: 72.260.439
<b>Programa académico</b>	: Especialización en Seguridad y Defensa
<b>Tutor metodológico</b>	: PhD (C) Miguel Antonio González Martínez
<b>Tutor temático</b>	: PhD (C) Miguel Antonio González Martínez
<b>Fecha de entrega</b>	: 27 de septiembre de 2024
<b>Extensión</b>	: 9.130 palabras

#### DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS

El autor declara que este artículo fue escrito de acuerdo con la normatividad de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” (ESDEG) y no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con este. Las posturas y aseveraciones presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representan la posición oficial ni institucional de la ESDEG, las Fuerzas Militares de Colombia o el Ministerio de Defensa Nacional.

Este artículo es enteramente mi propio trabajo y no ha sido presentado para la obtención de un título en esta u otra Institución de Educación Superior. Se han referenciado todos los trabajos y puntos de vista de otros autores, así como los datos de otras fuentes utilizadas. No se emplearon herramientas de generación de contenido por Inteligencia Artificial para su elaboración.

El autor acepta ceder los derechos de publicación en favor de la ESDEG y su Sello Editorial de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons: Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas.

#### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

El autor autoriza que este artículo sea publicado por el Sello Editorial ESDEG en su repositorio institucional y esté disponible bajo una modalidad de acceso abierto.

# El liderazgo y la capacidad gerencial: medios esenciales para lograr y defender la seguridad nacional.

## Leadership and managerial capacity: essential means to achieve and defend national security.

**Keeiby Alfonso Martínez Camacho**<sup>1</sup>

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

**Resumen:** El artículo plantea resaltar la importancia del liderazgo militar y la eficiente gestión de recursos a través de la literatura existente. Destaca que el líder militar debe mantener de forma constante una gestión y administración eficaz de los recursos asignados para minimizar pérdidas y cumplir con el principio de "economía de fuerza". Se recalca la necesidad de integrar y desarrollar habilidades y competencias gerenciales en la formación del liderazgo militar, para la toma de decisiones estratégicas en un entorno complejo para la seguridad y defensa nacional. También se muestran los resultados obtenidos con base en la consulta de bibliografía disponible, referente a los países, años de publicación, autores civiles y militares que se destacaron en el tema objeto de esta investigación.

**Palabras clave:** defensa; gerente; liderazgo; recursos humanos; seguridad.

**Abstract:** The article aims to highlight the importance of military leadership and efficient resource management through existing literature. It highlights that the military leader must constantly maintain effective management and administration of the assigned resources to minimize losses and comply with the principle of "economy of force." The need to integrate and develop managerial skills and competencies in the training of military leadership is emphasized, for strategic decision-making in a complex environment for national security and defense. The results obtained based on the consultation of available bibliography are also shown, referring to the countries, years of publication, civilian and military authors who stood out in the subject of this research.

**Keywords:** defence; leadership; manager; human resources; security;

---

<sup>1</sup> Mayor de la Fuerza Aérea Colombiana. Estudiante del Curso de Estado Mayor 2024, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Profesional en Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones, Universidad Autónoma del Caribe, Colombia. Oficial del Cuerpo Logístico Aeronáutico en la Especialidad Mantenimiento Aeronáutico, Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, Colombia. Magister en Alta Dirección, Alianza Norteamericana de Estudios Superiores, México. Magister en Administración de Negocios, EIDHI International University, Estados Unidos. <https://orcid.org/0009-0004-6171-9999> - Contacto: keeiby.martinez@esdeg.edu.co.

## **Introducción**

Ante todo, es importante indicar que un buen liderazgo en el ámbito militar es un componente esencial para influir, dirigir y motivar al personal subalterno al logro de objetivos trazados por los comandantes. Es por ello que, en este artículo, se explican las publicaciones disponibles que fueron consultadas sobre el liderazgo y la capacidad gerencial para una eficiente administración de recursos, con el fin de lograr las menores pérdidas posibles, contribuyendo de esta manera a uno de los principios de la guerra, como es “la economía de fuerza”. Por lo tanto, el líder militar hoy en día también debe tener la capacidad de gestionar estos recursos, los cuales en la actualidad se convierten en un gran reto, ya que cada vez más son reducidos y limitados los que le asignan y con los que cuentan las FF.MM. Por esta razón, se verificó a través de la literatura existente documentada por autores civiles y militares, como se ve el liderazgo militar y la capacidad gerencial en las Fuerzas Militares.

Por tanto, este artículo se fundamenta en detallar la problemática que existe en las Fuerzas Militares respecto a la capacidad gerencial en la formación del liderazgo. Para entender la citada problemática, se hizo necesario explorar a través de material bibliográfico contenido en artículos académicos, libros de resultados de investigación, capítulos de libros, revistas, páginas web y tesis, tanto la naturaleza del liderazgo militar como las habilidades gerenciales que esto implica. En este apartado se indica que, al interior del ámbito militar, se pueden identificar diferentes estilos de liderazgo, los cuales poseen sus propias características y aplicaciones. También se muestra que no todos los estilos de liderazgo son igualmente efectivos en todas las circunstancias, y que el líder militar debe tener la capacidad de adaptarse según las necesidades y demandas del teatro de operaciones. Por otro lado, se da a

## **Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

conocer que, a nivel institucional, las Fuerzas Militares definen el liderazgo de manera específica y diferente, pero todas confluyen en la importancia de inspirar, motivar y dirigir al personal hacia el cumplimiento de la misión. La Fuerza Aérea Colombiana destaca la necesidad de una buena gerencia, especialmente en tiempos de guerra, para conservar el orden y la consistencia en los procesos operativos. Asimismo, se muestra que el liderazgo estratégico ofrece una perspectiva teórica profunda que permite comprender su complejidad y relevancia en entornos organizacionales cambiantes y desafiantes. Bajo este contexto, los líderes estratégicos deben gestionar y disminuir la incertidumbre y la complejidad mientras conducen a sus organizaciones hacia sus metas institucionales. También se muestra que el liderazgo estratégico no solo se limita a los colaboradores que asesoran y trabajan en la planificación y ejecución de los cambios obligatorios para enfrentar los desafíos futuros. Finalmente, en este artículo se muestran los resultados obtenidos con base en la consulta de la literatura existente, referente a los países, años de publicación, autores civiles y militares que se destacaron en el tema objeto de esta investigación.

### **Metodología**

Para el desarrollo de este artículo se empleó la metodología cualitativa basada en la técnica de análisis documental, mediante la cual se realizó una exploración que permitió la recopilación y el análisis de la información del tema objeto de esta investigación. Para ello, se emplearon como fuente de información libros, revistas, artículos, páginas web, tesis tanto física como digitales contenidas en el Sistema de Información de Bibliotecas de la Fuerza

Pública, bases de datos multidisciplinarias, motores de búsquedas especializados y el repositorio Institucional de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”.

## **Hallazgos**

Para entender e identificar la problemática de la capacidad gerencial en la formación del liderazgo en las Fuerzas Militares, es importante verificar en qué consiste el liderazgo militar y determinar si este establece, de una u otra forma, atributos gerenciales que se deban tener en cuenta en este tipo de liderazgo.

Como punto de partida, se toma como referencia el discurso del General Maxwell D. Taylor, retirado del Ejército de los Estados Unidos, sobre el liderazgo militar:

El don disfrutado por un número limitado de comandantes que han podido derivar una medida máxima de eficacia militar para ellos, sus socios y todos los demás recursos a su disposición. Mis propios intentos me han llevado a un arreglo en cuatro categorías bajo los encabezamientos de aptitud profesional, capacidad intelectual, fortaleza de carácter y cualidades de inspiración.  
(Taylor, 1977, pp. 84-93)

Sin embargo, el militar, para el ejercicio de su liderazgo, debe poseer algunas particularidades fundamentales, como las que indica Zarich:

Ciertas características indispensables para el ejercicio del liderazgo en el ámbito militar, entre ellas se destaca: inspirar confianza y seguridad; demostrar idoneidad y experiencia profesional para la función; demostrar

aplomo y fortaleza espiritual para evitar ser absorbido por el entorno; transmitir valores y exponer su visión. (Zarich, 2019, pp. 14-16)

Por otra parte, es importante precisar que en el liderazgo militar se pueden aplicar diferentes estilos de liderazgo. Con respecto a esto, Daniel Goleman manifestaba que:

La investigación ha demostrado que los líderes más exitosos tienen fortalezas en las siguientes competencias de inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, y habilidades sociales. Hay seis estilos básicos de liderazgo; cada uno hace uso de los componentes clave de la inteligencia emocional en diferentes combinaciones. Los mejores líderes no conocen un solo estilo de liderazgo: son hábiles en varios y tienen la flexibilidad de cambiar entre estilos según lo dicten las circunstancias. (Goleman, 2000, p. 2)

Por consiguiente, se indican los estilos de liderazgo propuestos por Goleman y más conocidos en el ámbito organizacional. Asimismo, se expone qué perfil o perfiles son los más apropiados para ejercer el liderazgo en un comandante operacional.

El estilo *coercitivo*, empleado en instituciones castrense, se caracteriza por hacer que los subordinados actúen de acuerdo con las normas del superior para eludir posibles sanciones. *El orientativo*, se destaca por poseer visión sobre lo necesario para alcanzar los objetivos que se impongan o impuestos. El liderazgo *afiliativo*, aquí el líder elige darle prioridad a un ambiente laboral agradable entre su personal antes que la conducción de las tareas y objetivos. En lo que se refiere al *participativo*, el líder confía en sus subordinados y su finalidad es que el personal participe en el proceso de toma de decisiones, buscando el

consenso. El estilo *imitativo*, es el estilo de liderazgo que se dirige basado en el ejemplo. El estilo *capacitador*, se fundamenta en el desarrollo personal y profesional de los subordinados.

El comandante independientemente en el nivel que se encuentre: estratégico, operacional y táctico recae la responsabilidad del cumplimiento de la misión y debe ejercer la conducción en el teatro operacional. Por lo tanto, es necesario que realice las acciones adecuadas para lograr con éxito la campaña. Entonces, son imprescindibles las competencias que debe reunir el comandante para ejercer el liderazgo en estos niveles.

Así pues, el liderazgo de un comandante debería estar en función de su personalidad, estilo aplicado, circunstancias actuales, experiencias previas y, sobre todo, basado en sus competencias. Por lo tanto, el comandante, a lo largo de su carrera militar, se capacita y adquiere experiencia con el objeto de prepararse para ejercer adecuadamente las funciones que deben cumplir (Gioia, 2020, pp. 10-12).

En consecuencia, a lo manifestado anteriormente, Ildelfonso de Matías Jiménez manifiesta que: “Los líderes que ejercen su actividad en los ejércitos utilizan los distintos tipos de liderazgo combinándolos con una frecuencia diferente a los líderes de otras organizaciones” (Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2013, p. 30).

Ahora bien, dado que el teatro de operaciones se desarrolla en un entorno operacional cambiante, el comandante y líder militar debe tener ciertas competencias:

Dado que la complejidad de los conflictos actuales se debe en gran medida a la cantidad de actores intervinientes, que responden a diversos intereses y, por tanto, el no poder determinar exactamente el impacto de las decisiones que se toman a nivel teatro de operaciones, el comandante debe poseer la capacidad de poder desenvolverse en varios tipos de ambiente, como el político,

diplomático, interagenciales, combinado, conjunto, operativo, táctico, periodístico, entre otros. (Bouciguez, 2018, p. 24)

Por eso, el liderazgo es un valor que debe permanecer en la cultura de las Fuerzas Militares, el cual permite guiar la conducta individual y colectiva del personal militar hacia el cumplimiento de la misión; la formación del líder militar debe estar fundamentada en una educación militar formal, en valores morales, la experiencia profesional y el aprendizaje mismo de la persona en el conocimiento de sus fortalezas y debilidades (Torres, 2012, pp. 5-6).

Entonces, el liderazgo en los militares obedece a las capacidades y habilidades con las que debe contar el superior para influir y conducir a sus subalternos al cumplimiento de los objetivos. Es por ello que las Fuerzas Militares, al interior de cada Institución han generado e implementado sus manuales de liderazgo, con el fin de generar doctrina en este tema, indispensable para el cumplimiento de la misión de cada Fuerza.

Para la Fuerza Aérea Colombiana, el liderazgo lo define como:

‘Liderar’ es el delicado arte requerido para inspirar y motivar a otros a cumplir una misión común; mientras que ‘gerenciar’ es una ciencia que se encarga de controlar y administrar recursos. Gerenciar busca que “se haga lo que necesita hacerse, mientras liderar es lograr que la gente quiera hacer” lo que necesita hacerse. El líder ve a sus hombres y mujeres como los responsables del logro de los objetivos; un gerente los ve como parte de los recursos que tiene para cumplir la misión. El liderazgo se enfoca más en el espíritu y voluntad de sus liderados; la administración o gerencia es más mental y se preocupa por la

exactitud y cálculo en la ejecución de métodos, cronogramas y rutinas. (Fuerza Aérea Colombiana, 2015, p. 13).

Sin embargo, la Armada Nacional establece su liderazgo así:

El recurso más importante con el que un comandante cuenta para cumplir la misión es el personal. Usted necesita del apoyo de su personal, y éste se consigue principalmente a través del respeto y la motivación. Dedíquele tiempo a su tripulación, en especial para entender y trabajar en solucionar sus problemas. (Armada Nacional Republica de Colombia, 2018, pp. 5-1)

Finalmente, el Ejército Nacional define el Liderazgo como: “El proceso de ejercer la influencia sobre otros para cumplir la misión, brindándoles propósito, dirección y motivación” (Ejército Nacional, 2017, p. 55).

Por esta razón, se hace indispensable verificar de forma más detallada cómo se encuentra implementado el liderazgo en cada Fuerza. Así, se realiza una revisión de este tema en los manuales de la FAC, la ARC y el EJC:

### **Liderazgo en la Fuerza Aérea Colombiana**

Además, la Fuerza Aérea Colombiana (FAC) establece en su manual un modelo de liderazgo que permite desarrollar características propias encaminadas en cumplimiento de la misión y la visión de la FAC. Para ello, instaura: 1) *liderazgo personal*: capacidad de una persona para ser ética y cumplir individualmente y eficiente las tareas y responsabilidades de su cargo. Fundamentado en la vocación de servicio y el comportamiento ético; 2) *liderazgo de misión*: capacidad del militar para motivar y dirigir al personal en cumplimiento de una misión concreta. Cimentado en el conocimiento y las competencias; 3) *liderazgo estratégico*:

## **Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

capacidad de motivar y dirigir a las personas para lograr objetivos de alto valor institucional a largo plazo. Apoyado en la dirección y ejecución (tomar decisiones y lograr resultados excelentes, destinado a las personas y a la Fuerza) y la visión (inspira a las personas y les ayuda a creer que pueden lograr sus metas). Adicionalmente, indica que los estilos de liderazgo para el desarrollo del potencial humano y organización de la FAC son: coercitivo, directivo, afiliativo, democrático, marca pauta y tutorial. Para la FAC, las cualidades del liderazgo que un comandante debe tener son: integridad, coherencia, conocimiento, coraje, fortaleza, decisión, fiabilidad, tacto, justicia, juicio, entusiasmo, imagen, abnegación, lealtad, pasión, inspiración y credibilidad. Además, las áreas fundamentales sobre las cuales se debe enfatizar para crear el deseo de que sigan a un líder son: entendimiento organizacional, toma de decisiones, habilidades comunicativas, compromiso, solución de problemas, honestidad, desacuerdo reflexivo, integridad, adaptabilidad, trabajo por cuenta propia, orgullo, versatilidad, participación, coraje y credibilidad (Fuerza Aérea Colombiana, 2015, pp. 14-21).

### **Liderazgo en la Armada Nacional República de Colombia**

Ahora bien, la Armada Nacional República de Colombia (ARC) indica en su manual las cualidades o virtudes que un buen comandante debe tener: 1) *autoridad*: corresponde al derecho y la obligación de tomar decisiones, emitir órdenes y verificar su cumplimiento, garantizar la moral, la disciplina y administrar los medios asignados. 2) *ejemplo*: en la ARC tiene un mayor alcance y responsabilidad. Por lo tanto, el aprecio, respeto y lealtad que se le brinda a la tripulación, se convierte en el mejor indicador de que el comandante es un modelo a imitar, es por ello que debe ser mayor su compromiso para garantizar que siempre su

## **Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

ejemplo será el mejor. 3) *prudencia y coherencia*: la prudencia hace referencia a la responsabilidad del actuar de cada persona conforme a los principios y valores en los que está formada y que ha recibido a lo largo de su vida, por sus experiencias a nivel familiar, social y creencias religiosas. 4) *motivación*: está íntimamente ligada con el proceder de las personas, sus necesidades y la forma como se satisfacen, construyendo una poderosa fuerza interna que las anima a obrar. La motivación del comandante y la del subalterno es indispensable para alcanzar el éxito institucional. 5) *ecuanimidad*: es una virtud relevante del liderazgo, en donde se mantiene el ánimo inalterable. 6) *conocimiento de su trabajo*: el Oficial además de su profesión militar, debe poseer los conocimientos propios y específicos de los aspectos de su carrera, ya que si los ignora no puede mandar. Si las circunstancias lo colocan en cargo superior a sus capacidades, estará continuamente al desaire de darlo a conocer a sus subalternos y en igual riesgo de perder su estimación y respecto (Armada Nacional Republica de Colombia, 2018, pp. 5-1-5-5).

### **Liderazgo en el Ejército Nacional**

Así mismo, el Ejército Nacional contempla en su manual, que los factores del liderazgo están siempre presentes e influyen en las acciones que se deben tomar y en el momento indicado. Ellos son: 1) *el subordinado*: soldados cuya dirección es responsabilidad del comandante. 2) *el jefe*: el comandante debe entender quien es, lo que sabe y lo que puede hacer. 3) *situación*: para determinar la mejor acción de liderazgo, se debe considerar, en primer lugar, los recursos disponibles, los factores de la misión, el enemigo, el terreno y las tropas disponibles; en segundo lugar, se debe considerar el nivel de competencia, motivación y dedicación del subalterno para ejecutar la misión. 4) *comunicación*: el liderazgo es mucho

## Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

más que dar el ejemplo y ejercer el mando con valentía en el ataque; por lo tanto, la habilidad de decir lo correcto, en el momento apropiado y de la manera adecuada, también es parte importante del liderazgo. Define que el líder militar: es un individuo que forma parte de la fuerza como una persona integral e innovadora en sus ideas, acciones, y resolución de conflictos; inspira confianza en sus soldados, mira su horizonte, origina nuevas ideas y motiva en todo momento. Sus pilares fundamentales son: el conocimiento, fe en la causa, ejemplo, buen trato y experiencia. El líder DEBE SER responsable de comprender y transmitir directamente los valores de la Institución a sus soldados. El líder DEBE CONOCER las normas, a sí mismo, la naturaleza humana, su trabajo y su unidad para ser un jefe eficaz. El conocimiento será una base fuerte de lo que el líder debe SER y lo que debe HACER (Destrezas del líder: comunicar, fortalecimiento de equipo, supervisar, asesorar, inteligencia creativa, razonamiento analítico, razonamiento moral, visión de futuro, destrezas técnicas, destrezas tácticas). El líder DEBE HACER todo lo necesario para ofrecer propósito, dirección y motivación a fin de cumplir con las exigencias de combate; Los líderes militares ejercen el mando de diferentes formas en los distintos niveles organizacionales. Los de nivel subalterno cumplen misiones y desarrollan equipos principalmente mediante la técnica directa de liderazgo cara a cara, propiciando un liderazgo táctico. En los niveles superiores, las misiones son de carácter más amplio y el ejercicio del mando es más complejo. Los líderes de nivel operativo y los de nivel estratégico aportan su visión, influyen en forma directa e indirecta a través de sus aportes.

Finalmente, los estilos de liderazgo son la forma en que los líderes militares interactúan directamente con sus subordinados, ofreciendo propósitos, dirección y motivación: 1) *liderazgo directivo*: se da cuando un verdadero líder militar orienta a sus subordinados sobre

la manera de llevar a cabo las acciones; 2) *liderazgo participativo*: se presenta cuando un líder militar involucra a sus subordinados en la toma de decisiones; 3) *liderazgo delegatorio*: ocurre cuando un líder militar delega autoridad a un subalterno para resolver problemas y tomar decisiones; 4) *liderazgo transformacional*: en los niveles de liderazgo superiores, los líderes militares encuentran subalternos experimentados que aportan buenas ideas sobre cómo se puede cumplir la misión. (Ejército Nacional, 2017, pp. 55-83).

## **Discusión**

El ambiente en el que se desarrolla el liderazgo en el nivel estratégico es ambiguo, cambiante, incierto y, por naturaleza, conflictivo. En este nivel, las decisiones tienen mayor alcance, involucran más recursos y generan mayores implicaciones que en los niveles operativo y táctico. A su vez, las decisiones se adoptan sobre problemas de mayor complejidad, que suelen originar análisis inconvenientemente extensos, produciendo lo que se conoce como “la parálisis de la organización por el análisis”. Este nivel, necesariamente, emplea gran cantidad de tiempo para conseguir los recursos necesarios para sostener las direcciones de su gestión. Los líderes militares de estos niveles deben vivir de acuerdo con los valores que sostiene la institución, y su principal objetivo debe ser hacerla avanzar rumbo hacia sus metas.

Cuando se habla del liderazgo estratégico, no se hace referencia exclusivamente a los jefes formales de las Fuerzas Militares, sino también a aquellas áreas concurrentes que trabajan y asesoran sobre los cambios que requieren los desafíos del futuro.

En el liderazgo estratégico, es indispensable contar con un Estado Mayor de asesoramiento que procese la gran cantidad de información disponible, que debe ser analizada y sintetizada, controle los recursos críticos y sincronice el funcionamiento del sistema. Es por ello que, el líder militar debe incorporar competencias como la administración de recursos, entre ellos, el talento disponible, la comprensión general de los sistemas que dispone la organización (Podestá, 2011, pp. 14-45).

En este nivel existe una estrecha relación entre liderazgo, mando y administración/gestión. En virtud de lo anterior, entonces se puede indicar: “El mando comprende el conjunto completo de materias y la posición amparada por Ley. El liderazgo trata de los individuos y sus problemas relacionados. La administración involucra el material y su registro numérico” (Defence Leadership Centre, 2004, p. 7).

El liderazgo y la administración/gestión son elementos esenciales y complementarios para el éxito en el ejercicio del mando.

Entre tanto “mandar es un proceso dinámico de constante crecimiento individual, que se inicia para un uniformado con el poder que recibe por su grado, seguido por la autoridad ganada por los conocimientos y actitud demostrada, hasta llegar al Liderazgo que se ejerce sobre las personas cuando se logra influenciarlas” (Sims, 2011, p. 6). La capacidad de gestión implica alcanzar el estado final operacional deseado con una adecuada gestión de los recursos puestos a su disposición.

Los cambios originados en la actitud combativa debido a la ausencia del conflicto por el entorno cambiante en un largo período de paz, sumado a los cambios en la sociedad civil, puede tender a convertir las instituciones en organismos más administrativos que combativos,

dirigidos hacia el desarrollo de habilidades centradas en la administración de recursos o políticas (Gutiérrez, 1993, p. 147; Tritten, 1995, p. 111).

El comandante debe generar una solución al problema militar de manera integral mediante una adecuada gestión de los recursos disponibles. Por tal motivo, debe respetar los principios básicos: el conocimiento mutuo y el trabajo en equipo (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2012, p. 47).

La compleja situación que configuran los escenarios actuales y futuros obliga a que los líderes del nivel estratégico requieran una formación y perfeccionamiento adecuados para dar respuestas eficientes cuando la misión impone las exigencias necesarias para solucionar la problemática planteada. Por ello, el liderazgo en el nivel estratégico demanda capacidades en gestión, no solo de las fuerzas asignadas, sino también de los organismos y entidades relacionados con el ambiente político, comunicacional, diplomático, interagencial. No obstante, el éxito está en la capacidad de ver, interpretar, actuar, adaptarse a los cambios y volver a actuar con soluciones, logrando la sinérgica y cohesión entre todos los factores de poder. “Los escenarios futuros estarán unidos a situaciones de complejidad e incertidumbre de manera que el proceso de transformación y adaptación de los ejércitos y sus unidades debe ser constante y adaptado al entorno” (García & López, 2012, p. 13).

### **¿En qué consiste específicamente el liderazgo estratégico?**

- La noción incluye un valor agregado a las condiciones del liderazgo general.
- Una responsabilidad de mayor alcance sobre las consecuencias de cada decisión.
- Competencias más calificadas del decisor.

## Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

- Situaciones de mayor complejidad.
- Puede haber predominio del liderazgo indirecto, pero incluye el liderazgo directo.
- El horizonte de la visión es de largo alcance.
- Los recursos son mayores.
- El líder estratégico se refiere a una situación futura, es decir, que no está inscrito en los parámetros actuales del problema.
- El líder estratégico es heurístico, ya que debe interpretar los signos del devenir en el tiempo y los acontecimientos.
- El líder estratégico establece la irrupción de lo inédito de la situación; decide sobre eventos y configuraciones que nunca sucedieron con anterioridad.
- El líder estratégico trabaja sobre medios y fines, y hace uso de los grados de libertad que permite la situación definida.

Sin embargo, hay dos condiciones específicas del líder estratégico:

- El líder estratégico trabaja sobre la excepcionalidad a la norma, mientras que el líder táctico es reglamentario.
- El líder estratégico establece las normas, mientras que el líder táctico las aplica. (Di Grillo, 2013, pp. 159-160)

Entonces, se puede inferir que el liderazgo estratégico es el arte de la máxima instancia Institucional (ubicado en el Estado Mayor), puesto que le es concedido desde un nivel aún superior, que es el que establece sus fines. Como tal, es una persona física, pero también es un espacio en donde confluyen distintas realidades, transformando unas claves en otras y

procurando la integración entre la táctica y la política (Aznar Fernández-Montesinos, 2018, pág. 35).

El liderazgo estratégico se define como la capacidad de dirigir una institución hacia una situación final deseada mediante la anticipación del futuro, la flexibilidad, el pensamiento estratégico y la colaboración con otros para generar ventajas competitivas. Este tipo de liderazgo es crucial en entornos organizacionales complejos, cambiantes y conflictivos, donde se enfoca en la visión, misión, estrategia y su implementación. Los líderes estratégicos no reaccionan ante los cambios, sino que los analizan y generan cambios proactivamente para anticiparse al futuro. Este enfoque implica combinar la búsqueda y anticipación del futuro con el conocimiento adquirido en el día a día. Además, el liderazgo estratégico se fundamenta en la alineación de la estrategia, competencias y organización de la institución (Escuela de Guerra Naval, 2022, pp. 151-154).

Ahora que se tiene claro en que consiste el liderazgo estratégico, se hace necesario explorar las teorías y conceptos en gerencia que los líderes en las Fuerzas Militares deberían desarrollar con el fin de adquirir los conocimientos, capacidades y habilidades para fortalecer su liderazgo militar.

### ***Gerenciar***

Primero, se debe tener como punto de partida el concepto de que es gerenciar, el cual se puede definir como:

Lograr resultados mediante la acción de otras personas a las que se les proporciona el ambiente propicio para la toma de decisiones de forma oportuna y correcta.

Es decir, consiste en persuadir y mentalizar con flexibilidad y ética en todos los niveles ejecutivos y en los demás trabajadores, para que acepten los modelos propuestos de comportamiento, creencias y valores de la organización. (Solórzano, 2008, pp. 249-252)

### ***Competencias Gerenciales***

Para que un líder pueda administrar y hacer uso eficiente de los recursos asignados de la mejor manera en su trabajo o cargo, al igual que en el liderazgo, existen unas series de competencias que él debe desarrollar y colocar en práctica. A continuación, se indican estas competencias:

Las características personales - conocimiento, habilidades y actitudes - que llevan a desempeños adaptativos en ambientes saludables. Asimismo, existen competencias subjetivas que corresponden a la apreciación interna del sujeto de sus competencias: concepto de sí mismo, autoestima, autoeficacia, responsabilidad, expectativa de resultados y autoconfianza. Por lo tanto, las competencias gerenciales son aquellas que facilitan la forma cómo hacer las cosas para solucionar problemas y tomar decisiones dentro del proceso del desarrollo organizacional. Aquí es importante la asimilación y la acomodación de conocimientos, métodos, técnicas y procedimientos de manera informal y formal, especialmente en situaciones de incertidumbre.

Los gerentes líderes asimilan los aportes de la Administración Moderna para aplicarlos en la gestión pública. En este contexto, visualizamos los modelos teóricos y las competencias gerenciales:

*Modelo conductual:* La función está basada de acuerdo a los criterios de la eficacia de la conducta observable del funcionario, a través de la productividad y los beneficios de los medios-fines en una dirección clara que lleva a resultados. La tarea es actuar en las competencias o roles como:

Director: sabe conducir. Clarifica las expectativas de la planificación y fijación de objetivos; define los problemas, roles y tareas.

Productor: sabe hacer. Tiene elevada motivación, profesionalismo, responsabilidad centrada en el trabajo y los objetivos organizacionales.

Competitivo: saber hacer. Mantiene ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición en el entorno de permanente cambio.

*Modelo cognitivo:* Los criterios están determinados por los procesos del capital intelectual: definición de responsabilidades, evaluación con criterios, manejo de documentación y el mantenimiento del registro de la información.

En este modelo se debe tener en cuenta las competencias como:

Monitor: sabe orientar. Evidencia preferencia por los trabajos administrativos, busca y facilita información rutinaria, realiza inspecciones, visitas y autoriza la revisión de los trabajos y demás tareas que le permitan superar dificultades.

Coordinador: sabe integrar. Posee una autoimagen positiva y equilibrada.

Investigador: sabe explicar el porqué. Los propósitos son la investigación básica, aplicada y tecnológica.

*Modelo humanista:* El humanismo es un proceso central en una organización para la participación, la resolución de conflictos y la creación de consenso en un clima de fraternidad. La tarea es ser:

Facilitador: sabe dar. Sabe que sus éxitos se los debe a otras personas.

Mentor: sabe guiar. Participa en el desarrollo personal de los demás.

*Modelo estratégico:* Aquí la organización pone énfasis en los criterios propios de un pensamiento abierto y libre para buscar nuevas formas de hacer las cosas, siempre cuestionando los porqués. Estas personas tienen una visión innovadora que ponen en práctica. La tarea directiva en este modelo es:

Innovador: hace novedades. Consiste en aportar algo aún desconocido para mejorar un producto, proceso o servicio.

Broker. sabe negociar. Negociación proceso informal y flexible que se lleva a cabo sin la intervención de un tercero.

Coaching (Hacer exitoso). Herramienta estratégica para el alto desempeño exitoso. (Solórzano, 2008, pp. 249-252)

### ***Estrategias para Desarrollar Competencias Gerenciales***

Para que una organización sea una empresa que aprende, es necesario que aprenda a aprender y logre el dominio de cinco disciplinas clave, las cuales serán tomadas como estrategias para desarrollar competencias gerenciales:

*Desarrollo de una la visión compartida:* Compartir la visión que tiene el gerente es una excelente estrategia para hacer que el equipo rinda tanto o más de lo esperado. En la medida en que dé a conocer sus propósitos, creencias, metas y compromisos, forjará un escenario propicio para alcanzarlos.

*Desarrollo del pensamiento sistémico:* Implica una visión de la realidad compleja, con sus múltiples elementos y con sus diversas interrelaciones. Es simplemente el reconocimiento de la naturaleza sistémica del mundo.

*Desarrollo del trabajo en equipo:* Dado que entre las responsabilidades de quienes dirigen personas está retroalimentar sus desempeños, la reducción, minimización y enfrentamiento de las situaciones y las personas que los desafían, y la consecución de consensos, se hace imprescindible entrenarse en estas habilidades.

*Desarrollo personal:* Está relacionado con la necesidad de extraer del interior del ser humano sus potencialidades, hasta lograr lo que Peter Senge denomina el dominio personal.

*Identificación y desarrollo de modelos mentales:* Identificar el modelo mental que predomina en el gerente es esencial para comprender las razones por las cuales su desempeño impacta, o no, en la organización. Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros mismos, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorsionara sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos. (Ramírez, 2005, pp. 186-198)

### ***Tareas de un Gerente***

En cuanto a la tarea primordial de un gerente, y teniendo en cuenta las definiciones de los principales autores de la administración, así como la experiencia, se puede afirmar que es conseguir que las empresas perduren en el tiempo, generando valor para sus accionistas, empleados y la sociedad.

Esa tarea se logra desarrollando eficiente y eficazmente las funciones de la gerencia, siendo la principal de ellas la función administrativa. Sin embargo, la planeación, la organización, la dirección, la ejecución, la innovación y el control no se ejercen en el vacío. Dichas actividades corresponden no solo a la función administrativa en sí misma, sino también a las demás funciones que concretan el quehacer de las organizaciones.

*Función financiera:* Ejercida por expertos en finanzas, economía y área afines. Por medio de la función financiera se consiguen los recursos necesarios para la operación; estos pueden provenir de varias fuentes: accionistas, proveedores, bancos y otras entidades financieras, empleados o gobierno.

*Función técnica:* Encargada de producir los bienes o servicios que la empresa ofrece a la sociedad. La función técnica debe estar orientada hacia una estrategia empresarial adecuada a la realidad de toda la empresa, sus posibilidades y capacidades.

*Función comercial:* Responsable de asegurar que los productos o servicios que produce la empresa lleguen a su destino final, es decir, al consumidor o usuario que los requiere.

En cuanto al liderazgo, es común encontrar autores de la administración que lo incluyen como parte de las teorías administrativas. Algunos incluso llegan a identificar gerencia con liderazgo.

En el otro extremo, existen teóricos del liderazgo que separan totalmente los dos fenómenos: gerencia y liderazgo.

Sin lugar a dudas, al tratarse del manejo de grupos, hay elementos comunes. El manejo y la motivación de los equipos de trabajo son áreas de interés común para ambos conceptos.

No obstante, al observar con una visión de ciencia social, se concluye que gerencia y liderazgo son dos fenómenos de la actividad humana, independientes.

Liderazgo y gerencia no son lo mismo, pero no son contradictorios; es más, son complementarios. Un gerente que, además de la autoridad investida por su cargo, posee la autoridad que genera un buen líder, será una persona mucho más eficiente y capaz de lograr grandes resultados. (Torres, 2011, pp.147-155)

## **Resultados**

Después de haber comprendido en que consiste y en qué se basa el liderazgo militar, es importante mencionar que, en relación con los manuales de liderazgo de la las Fuerzas Militares descritos anteriormente, la FAC es la única que manifiesta la actividad de gerenciar en su manual. Para ello, la Fuerza Aérea Colombiana considera que:

En tiempo de paz, un liderazgo enfocado en el nivel estratégico de la organización, con una buena administración y gerencia en todos los niveles, puede lograr que la organización militar sobreviva; pero, en tiempos de guerra, el esfuerzo debe centrarse en el liderazgo de todos los niveles y apoyarse con buena gerencia para mantener orden y consistencia en los procesos que

aseguren alistamiento, confiabilidad y sostenibilidad del poder aéreo y espacial. (Fuerza Aérea Colombiana, 2015, p.14)

Una vez identificada la problemática que existe en las Fuerzas Militares debido a la ausencia de capacidad gerencial en la formación del líder militar, se hace necesario explorar las teorías y conceptos en gerencia para que los líderes en estas Instituciones adquieran los conocimientos y habilidades pertinentes, con el propósito de contar con buenas capacidades en este tema. Aunado a su liderazgo, esto les permitirá realizar una adecuada gestión y administración de sus recursos para el cumplimiento de la misión institucional.

De acuerdo a lo analizado anteriormente, se ha podido evidenciar que en el liderazgo militar se debe tener la capacidad de gerenciar y administrar los recursos disponibles para el cumplimiento de la misión. Sin embargo, no indica como hacerlo. Es por ello que, en este artículo se muestra y se explica en qué consiste la gerencia, las competencias gerenciales, las estrategias para desarrollar competencias gerenciales y las tareas de un gerente; tareas que deben ser ejecutadas por los líderes militares con el fin de gerenciar los recursos asignados y requeridos para la seguridad y defensa nacional:

*La seguridad nacional* se refiere generalmente a la noción de relativa estabilidad, calma o predictibilidad que se supone beneficiosa para el desarrollo de un país; así como a los recursos y estrategias para conseguirla. (Santos & Ávila, 2009, p. 11).

*La seguridad nacional* es la situación en la que el normal desarrollo de la vida de la nación está protegido contra riesgos, peligros, amenazas o daños exteriores e interiores y permite al país cumplir con sus compromisos internacionales de protección. *La defensa nacional* es «el diseño, desarrollo y

ejecución de todas las acciones y fuerzas morales y materiales para oponerse a los peligros y amenazas que se plantean contra intereses nacionales». (Ballesteros, 2016, p. 65)

*La seguridad nacional* es un término colectivo que abarca tanto la defensa nacional como las relaciones exteriores, con el propósito de obtener: a. Una ventaja militar o de defensa sobre cualquier nación o grupo de naciones extranjeras; b. Una posición favorable de relaciones exteriores; o c. Una postura de defensa capaz de resistir con éxito la acción hostil o destructiva, tanto interna como externa, abierta o encubierta. También, es el esfuerzo nacional concertado para prevenir los ataques terroristas, reducir las vulnerabilidades a estos, atender desastres naturales y otras emergencias. *La defensa nacional* es la protección de la soberanía, el territorio, la población nacional y la infraestructura de defensa crítica de Colombia contra las amenazas externas, la agresión u otras amenazas, según las indicaciones del presidente de la República. (Fuerzas Militares de Colombia, 2018, pp. 2-11 2-12)

### **Economía de fuerza**

Un líder militar con excelentes capacidades gerenciales debe propender por la economía de fuerza, la cual es uno de los pensamientos y conductas que guían al comandante y le facilitan la victoria en el teatro de operaciones. La Fuerza Aérea Colombiana define la economía de fuerza como:

Es la utilización y distribución racional de los medios. Su propósito básico es evitar el despliegue de recursos esenciales en la búsqueda de objetivos

secundarios. El corolario del principio de la concentración de la fuerza es el principio de la economía de la misma. Es virtualmente imposible mantener una capacidad decisiva a lo largo y ancho del teatro de operaciones. Por lo tanto, es de vital importancia identificar el punto y el momento específico que requieren concentración de poder de combate. De esta manera, se garantiza que no habrá desperdicio de recursos y esfuerzos en puntos que no tendrán un efecto desestabilizador en el desarrollo de las operaciones. (Fuerza Aérea Colombiana, 2020, pp. 2-11-2-12)

### **Gestión de Recursos Humanos**

El recurso humano es contemplado como el factor más importante en una organización, ya que de él depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para lograr los objetivos y metas establecidos, a través de un trabajo en equipo entre todos los colaboradores que forman parte de la organización. Es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Por lo tanto, el líder militar debe saber administrar y gestionar este valioso recurso frente a los desafíos de la defensa nacional y la potenciación del accionar militar. Los recursos humanos están a disposición de un comandante, quien debe tener la capacidad de desarrollar todas las funciones que deriven de su tarea e integrarlos de manera eficiente. De todos los factores que intervienen, tanto en la paz como en la guerra, el más decisivo se vincula al factor humano (Canchi, 2022, pp. 11 -16).

### **Competencias y habilidades gerenciales que debe tener un buen líder militar**

Los Gerentes y líderes militares de la actualidad deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo al más alto nivel, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización demanda y un verdadero cambio en la institución.

Howard Gardner precisa que la competencia es la capacidad que tiene una persona para solucionar problemas reales y para generar nuevos conocimientos; donde intervienen tres componentes: *el individuo* (habilidades, técnicas y destrezas), *la especialidad* (conocimiento) y *el contexto* (problema o situación real).

#### ***Competencias:***

- De logro y acción: motivación por el logro e iniciativa.
- De ayuda y servicio: sensibilidad interpersonal y orientación al servicio.
- De influencia: impacto e influencia y construcción de relaciones.
- De dirección: desarrollo de equipos de trabajo y liderazgo.
- Cognitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual y experiencia.
- Eficiencia personal: autocontrol, autoconfianza, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de identidad con la organización.

#### ***Habilidades gerenciales***

- Habilidades de Dirección: Gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.
- Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente.

## **Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

- Efectividad interpersonal: Desarrollar relaciones efectivas, saber escuchar y crear sinergia y empatía.
- Toma de Decisiones: Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.
- Trabajo en equipo: Construir relaciones sólidas con cada miembro del equipo y ganar su confianza.
- Desarrollo de personas: Entrenar y asesorar para el mejoramiento continuo de las personas en la organización.
- Liderazgo: Capacidad para influir, inspirar respeto, ejercer autoridad y generar seguidores.
- Pensamiento estratégico: Capacidad de anticiparse al futuro y realizar una planeación estratégica.
- Capacidad de negociación: Habilidad para proponer soluciones efectivas.
- Orientación al logro: Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la institución (Gómez, 2014, pp. 3-4).

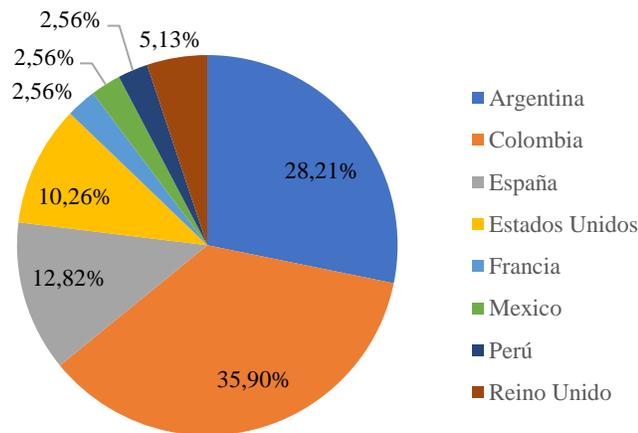
El desarrollo de habilidades y capacidades gerenciales abarca más allá del liderazgo, involucrando aspectos como la creatividad y la productividad. Estas habilidades pueden ser cultivadas y mejoradas mediante la adquisición de conocimientos, técnicas y la aplicación de estrategias de liderazgo. Una habilidad crucial es la capacidad de convencer, utilizando metodologías adecuadas para persuadir a las personas y mejorar las relaciones interpersonales a través de una comunicación efectiva. La utilización de estrategias y la creatividad también son fundamentales para alcanzar el éxito, ya que es importante reconocer que las soluciones a los problemas pueden surgir de cualquier miembro del equipo. La buena

comunicación es clave para resolver dificultades y obtener resultados satisfactorios (Castellanos, 2013, pp. 26-27).

Finalmente, en las siguientes figuras se muestran los resultados obtenidos con base en la información encontrada en la literatura consultada.

En la Figura 1 se evidencia que, de los 08 países en donde se encontró información publicada, el país en donde más se argumenta el tema objeto de esta investigación es Colombia, con un 35,90%, seguido de Argentina, con un 28,21%. En tercera posición se encuentra España, con un 12,82%. Colombia tiene la mayor diversidad en términos de palabras clave mencionadas. Además de liderazgo y gerencia, también se mencionan temas como seguridad, recursos humanos, y defensa. España y Estados Unidos tienen un menor número total de menciones; España tiende a centrarse en liderazgo y defensa, mientras que, en Estados Unidos la atención está más equilibrada entre liderazgo y gerencia.:

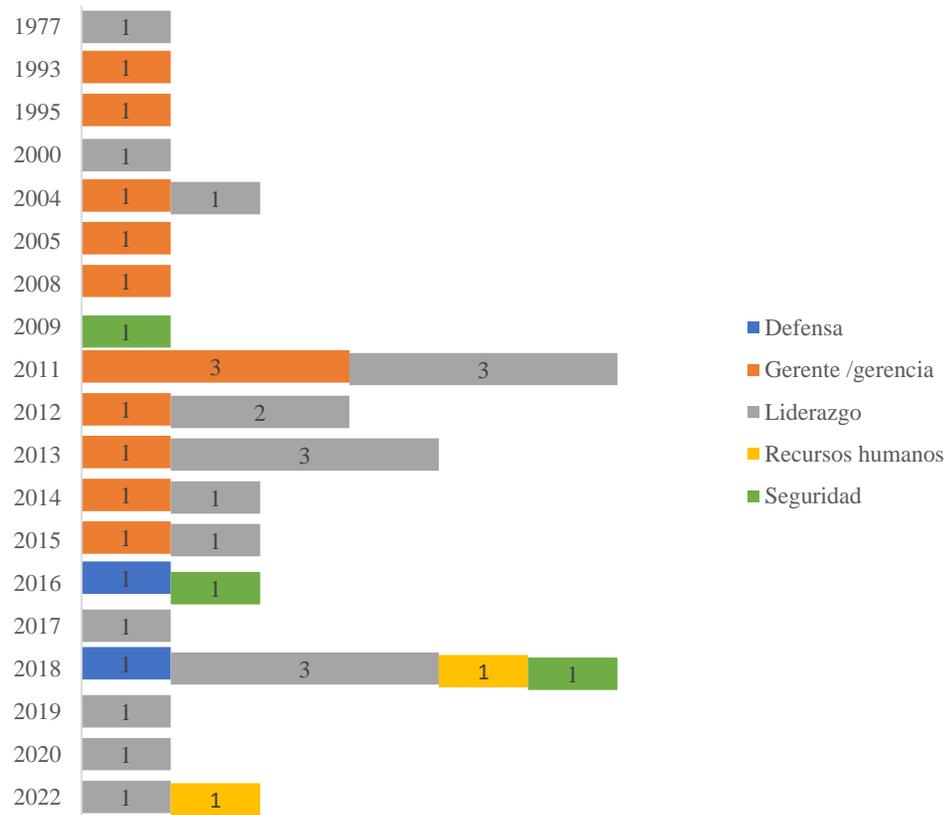
**Figura 1.** Comparación países de publicación con palabras claves



*Fuente:* Elaboración propia con base a la información encontrada en la literatura consultada

En la Figura 2 se indica que, entre los años 1977 y 2022, período durante el cual se consultó la literatura existente, los años 2011 y 2018 fueron en los que se publicaron más temas relacionados con la investigación, específicamente sobre liderazgo, gerencia, defensa, recursos humanos y seguridad. Liderazgo se mantiene como la palabra clave más mencionada en casi todos los años, alcanzando su punto máximo en 2018 con 3 menciones. Gerencia aparece con mayor frecuencia en 2011, un año que muestra una fuerte correlación con el liderazgo, sugiriendo que en este período hubo un interés significativo en estudiar la relación entre liderazgo y gestión. Defensa y Seguridad aparecen de manera esporádica con, "Defensa" emergiendo en 2016 y "Seguridad" en años como 2009 y 2018. Su aparición en estos años puede estar relacionada con eventos globales o cambios en el entorno de seguridad que han llevado a una mayor atención en estos temas.:

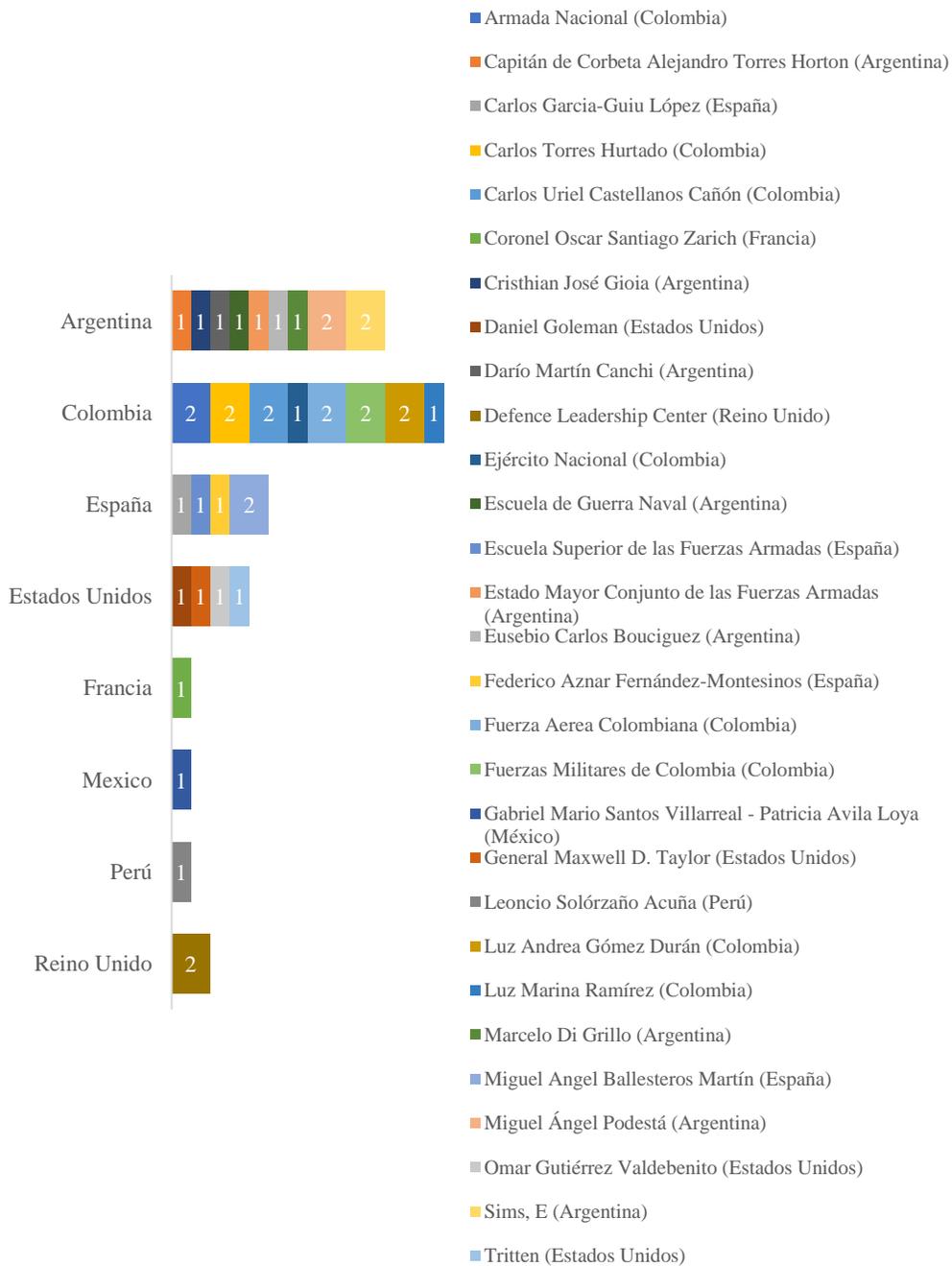
*Figura 2. Comparación años de publicación con palabras claves*



*Fuente:* Elaboración propia con base a la información encontrada en la literatura consultada

Por otra parte, se encontró que el país en donde los autores realizaron la mayoría de publicaciones fue Colombia con un total de 8 autores consultados y 14 publicaciones, lo que refleja una participación activa en la literatura revisada y una mayor preocupación o interés por los temas discutidos. Le sigue de Argentina, con 9 autores y 11 publicaciones, como lo muestra la Figura 3:

**Figura 3.** Comparación países de publicación con autores

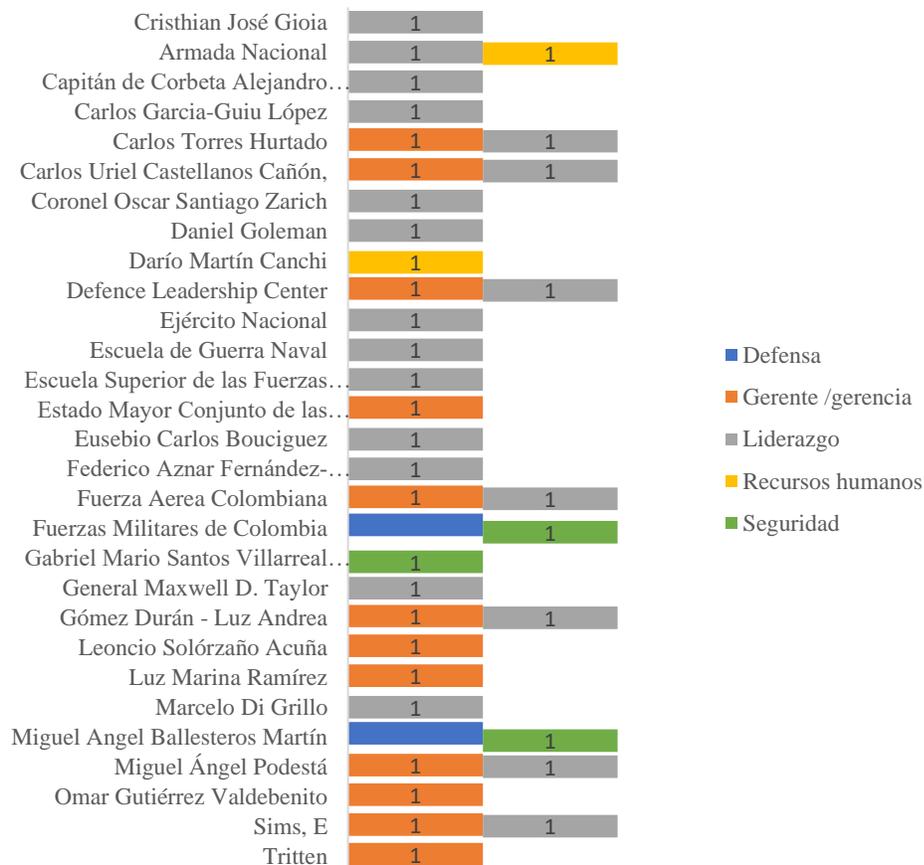


Fuente: Elaboración propia con base a la información encontrada en la literatura consultada.

**Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**  
Bogotá D.C., Colombia

Entre los autores consultados predominan los civiles en los temas de liderazgo y gerencia. Sin embargo, los autores militares destacan su aporte, especialmente en liderazgo, entre los cuales se destacan: la Armada Nacional de Colombia, el Capitán de Corbeta Alejandro Torres Horton de Argentina, el Ejército Nacional de Colombia, el Coronel Oscar Santiago Zarich de Francia, la Escuela de Guerra Naval de Argentina, la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas de España, la Fuerza Aérea Colombiana y el General Maxwell D. Taylor de Estados Unidos de América, como se muestra en la siguiente figura:

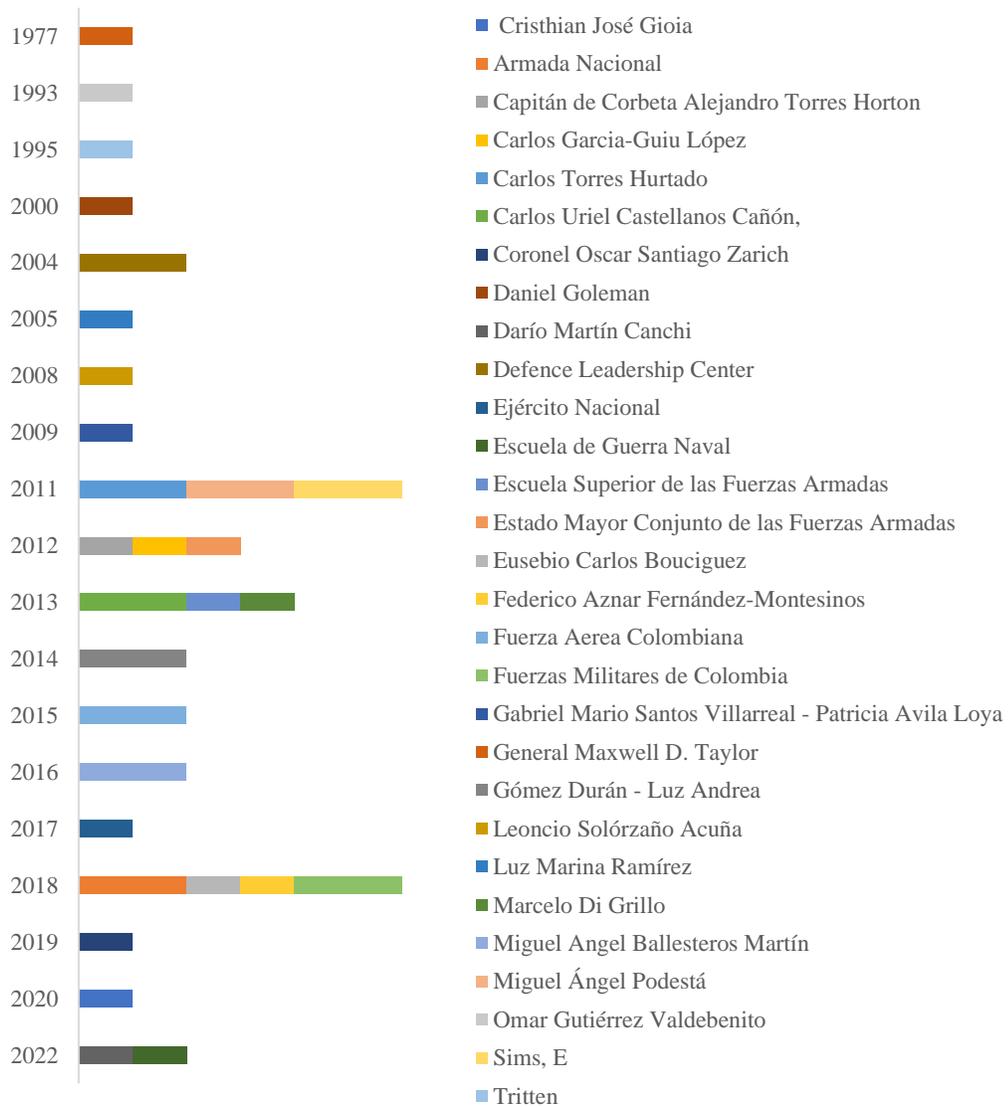
**Figura 4.** Comparación autores con palabras claves



Fuente: Elaboración propia con base a la información encontrada en la literatura consultada

En complemento a lo indicado en la Figura 2, el año 2018 se destaca como el de mayor participación, con una notable contribución tanto de autores militares como civiles sobresaliendo Eusebio Carlos Bouciguez (Argentina), la Armada Nacional (Colombia), Federico Aznar Fernández-Montesinos (España) y las Fuerzas Militares de Colombia (Colombia). Los años 2011 y 2013 también son relevantes, con un enfoque particular en la gestión y organización. En 2011, los autores que más sobresalieron fueron Carlos Torres Hurtado (Colombia), Miguel Ángel Podestá (Argentina) y, E. Sims (Argentina). Finalmente, en el año 2013 se destacaron la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (España), Marcelo Di Grillo (Argentina) y Carlos Uriel Castellón Cañón (Colombia), de acuerdo a lo señalado en la Figura 5:

**Figura 5.** Comparación años de publicación con autores



*Fuente:* Elaboración propia con base a la información encontrada en la literatura consultada

## Conclusiones

Para terminar, de acuerdo con la información obtenida con la investigación en la literatura existente, sobre los cuales se fundamenta este artículo, se concluye que:

## **Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

- El problema de la capacidad gerencial en la formación del liderazgo al interior de las instituciones castrenses es un tema crucial que necesita un enfoque global.
- El liderazgo militar posee particularidades como la inspiración de confianza, la aptitud profesional, la prudencia ante la adversidad y la transferencia de valores y visión.
- Para la implementación efectiva del liderazgo en las Fuerzas Militares se requiere más que habilidades clásicas de liderazgo. Por lo que es indispensable la integración de competencias gerenciales con el fin de alcanzar la eficiencia en la gestión y administración de recursos en el logro de los objetivos institucionales. Para esto, se necesita comprender y colocar en práctica los principios de administración y gerencia aunado al liderazgo, principalmente en tiempos de guerra o conflicto, en donde la coordinación y la eficacia en los niveles estratégicos y operativos son fundamentales.
- A pesar de que la Fuerza Aérea Colombiana enfatiza la importancia de la gerencia en su manual de liderazgo, es determinante que tanto la Armada Nacional Republica de Colombia como el Ejército Nacional contemplen la necesidad de integrar esta dimensión en la formación de sus líderes.
- El liderazgo estratégico y la capacidad gerencial se desprende de una comprensión profunda de la complejidad y la interdependencia de estos roles en ambientes organizacionales cambiantes. En el nivel estratégico, los líderes afrontan desafíos que necesitan de una visión a largo plazo, destrezas para anticipar el futuro e idoneidad para gestionar recursos en un entorno de incertidumbre y cambio constante. Aquí, el liderazgo se determina por la capacidad para dirigir una institución hacia una

situación final deseada, el pensamiento estratégico y el trabajo en equipo con los colaboradores para lograr ventajas competitivas.

Con respecto a la capacidad gerencial, esta se centra en obtener resultados a través del actuar de otras personas, generando un ambiente favorable para la toma de decisiones y promoviendo modelos de comportamiento, creencias y valores organizacionales. Esto implica el desarrollo de competencias gerenciales que faciliten la resolución de problemas y la toma de decisiones en un contexto de incertidumbre.

- La relación entre liderazgo estratégico y gerencia es sinérgica. En tanto que el liderazgo estratégico fija la dirección y la visión a largo plazo, la gerencia tiene la función de ejecutarla de manera eficiente y efectiva, empleando para ello los recursos disponibles de manera óptima.
- El liderazgo militar no consiste en dirigir y motivar a las tropas, sino también la habilidad para gestionar eficientemente los recursos disponibles en pro de alcanzar los objetivos estratégicos para garantizar la seguridad y defensa nacional.
- La seguridad nacional y la defensa nacional son componentes indispensables que guían las acciones y estrategias militares, y requieren de un liderazgo capacitado no solo en el ámbito operacional, sino también en la gestión de recursos y la toma de decisiones estratégicas. Entonces, la economía de fuerza en particular se presenta como un principio esencial que procura maximizar el impacto de los recursos disponibles, evitando su indebido empleo en objetivos secundarios y garantizando su concentración en objetivos de alto impacto institucional y nacional.

- La capacidad de influencia y el pensamiento estratégico son habilidades fundamentales del liderazgo militar para enfrentar los desafíos en un teatro operacional volátil, incierto, complejo y ambiguo.
- El verdadero liderazgo militar requiere no solo habilidades operativas y tácticas, sino también competencias gerenciales robustas y una comprensión profunda de los principios de la seguridad y defensa nacional. La combinación de estas habilidades y conocimientos, concede a los líderes militares afrontar los desafíos actuales y futuros con eficacia y adaptabilidad, garantizando la protección y el bienestar de la nación, contribuir a los fines del Estado y al logro de los objetivos nacionales.
- Liderazgo es la palabra clave más frecuente en todos los países analizados. Esto sugiere que, independientemente del contexto geográfico, el liderazgo es un tema central en la literatura, reflejando su importancia transversal en diversas disciplinas y enfoques.
- Gerente / gerencia también aparece con frecuencia, especialmente en países como Argentina y Colombia, lo que indica un interés particular en la gestión y administración en estos contextos.
- La distribución de las palabras clave a lo largo de los años muestra que el enfoque en "Liderazgo" ha sido consistente, pero también destaca cómo ciertos temas han emergido o decaído en relevancia según el contexto histórico.
- En las primeras décadas analizadas (1977-2000), los estudios se centraron en pocas palabras clave, y los temas como liderazgo y gerencia comenzaron a ganar relevancia

lentamente. Sin embargo, la diversidad de palabras clave era limitada, lo que indica un enfoque más concentrado en temas específicos.

- En años más recientes, hay una mayor diversificación en las palabras clave, como seguridad, recursos humanos, y defensa. El creciente interés en una variedad más amplia de temas, refleja la evolución de las necesidades y preocupaciones en el contexto organizacional y militar.

## **Referencias**

Armada Nacional Republica de Colombia. (2018). Guía del Comandante de Unidad a Flote Menor [ARC OP3-4-12 Público]. Publicaciones Armada Nacional.

Aznar Fernandez-Montesinos, F. (2018). Reflexiones sobre el liderazgo estratégico. En A. Guimerá Raviera, El liderazgo estratégico. Una aproximación multidisciplinar (págs. 27-47). Madrid: Ministerio de Defensa.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6629914>

Ballesteros, M. (2016). En busca de una estrategia de seguridad nacional. Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.  
[https://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2016/MABM\\_ES N.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2016/MABM_ES N.pdf)

Bouciguez, E. (2018). Evaluación de las competencias profesionales de un comandante operacional frente a los nuevos escenarios de conflicto: perspectiva de la organización militar y la interacción con nuevos actores. [Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas]. <https://cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1186/1/TFI%2005-2018%20BOUCIGUEZ.pdf>

Canchi, D. (2022). El liderazgo transformacional y la gestión de recursos humanos, herramientas fundamentales para abordar la problemática de la motivación en el Ejército Argentino. [Escuela Superior de Guerra Tte Grl Luis María Campos]. <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/2577>

**Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

Castellanos, U. (2013). Habilidades gerenciales [Universidad Militar Nueva Granada].  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/10109>

Defence Leadership Center. (2004). Leadership in defence. Reino Unido: Defence Academy of the United Kingdom.

Di Grillo, M. (2013, September). Nueva mirada a la noción de liderazgo estratégico. Escuela Superior de Guerra Tte Grl Luis María Campos, 153–161.  
<http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1087>

Ejército Nacional. (2017). Manual Básico de Liderazgo [EJC 3-86 Público]. Publicaciones Ejército Nacional.

Escuela de Guerra Naval. (2022). Conducción y liderazgo avanzado [Universidad de la Defensa Nacional]. <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/2122>

Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. (2013). El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Monografía 136. España: Ministerio de Defensa de España.

Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2012). Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta. República Argentina.

Fuerza Aérea Colombiana. (2015). Guía del Comandante [FAC-0.3-E Público]. Publicaciones Fuerza Aérea.

Fuerza Aérea Colombiana. (2020). Doctrina Básica Aérea, Espacial y Ciberespacial [FAC-0-B Público]. Publicaciones Fuerza Aérea.

Fuerzas Militares de Colombia. (2018). Manual Fundamental Conjunto [MFC 1.0 Doctrina Conjunta Público].  
<https://esdeguelibros.edu.co/index.php/editorial/catalog/view/38/39/636>

García, C. & López, G. (2012). Instituto Español de Estudios Estratégicos. Obtenido de Instituto Español de Estudios Estratégicos:  
<http://www.ieee.es/contenido/noticias/2012/08/DIEEE058-2012.html>

Gioia, C. (2020). El liderazgo, una condición necesaria para guiar la planificación y toma de decisiones en el nivel operacional [Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.]. <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1975>

Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. 1–15. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

Gómez, L. (2014). Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11761>

Gutiérrez, Omar. (1993). El Soldado Profesional versus el Soldado Ocupacional. *Air and Space Power Journal*, p. 147.

Ramírez, L. (2005). Estrategias para desarrollar competencias gerenciales. 183–204. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/340>

Podestá, M. (2011). El liderazgo militar y sus niveles. Escuela Superior de Guerra Conjunta Fuerzas Armadas de La República Argentina, 13–16. [https://avafp.blackboard.com/ultra/courses/\\_119203\\_1/outline/edit/document/\\_4652638\\_1?courseId=\\_119203\\_1&view=content](https://avafp.blackboard.com/ultra/courses/_119203_1/outline/edit/document/_4652638_1?courseId=_119203_1&view=content)

Santos, G., & Ávila, P. (2009). Seguridad nacional: un concepto ampliado y complejo. <https://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spe/SPE-ISS-13-09.pdf>

Sims, E. (2011). El Ejercicio del Mando. Manuscrito no publicado. p. 6.

Solórzano, L. (2008). Prospectiva de las competencias gerenciales en la gestión pública (Vol. 11). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3052972.pdf>

Taylor, M. (1977). Liderazgo Militar ¿En qué Consiste? ¿Se Puede Enseñar? 84–93. [https://www.academia.edu/42684332/Liderazgo\\_Militar\\_En\\_qu%C3%A9\\_Consiste\\_Se\\_Puede\\_Ense%C3%B1ar\\_1](https://www.academia.edu/42684332/Liderazgo_Militar_En_qu%C3%A9_Consiste_Se_Puede_Ense%C3%B1ar_1)

Torres, A. (2012). Liderazgo Militar en el siglo XXI, Desafío ante una nueva sociedad. [ACANAV]. <https://silo.tips/download/trabajos-de-investigacion-3>

Torres, C. (2011). Teoría general de la administración [eBook]. CESA. <https://www.ebsco.com/terms-of-use>

Tritten, J. (1995). *Navy Combat Leadership for Tomorrow: Where Will We Get Such Men and Women?* Norfolk, Virginia: Naval Doctrine Command.

Zarich, O. (2019). La transformación del liderazgo en la estrategia militar: de Westfalia a nuestros días. 9, 14–19.

**Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**  
Bogotá D.C., Colombia

<https://cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1259/1/VC%2020-2019%20ZARICH.pdf>