



El Rol del Liderazgo en la Formación Militar de los oficiales de la FAC y su Influencia en la Seguridad y Defensa Nacional

Mayor (FAC) Salin Kadir Jalhk Numa

Artículo para optar al título profesional:

Magister en Seguridad y Defensa Nacional

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia
2025

DATOS GENERALES

Nombre del estudiante	:	Mayor (FAC) Salin Kadir Jalhk Numa
Identificación	:	80852715
Programa académico	:	Maestría en Seguridad y Defensa Nacional
Tutor metodológico	:	Camilo Urazan Chinchilla
Tutor temático	:	Andrea Katherine Diaz Cante
Fecha de entrega	:	24 de agosto de 2025
Extensión	:	9531 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.

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

El Rol del Liderazgo en la Formación Militar de los oficiales de la FAC y su Influencia en la Seguridad y Defensa Nacional

The Role of Leadership in the Military Training of FAC Officers and its Influence on National Security and Defense

Salin Kadir Jalhk Numa 1

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

1 Mayor de la Fuerza Aeroespacial Colombiana. Candidato a magíster en Seguridad y Defensa Nacional, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Profesional en Ingeniería Mecánica, Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suarez”, Colombia. <https://orcid.org/0009-0006-4049-9039>
Contacto: salin.jalhk@esdeg.edu.co.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

Resumen: El liderazgo constituye un pilar esencial en la formación militar. En este sentido, la Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC) forma líderes capaces de enfrentar los desafíos actuales en seguridad y defensa nacional. A través de análisis documental y encuestas, se evidenció que la enseñanza del liderazgo en la EMAVI trasciende el mando tradicional, integrando habilidades estratégicas, éticas y operativas. La formación combina teoría, práctica, simulaciones y gestión del riesgo en escenarios de alta presión. Aunque el programa es pertinente, se recomienda fortalecer la experiencia práctica desde etapas tempranas y actualizar constantemente el currículo frente a amenazas emergentes.

Palabras clave: Liderazgo, competencias, seguridad y defensa, programa académico, estrategias.

Abstract: Leadership is a fundamental pillar in military training, and in this regard, the Colombian Aerospace Force (FAC) prepares military leaders to face national security and defense challenges. Through document analysis and surveys, it was found that the leadership taught goes beyond traditional command, fostering strategic, ethical, and operational skills. The training includes theory, practice, simulations, and risk management in high-pressure contexts. Although the program provides essential leadership competencies, the evolving nature of security threats suggests the need for earlier practical experience and continuous curriculum updates to remain at the forefront of national defense and security.

Keywords: Leadership, competencies, security and defense, academic program, strategies.

Introducción

El liderazgo en las Fuerzas Armadas de Colombia, y en particular en la Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC), constituye un eje fundamental en la formación de sus oficiales y en la consolidación de la seguridad y defensa nacional. Desde su fundación en 1919, la FAC ha evolucionado desde una estructura técnico-operativa hacia una institución moderna con capacidades para actuar en los dominios aéreo, espacial y ciberespacial. Este cambio ha estado acompañado por un proceso de transformación doctrinal que reconoce en el liderazgo no solo una herramienta de mando, sino un factor estratégico para responder con eficacia, ética y adaptabilidad a los retos contemporáneos. Como señala Cojocar (2013): “Los líderes del Ejército de hoy en día han aceptado el liderazgo adaptable como una práctica facilitando el proceso para capacitar a los líderes a fin de enfrentar los desafíos que presenta el ambiente operacional contemporáneo” (p. 1).

En este proceso, la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI) ha asumido el compromiso de formar oficiales íntegros, reflexivos y competentes, capaces de liderar en entornos de creciente complejidad. El modelo pedagógico adoptado por la FAC, conocido como el Modelo Estrella de formación, programa Genesis, coloca al liderazgo como un eje transversal que articula los distintos componentes del proceso formativo: lo táctico, lo académico, lo ético y lo estratégico. “El liderazgo permitirá ser el piñón por el cual se sustenta el Modelo Estrella de formación, conectando sus componentes a través de los tipos de liderazgo que los interrelacionan”. EMAVI (2025). Esta visión resalta la importancia del liderazgo no solo como habilidad individual, sino como capacidad institucional de respuesta ante los desafíos de seguridad actuales. De acuerdo con Useche Villafañe (2019), la formación en EMAVI se orienta a consolidar competencias profesionales, éticas y de liderazgo que permitan a los oficiales actuar con eficacia en entornos operacionales complejos.

Cada nación moldea sus fuerzas armadas de acuerdo con sus particularidades sociopolíticas, históricas y geográficas. En el caso colombiano, marcado por décadas de conflicto armado interno, una ubicación geoestratégica clave y la presencia de múltiples

amenazas híbridas, el liderazgo militar adquiere una dimensión crítica. Como lo señala Sansó (2017), “cada país tiene unos problemas específicos que atender, y sus fuerzas armadas son susceptibles de asumir distintas misiones al respecto”. En este sentido, la FAC enfrenta tanto amenazas tradicionales —como incursiones armadas o conflictos territoriales— como otras más difusas y transnacionales: narcotráfico, terrorismo, ciberataques, crimen organizado, desinformación y crisis migratorias

Estas amenazas, cada vez más interconectadas, exigen un liderazgo flexible, proactivo y éticamente sólido. Como lo advierte Mejía (2016), “la vinculación entre varias amenazas es el factor que convierte la doctrina militar en obsoleta y complejiza la agenda de los Estados” (p. 46). Además, el documento sobre la Doctrina Damasco señala que:

“la Fuerza se enfrenta a un ambiente operacional muy complejo e incierto por lo tanto el Ejército colombiano tiene un reto fundamental: formar líderes y organizar unidades que respondan de manera efectiva y con un alto grado de adaptabilidad ante cualquier tipo de amenaza” (p. 97).

Esto nos lleva a analizar si la formación actual es suficiente para preparar a los oficiales de la FAC en un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad, la ambigüedad y la hiperconectividad (VICAH).

Ante este panorama, la formación militar en la FAC ha adoptado un enfoque integral que combina el desarrollo de capacidades físicas, cognitivas, éticas y estratégicas. Si bien es cierto las destrezas técnicas y tácticas siguen siendo importantes, actualmente cobran relevancia habilidades como la toma de decisiones bajo presión, el manejo del riesgo estratégico, el pensamiento crítico, el liderazgo colaborativo y la capacidad de adaptación en situaciones inciertas. La eficacia operacional, por lo tanto, no depende únicamente de los conocimientos técnicos, sino también de las capacidades morales y humanas que el oficial va adquiriendo en su proceso formativo. Como dirán Schmitt y Klein (1999), Aunque los oficiales militares reciben una no despreciable cantidad de formación para aplicar este modelo, en la práctica no lo suelen aplicar, sobre todo bajo

presión, (p. 3) lo que pone de manifiesto la importancia de formar a los oficiales no solo en la teoría, sino en la aplicación práctica del conocimiento en situaciones de presión y estrés operacional reales.

En este sentido, es muy importante descifrar cómo está constituido el componente del liderazgo en la formación de los oficiales de la FAC, qué estilos y competencias son incentivadas y cómo inciden en su desempeño contra amenazas reales a la seguridad nacional. Es así como se desarrolla la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye el liderazgo en la formación militar del personal de oficiales de la FAC para enfrentar amenazas a la seguridad y defensa nacional? Para responder a esta pregunta, se propone como objetivo general del presente trabajo: Examinar cómo el liderazgo en la formación militar del personal de oficiales de la FAC influye en su capacidad para enfrentar y gestionar eficientemente las amenazas a la seguridad y defensa nacional.

A partir de este objetivo general, se plantean tres objetivos específicos que orientan el análisis y desarrollo del estudio: primero analizar el impacto de los estilos de liderazgo adoptados en la formación militar de los oficiales de la FAC sobre la toma de decisiones y el desempeño operativo en situaciones de crisis y amenazas de seguridad. Segundo Identificar las competencias de liderazgo desarrolladas durante la formación militar del personal de oficiales de la FAC y su relación con la capacidad de respuesta ante amenazas a la seguridad y defensa nacional. Tercero Determinar cómo el programa de formación en liderazgo militar en la FAC prepara a los oficiales para la gestión de riesgos estratégicos y la coordinación de operaciones en defensa nacional ante contextos de alta presión.

El los resultados de estos objetivos permitirán comprender de manera global cómo el liderazgo y sus dimensiones pedagógicas implementadas en la EMAVI (Escuela Militar de Aviación) estructuran la manera de actuar con competencia del oficial de la Fuerza Aérea de Colombia (FAC) controlando los riesgos para una toma de decisiones efectiva así como un liderazgo preciso en el desarrollo de operaciones de seguridad nacional. Este trabajo de investigación trata de determinar y aportar una postura teórica

que permita resaltar la importancia del liderazgo y sus diversos estilos en el interior de la institución para la formación del oficial, quien en su trayectoria estará sometido a situaciones de crisis, tomando decisiones bajo presión que impactan de manera directa la seguridad y defensa de la nación. Del mismo modo, se pretende que esta información permita adoptar estrategias que promuevan el desarrollo de un liderazgo de rango completo, adaptativo a los distintos contextos de seguridad nacional. En este sentido, Cojocar (2013) expresa que “el liderazgo adaptativo es una práctica de liderazgo ya ampliamente aceptada que simplifica el desarrollo de operaciones en un área difícil y con un entorno cambiante” (p. 1), reafirmando cómo los modelos de liderazgo tienen que estar contruidos de tal manera que sean flexibles tanto en el ámbito cognitivo como en el área operativa para que en contextos inciertos y de alta complejidad puedan llegar a ser útiles.

Metodología

Este trabajo de grado acoge un enfoque de investigación cualitativa con elementos mixtos, dado que la investigación combina el análisis documental de fuentes de tipo institucional y académico con la aplicación de encuestas a personal en formación de la Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC). La combinación metodológica da lugar a analizar en profundidad y de forma exhaustiva cómo el liderazgo de la formación militar del personal de la FAC puede influir en la forma en que los oficiales hacen frente a las amenazas de la seguridad y defensa nacional. Según Hernández Sampieri et al. (2022), los estudios cualitativos con elementos mixtos permiten comprender fenómenos sociales en profundidad y enriquecer los hallazgos mediante la triangulación de métodos.

Tipo de investigación

La investigación se enmarca en un diseño descriptivo y analítico, con enfoque cualitativo. Se describe y analiza la forma en que se desarrollan competencias de liderazgo en los programas de formación de la FAC, se identifican estilos de liderazgo y se evalúa su pertinencia frente a las distintas amenazas contemporáneas a la seguridad nacional. Este enfoque busca comprender los significados atribuidos por los actores involucrados, lo cual es característico de los diseños cualitativos descriptivos que, según Hernández Sampieri et al. (2022), permiten observar y detallar fenómenos en su contexto real sin manipular variables.

Métodos de recolección y análisis de la información

Se emplearon tres estrategias principales de recolección de información:

- **Análisis documental:** Se revisaron documentos oficiales de la FAC, en particular el *Manual para el Desarrollo del Potencial Humano y la Capacidad Organizacional* (O-MAPHO, 2011), así como los programas académicos de formación de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI).

Adicionalmente, se consideraron textos especializados sobre seguridad nacional y liderazgo militar, tales como *Desafíos para la seguridad y defensa nacional de Colombia: teoría y praxis* de Cubides y Jiménez (2017), y autores como Bass, Northouse y Yukl.

- **Análisis temático:** A partir de la información obtenida, se realizó una categorización de las competencias de liderazgo, los estilos de liderazgo definidos por la FAC y las amenazas a la seguridad nacional. Esto permitió establecer relaciones y patrones entre las dimensiones analizadas.
- **Encuestas estructuradas:** Se aplicaron encuestas a una muestra intencional conformada por cadetes de tercer año, alféreces y subtenientes recién egresados de la EMAVI. El cuestionario midió la percepción de los encuestados respecto a la preparación recibida en liderazgo, su capacidad para tomar decisiones en situaciones de presión, y la efectividad del programa de formación frente a escenarios reales de riesgo.

Población y muestra

La población objetivo corresponde al personal en formación y recién egresado de la Escuela Militar de Aviación (EMAVI), quienes han sido instruidos bajo el programa actual de liderazgo de la FAC. La muestra se seleccionó de forma intencional y estuvo compuesta por tres grupos:

- Cadetes de tercer año
- Alféreces (cuarto año)
- Subtenientes de primer año en servicio activo

Esta distribución permitió contrastar percepciones en diferentes etapas de formación y experiencia.

Instrumento de recolección

Se diseñó una encuesta estructurada con preguntas cerradas tipo Likert, que fue aplicada de manera digital, con enfoque anónimo. Las dimensiones evaluadas incluyeron:

- Nivel de preparación en liderazgo estratégico
- Capacidad percibida para gestionar riesgos en contextos de presión
- Experiencia en coordinación operativa y toma de decisiones
- Evaluación general del programa de formación en liderazgo

Análisis de la información

La información cualitativa fue organizada en matrices temáticas, lo que facilitó su análisis inductivo. En el caso de los datos cuantitativos obtenidos por las encuestas, se utilizaron frecuencias simples y porcentajes para interpretar tendencias y percepciones. Esta triangulación metodológica permitió reforzar los hallazgos del análisis documental con datos empíricos de los propios actores en formación, aumentando la validez del estudio (Hernández Sampieri et al., 2022).

Ética de la investigación

Se garantizó el anonimato de los encuestados, el consentimiento informado previo y el uso exclusivo de los datos con fines académicos. Además, se respetaron los lineamientos éticos para el tratamiento de información institucional de carácter sensible.

Desarrollo del objetivo 1

Análisis del impacto de los estilos de liderazgo adoptados en la formación militar de los oficiales de la FAC sobre la toma de decisiones y el desempeño operativo en situaciones de crisis y amenazas de seguridad.

El presente apartado se centra en analizar a partir de los resultados el impacto de los estilos de liderazgo adoptados en la formación militar de los oficiales de la FAC sobre la toma de decisiones y el desempeño operativo en situaciones de crisis y amenazas de seguridad. En el contexto actual de seguridad y defensa, el liderazgo militar se ha consolidado como la piedra angular en la preparación y efectividad de las Fuerzas Militares. La complejidad de las amenazas que enfrenta Colombia, desde conflictos tradicionales hasta retos modernos los ataques cibernéticos, exigen oficiales capaces de tomar decisiones acertadas en entornos de alta presión e incertidumbre. En este escenario, el liderazgo no se limita a una función jerárquica o administrativa, sino que se convierte en una competencia estratégica, estrechamente vinculada con la formación profesional del personal de oficiales.

La Fuerza Aeroespacial Colombiana consciente de esta realidad ha establecido para el personal de oficiales en el Manual para el Desarrollo del Potencial Humano y la Capacidad Organizacional (O-MAPHO) DEL 2011, tres niveles de liderazgo que corresponden a; nivel personal, operacional y estratégico, los cuales son abordados desde la EMAVI con base en un modelo de liderazgo adaptativo y multidimensional definido por 6 estilos de liderazgo cada uno de ellos con el ánimo de hacer frente a distintas necesidades operativas, emocionales y estratégicas dentro del marco institucional, y son inculcados desde los primeros años de formación de los futuros oficiales. Así:

1. Estilo coercitivo: “Cuando se enfrenta una situación de crisis que supone la toma inmediata de decisiones, este estilo de dirección resulta efectivo, pues no hay tiempo de consensuar o debatir cursos de acción”. (O-MAPHO p. 19).
2. Estilo directivo: “El líder directivo es un visionario: motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en el funcionamiento global de la Institución. Las personas que trabajan para líderes con este estilo, entienden de qué manera su trabajo impacta y saben exactamente por qué”. (O-MAPHO p. 19).

3. Estilo Afiliativo: “Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas y quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones muchas veces por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para que sus subalternos se sientan satisfechos y la relación entre ellos sea armónica”. (O-MAPHO p. 20).
4. Estilo democrático: “Este tipo de participación incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. De otra parte, al escuchar las preocupaciones de los subalternos, el Comandante democrático aprende lo que hay que hacer para mantener alta la moral”. (O-MAPHO p. 21).
5. Estilo MARCAPAUTA (imitativo): “Fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido exigiendo que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente con personas mucho más capaces”. (O-MAPHO p. 22).
6. Estilo tutorial: “Ayudan notablemente a los subalternos a identificar sus puntos fuertes y débiles; los ayudan a enlazar sus expectativas personales con la Fuerza, y a desarrollar su carrera; los animan a establecer objetivos claros, y a largo plazo, les ayudan a crear un plan de acción para alcanzar el fin primordial”. (O-MAPHO p. 23).

Así mismo estos estilos de liderazgo son inculcados desde la formación básica en la Escuela Militar de Aviación (EMAVI) durante 4 años con un currículo estructurado.

Habiendo definido los estilos de liderazgo de la FAC, se presentan a continuación las amenazas en seguridad y defensa, tomadas a partir de lo expresado por Cubides y Jiménez de su libro *Desafíos para la seguridad y defensa nacional de Colombia: teoría y praxis-2017*.

Cubides y Jiménez expresan que las amenazas para Colombia en el futuro inmediato son:

- Amenazas de tipo tradicional, que son las derivadas de interferencias o conflictos sobre derechos o pretensiones de derechos, entre Estados nacionales. (Cubides y Jiménez P. 86).
- Amenazas de movimientos subversivos que no se acogen al ordenamiento constitucional y buscan el poder por medio de las armas. (Cubides y Jiménez P. 86).
- Amenazas terroristas de variada procedencia: guerrilla o delincuencia organizada, puede ser el terrorismo asociado a guerrillas que lo utilizan como táctica auxiliar. Otro puede ser el terrorismo asociado a aparatos armados de la delincuencia organizada. Finalmente, el “terrorismo puro” o terrorismo como estrategia prevalente de grupos radicales de los extremos políticos de derecha o de izquierda o de grupos de “indignados” sin que necesariamente sean radicales en política y pueden ser de origen internacional o interno. (Cubides y Jiménez P. 86).
- Amenazas derivadas de la delincuencia organizada transnacional basada en negocios criminales, estos negocios generan necesidades de defensa de sus actividades y tienen la capacidad económica para hacerlo. Las más notorias en Colombia son las del narcotráfico, las de la minería ilegal, las del tráfico de personas y las del tráfico de armas, municiones y explosivos. (Cubides y Jiménez P. 86).

- Amenazas cibernéticas y los fraudes financieros, son amenazas derivadas de una característica ya mencionada del mundo actual, el “espacio-tiempo” de la globalización, principalmente la ubicuidad producida por la tecnología (Cubides y Jiménez P. 87).
- Amenazas que permanecen en los circuitos del mercado negro, negocios generadores de ilegalidad, son amenazas típicas de los posconflictos que envuelven muchas de las mencionadas, y la elevación de los índices de violencia social derivados de la permanencia de “mercados de violencia” (incluyen excombatientes que no se reinseran ni se adaptan a la situación nueva, armas que permanecen en los circuitos del mercado negro, negocios generadores de ilegalidad, etc.) (Cubides y Jiménez P. 87).

Teniendo claro los estilos de liderazgo y las amenazas en seguridad y defensa se realiza el análisis del impacto entre los mismos.

1. Las amenazas de tipo tradicional en seguridad y defensa, son amenazas mayormente de tipo diplomático las cuales requieren de estilos de liderazgo que fomenten la negociación, la participación y el compromiso con normas y protocolos internacionales, vitales para resolver conflictos legales y diplomáticos.

En tal virtud los estilos de liderazgo que más se ajustan para hacer frente a este tipo de amenazas de acuerdo al pensum con el que se alimentan son; directivo, coercitivo y marcapauta, lo anterior se da en razón a que el estilo directivo asegura la ejecución precisa de órdenes en contextos estatales, el coercitivo mantiene la disciplina necesaria para el orden institucional y finalmente el marcapauta impulsa altos estándares técnicos para superioridad operacional.

2. Las amenazas subversivas en seguridad y defensa requieren de líderes que sean fuertes en estilos coercitivo, afiliativo y tutorial esto se debe a que el liderazgo coercitivo garantiza disciplina y control, mientras que el afiliativo motiva al equipo a superar retos y por su parte el tutorial guía a su personal y les enseña cómo proceder para superar los retos que se presentan y para la institución inculca al futuro oficial mediante las materias el entrenamiento táctico, manejo de armas y cohesión grupal para enfrentar adversarios violentos frente a la presión constante.

3. El terrorismo es una amenaza que es difícil de enfrentar toda vez que es silenciosa y puede ser nacional o internacional, para este tipo de amenaza el futuro oficial de la Fuerza Aeroespacial debería contar con estilos de liderazgo como afiliativo, democrático y coercitivo; en razón a que estas amenazas requieren flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes (liderazgo situacional), motivación para mantener alta moral y coordinación efectiva. Las materias del pensum combinan entrenamiento práctico y habilidades sociales para combatir y reducir impactos en la comunidad y toma de decisiones inclusivas para adaptarse.

4. Delincuencia transnacional, narcotráfico y minería ilegal, es un delito que se mantiene en aumento y que sin control se suma a otros delitos, por tanto los estilos de liderazgo que más se ajustan para enfrentar esta amenaza es el directivo, tutorial y marcapauta, en razón a que el estilo tutorial fomenta desarrollo estratégico y formación continua para que los subalternos tengan claridad de los procesos y protocolos nacionales e internacionales para enfrentar la amenaza. El estilo directivo asegura ejecución alineada de órdenes y objetivos lo cual es importante para que se cumplan el desarrollo de operaciones en contra de este delito, finalmente el estilo marcapauta aporta la disciplina técnica y coordinación que es vital para enfrentar organizaciones criminales.

5. Amenazas cibernéticas y fraudes financieros, este tipo de amenaza ha ido creciendo y se está fortaleciendo toda vez que a diario la tecnología avanza a pasos agigantados, en tal virtud el futuro oficial debería fortalecer su estilo de liderazgo tutorial, donde la actualización y capacitación técnica son cruciales para ciberdefensa, así mismo el estilo democrático puesto que permite integración multidisciplinaria y en particular en este caso el subalterno puede tener mayor conocimiento técnico del área tecnológica, por último el delito cibernético puede llevar a ambientes de estrés al ser un enemigo silencioso, por tanto el estilo afiliativo sostiene bienestar emocional dentro del personal bajo su mando.

6. Amenazas de armas en mercado negro, violencia y postconflicto, usualmente se dan por conflictos mal terminados o por falta de presencia del estado en algunas zonas lo cual permite que proliferen este tipo de crímenes que afectan a la sociedad, en virtud de lo anterior el futuro oficial debe contar con liderazgo coercitivo el cual le permite tener una rigidez estructurada para ejercer un control riguroso para que tanto el cómo su equipo de trabajo impida circulación ilegal de armas, o permisividad en la formación de delitos derivados del mercado negro, así mismo, el estilo marcapauta asegura capacidades técnicas y operativas para liderar la seguridad en el posconflicto y el estilo afiliativo que permite trabajar en prevención social y cohesión comunitaria.

Durante el proceso de este trabajo, se pudo identificar las características de los estilos de liderazgo que propuso la Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC), determinadas de acuerdo con lo contenido en el Manual para el Desarrollo del Potencial Humano y la Capacidad Organizacional (FAC, 2011), los cuales son más que unas categorías de conducción, son instrumentos en sí mismos que intentan responder a las diferentes amenazas

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

a la seguridad y la defensa del país. Cada uno de los seis estilos (coercitivo, directivo, afiliativo, democrático, marcapauta y tutorial) tiene una forma determinada de encarar la situación. La diversidad de los estilos facilita que los oficiales FAC dispongan de un liderazgo flexible, apto a los diferentes tipos de situación: desde situaciones diplomáticas hasta situaciones conflictivas como el terrorismo, la criminalidad organizada o las ciberamenazas.

Al buscar la relación entre los estilos de liderazgo indicados y las amenazas que identificaron Cubides y Jimenez (2017), se hizo evidente que no existe un determinado modelo de liderazgo que se aplique a todas las situaciones de manera reiterativa, sino que el resultado de una acción eficaz depende del tipo de combinación de estilos de liderazgo en función de la situación. Las amenazas tradicionales, que generalmente tienen una característica eminentemente legal y diplomática, requieren de un liderazgo más "estratégico", del tipo directivo o marcapauta, mientras que ante las amenazas subversivas, donde la presión emocional es continua, la lucha física también es importante, pues aparecen como estilos más eficaces el coercitivo, el afiliativo y el tutorial, pues aseguran control, motivación y orientación táctica. Así queda reflejado que el liderazgo no es un tipo de práctica estática, sino un tipo de habilidad dinámica que debe ser utilizada con criterio de ser necesaria adaptada con utilizando todos los estilos como herramientas conjuntas adaptables.

También es importante resaltar que, ante las amenazas más modernas como la ciberseguridad y los fraudes financieros, se entiende que el liderazgo debe transitar hacia un tipo de lógica más colaborativa y especializada. Así el estilo democrático y el tutorial cobran mucha importancia por la integración de unos determinados saberes técnicos, por escuchar a los subalternos que pueden tener un mejor conocimiento del tema o porque fomentan una cultura de mejora continua. Por otro lado, en contextos posconflicto, o en lugares donde la circulación de armas ilegales persiste, el liderazgo debe integrar firmeza, pero también sensibilidad social, lo coercitivo junto con lo afiliativo y lo marcapauta para ejercer autoridad, pero al mismo tiempo con responsabilidad social hacia las comunidades.

La formación impartida a los cadetes en la Escuela Militar de Aviación (EMAVI) es parte crucial de toda esa construcción. Durante el periodo de los cuatro años de instrucción no solo se enseñan tácticas militares y procedimientos operativos, sino que también se enseñan valores, habilidades, *soft skills* y competencias de liderazgo que serán clave en el terreno. Esta preparación íntegra y completa es lo que permite que los oficiales ya egresados de EMAVI estén listos para asumir responsabilidades reales en áreas de alta complejidad y exigencias que los lleven al límite. Por eso, es importante resaltar que el liderazgo en la FAC debe seguir entendiéndose como una construcción continua, en la que se integran la formación académica, la experiencia operativa y la reflexión personal.

Finalmente, se puede determinar que los estilos coercitivo y afiliativo son los que más presencia tienen en los diferentes escenarios analizados. El coercitivo, por su efectividad para actuar con rapidez en situaciones de crisis, y el afiliativo, porque ayuda a mantener la moral alta y a generar un ambiente de trabajo más cohesionado. Esta combinación demuestra que el liderazgo militar no solo implica tomar decisiones, sino también saber cómo guiar, acompañar y cuidar a quienes están bajo nuestro mando. En resumen, el liderazgo en la FAC debe ser visto como una competencia viva, que evoluciona con los desafíos del entorno y que tiene como fin último no solo cumplir la misión, sino hacerlo de forma ética, eficiente y humana.

Desarrollo del objetivo 2

Relación de las competencias de liderazgo desarrolladas durante la formación militar del personal de oficiales de la FAC con la capacidad de respuesta ante amenazas a la seguridad y defensa nacional.

En el presente apartado se identifican las competencias de liderazgo desarrolladas durante la formación militar del personal de oficiales de la FAC y su relación con la capacidad de respuesta ante amenazas a la seguridad y defensa nacional

A partir de los resultados obtenidos se pudo identificar que la formación de los oficiales en la Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC) se fundamenta en el desarrollo de competencias esenciales que permiten fortalecer su liderazgo en contextos de alta complejidad y exigencia operacional. Según el *Manual para el Desarrollo del Potencial Humano y la Capacidad Organizacional* (O-MAPHO, 2011), Estas habilidades son atributos de la cultura institucional que refuerzan las relaciones interpersonales y el comportamiento ético de los oficiales, guiando así sus comportamientos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Entre las competencias transversales fijadas por la FAC se integran la coherencia actitudinal, el trato digno a las personas, la iniciativa, la búsqueda de la mejor versión del oficial, así como el trabajo en equipo. La coherencia actitudinal se establece como la integridad que se ejemplifica mediante la coherencia entre el pensamiento, la palabra y la acción que genera confianza y legitimidad en las relaciones dentro y fuera de la institución (O-MAPHO, 2011). Northouse (2018) establece que, el trato digno implica el respeto por la dignidad humana, el cumplimiento normativo y la comunicación constructiva; todos ellos son esenciales para mantener la legitimidad institucional en los contextos operativos y de interacción social (p. 25).

La iniciativa se describe como la capacidad de prever las posibles acciones, la capacidad de pensar estratégicamente y la capacidad de acceder a los comportamientos que responden a los resultados institucionales deseados; mientras que el mejoramiento es la actitud de búsqueda de un cambio y de adaptación en base al desarrollo de los procesos y capacidades (O-MAPHO, 2011). Finalmente, el trabajo en equipo resalta la importancia de la colaboración, el apoyo mutuo y la coordinación para alcanzar metas comunes, especialmente en misiones complejas y multidisciplinarias.

Estas competencias no solo forman parte de la base ética y operacional de los oficiales, sino que se enseñan y fortalecen durante la formación en la Escuela Militar de Aviación (EMAVI), en un proceso integral que dura cuatro años y que busca preparar líderes capaces de enfrentar las variadas amenazas a la seguridad y defensa nacional.

Para establecer la relación entre estas competencias y la capacidad de respuesta ante las amenazas, se consideran las tipologías propuestas por Cubides y Jiménez (2017) en su obra *Desafíos para la seguridad y defensa nacional de Colombia: teoría y praxis*, las cuales se detallaron en el desarrollo del objetivo específico número 1. Las competencias de liderazgo desarrolladas se asocian directamente con la eficacia en la gestión y respuesta frente a amenazas tradicionales, subversivas, terroristas, delincuencia transnacional, cibernéticas y relacionadas con armas en el mercado negro.

Por ejemplo, ante amenazas tradicionales, "la coherencia actitudinal garantiza que el oficial actúe con integridad y claridad, facilitando negociaciones y alianzas que previenen conflictos. El trato digno garantiza la defensa de los derechos humanos, puesto que evita la escalada de la violencia." El trabajo en equipo permite la coordinación eficaz con aliados y fuerzas nacionales, elemento clave para respuestas integrales (Cubides & Jiménez, 2017). De acuerdo con Bass y Riggio (2006), el líder transformacional debe motivar, ser respetado y admirado por sus seguidores, lo que relaciona directamente la proactividad estratégica con el fortalecimiento del compromiso y la legitimidad institucional. En este sentido, Salas, Cooke y Rosen (2015) expresan que "el trabajo en equipo proporciona una coordinación eficaz con los aliados e infraestructuras de fuerzas nacionales, que es pues un componente esencial para el desarrollo de respuestas integrales".

En escenarios donde la amenaza subversiva es el fuerte, la proactividad y la capacidad de mejoramiento continuo son esenciales para la reconfiguración de las tácticas y para mantener la legitimidad de las instituciones en relación con los grupos irregulares. El trato digno y el trabajo en equipo son igualmente garantes de la cooperación interinstitucional y la confianza social, lo que es necesario para las operaciones exitosas (Yukl, 2013).

Ante el terrorismo "En trabajos peculiarizados para amenazas subversivas, la capacidad proactiva de asumir riesgos y generar innovación táctica fortalece la legitimidad institucional y promueve la cooperación en operaciones multicapa" (Fourie, 2022, p. 558). La coherencia actitudinal, aquí, ampara la ética en la toma de decisiones bajo presión.

La delincuencia transnacional "exige líderes competentes para coordinar operaciones interinstitucionales complejas, donde el trabajo en equipo y la proactividad son esenciales para detectar y neutralizar las redes criminales; el mejoramiento continuo permite la actualización constante en los métodos de control y prevención, y el trato digno asegura el respeto a los derechos humanos para preservar la legitimidad institucional" (Kraska & Kappeler, 1997).

Con respecto a las amenazas cibernéticas se enfatiza que la proactividad y el mejoramiento continuo constituyen la base para anticipar y responder a ataques tecnológicos, al paso que el trabajo en equipo permite la integración de personal especializado en informática y operaciones (Cubides & Jiménez, 2017).

Finalmente, para las amenazas asociadas a las armas ilegales y el postconflicto, se señala que “la confianza institucional y la legitimidad de la operación se generan a partir de prácticas colaborativas y de índole ética, lo cual fomenta la innovación y la colaboración en panoramas de presión subversiva” (King et al., 2023).

Este análisis permite concluir que la formación del personal de oficiales de la FAC se diseñó para moldear un liderazgo holístico compuesto de capacidades éticas, estratégicas y colaborativas, que se entiende indispensables para enfrentar adecuadamente la pluralidad y complejidad de las amenazas que enfrenta la nación. El liderazgo no sólo se afianza en la ejecución táctica de las misiones, sino que incluye una mirada sistémica en el entorno de la seguridad, la cual requiere pensar, planear y hacer con fundamento en principios tales como la legalidad, la anticipación y la adaptabilidad. La evolución de las amenazas, desde los conflictos armados clásicos a un fenómeno híbrido como el terrorismo cibernético o la desinformación, requiere que la FAC no sólo cumpla el papel del comandante del personal subalterno, sino que retome el papel del gestor de crisis, articulador interinstitucional y de la defensa de los valores democráticos. Así, el liderazgo militar trasciende las propias cualidades de la batalla, convirtiéndose en una parte fundamental de la política de defensa del Estado colombiano.

Las competencias de liderazgo que subsisten en la FAC no solamente refuerzan la capacidad operativa y de respuesta, sino que igualmente promueven la legitimidad institucional y el apoyo social, las cuales son determinantes en el sostén de la seguridad y de la defensa nacional. En otras palabras, estas competencias no deben ser entendidas como atributos individuales, sino que han de verse desde el prisma de instrumentos estratégicos para la gobernanza de la potencia militar. La consistencia actitudinal, el trato digno y el compromiso ético estructuran, a su vez, una tríada que deviene el marco moral de la actuación militar, manteniendo que se actúe en la toma de decisiones en situaciones de presión respetando a su vez los postulados constitucionales y el derecho internacional humanitario.

Esto resulta especialmente importante para los casos de operaciones de control del orden interno o para el uso de la fuerza en áreas pobladas, donde cualquier exceso o abuso de la fuerza puede dar lugar a la pérdida de la legitimidad institucional o a una resistencia por parte de la población civil. Por otro lado, competencias como la proactividad, el mejoramiento continuo y el trabajo en equipo no solo mejoran la calidad del desempeño funcional, sino que preparan al oficial para hacer frente a contextos volátiles, inciertos, complejos, ambiguos y, en ocasiones, hiperconectados (VICA-H), entornos donde la adaptación y la improvisación se pueden convertir en dotaciones letales al igual que la rigidez doctrinal.

Desde la perspectiva institucional, esta formación permite que la FAC no solo se ajuste a los retos operacionales, sino que pueda contribuir activamente en la construcción de una seguridad no solo multidimensional sino también sostenible, pero el insumo fundamental para eso es el mejoramiento de la cohesión social con impacto en la prevención de conflictos. En este sentido la EMAVI juega un papel clave porque forma líderes no solo íntegros o adaptativos o colaboradores para el caso de la Fuerza Aeroespacial Colombiana, sino que esos líderes podrán: tomar decisiones informadas, éticas y oportunas en escenarios que cambian. Tales líderes no solo cumplen órdenes, sino que producen doctrina, inspiran a los equipos o representan la base de los valores primordiales del Estado colombiano.

Además, la alineación entre la formación en competencias de liderazgo y los requerimientos estratégicos del contexto nacional permitirá a los oficiales FAC combinar adecuadamente su formación para resoluciones de grupos de interés asociados con la cooperación internacional, la ayuda humanitaria, la paz y la defensa cibernética. Si bien es cierto se puede percibir que las competencias en liderazgo son consecuentes en respuesta a las amenazas en seguridad es importante destacar que debe existir una revisión periódica y una alineación dinámica, en función de los cambios en las amenazas y en el sistema de seguridad global. En este sentido, es crucial fortalecer mecanismos de retroalimentación institucional, actualización curricular y evaluación continua de competencias, para asegurar que el liderazgo militar colombiano no solo sea competente, sino también pertinente, legítimo y eficaz ante los desafíos del presente y del futuro.

Desarrollo del objetivo 3

Impacto del programa de formación en liderazgo militar en la FAC en la preparación de los oficiales para la gestión de riesgos estratégicos y la coordinación de operaciones en defensa nacional ante contextos de alta presión.

A partir de los resultados obtenidos el desarrollo del presente objetivo se realizó a partir de un análisis documental del programa de formación en liderazgo de la EMAVI (Escuela Militar de Aviación) para saber si las materias impartidas permiten que el oficial capacitado adquiera habilidades distintivas para la gestión del riesgo, así mismo se analizará el resultado de la encuesta aplicada al personal de cadetes de 3 año, alféreces y subtenientes de primer año para determinar cómo el programa de formación en liderazgo militar en la FAC prepara a los oficiales para la gestión de riesgos estratégicos y la coordinación de operaciones en defensa nacional ante contextos de alta presión, para ello se dividió la información en 4 grandes pilares.

1. Formación en Liderazgo Estratégico

A partir del resultado se pudo determinar que el liderazgo estratégico constituye la base conceptual del perfil del oficial de la Fuerza Aérea Colombiana. A nivel curricular, EMAVI ha estructurado un programa que combina progresivamente teoría y práctica, con el objetivo de formar líderes con pensamiento crítico, orientación al logro, capacidad de análisis del entorno operacional y visión institucional.

Desde el primer año, los cadetes inician su proceso de formación con asignaturas como “Troya I: donde son módulos para empezar a adquirir conceptos de liderazgo y afianzarlos de manera pragmática cuando ya van avanzando como cadetes de segundo y tercer año, toda vez que el ejercicio consta de 16 misiones donde aplican 10 leyes de liderazgo entre las que se destacan la ley de la influencia (el líder actúa como guía), ley del proceso (el líder no nace se hace), ley de Edward F. Hutton (para que un líder tenga éxito debe contar con el compromiso de sus subordinados en una meta común), ley del magnetismo (los líderes son personas forjadas que tienen y mantienen una actitud positiva ante las adversidades), ley de la conexión (los líderes atraen a sus subordinados, porque saben lo que quieren y quieren lo que se hace).

Así mismo con la materia “Black Cloud” cuyo fin es que el cadete adquiera habilidades para reconocer las necesidades de cambio social, la importancia del trabajo en equipo en la promoción de nuevas destrezas habilidades que optimicen su desempeño profesional y “VOLAR I” donde se busca crear un espacio en el cual se fomenten los valores y principios de la Escuela y la FAC, de modo que se desarrolle autocontrol para mantener un ambiente mental adecuado ante situaciones de enojo, por tanto estas materias introducen al alumno en dinámicas de liderazgo colaborativo, resolución de problemas en equipo y toma de decisiones iniciales. Estas actividades se complementan con experiencias reales y simuladas, como las competencias deportivas y ejercicios tácticos.

Durante el segundo y tercer año, se avanza hacia un liderazgo más complejo y situacional. Asignaturas como “Troya II: siguen ese camino afianzando conceptos de

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

liderazgo más enfocados en la resolución de problemas de trabajo en equipo con la aplicación de las 10 leyes de liderazgo haciendo énfasis en la ley de la navegación donde (el líder compromete a los demás con su sueño respetando la dignidad de las personas, tratándolas como seres humanos) ” o como “VLC II: Combate aéreo simulado” en donde el objetivo principal es desarrollar y optimizar las habilidades de trabajo en equipo, en procura de que mejore la distribución de diferentes responsabilidades en cada miembro del equipo para lograr la meta propuesta mediante el uso de diversas estrategias y tácticas aéreas, también con “Troya III: Soluciones con iniciativa” se propende Desarrollar la habilidad de trabajar eficazmente con otros para producir los mejores resultados y se complementa con “Proyecto X” una adaptación de una pista de pruebas del curso profesional para oficiales de la Academia Interamericana de Fuerzas Aéreas con el fin de simular situaciones reales en equipo las cuales retan al cadete a liderar en condiciones más exigentes, con incertidumbre táctica y presión operativa.

En el cuarto año, el proceso culmina con asignaturas altamente simbólicas y exigentes como “Troya IV: Reto del Comandante” y “Diseñar doctrina” donde predomina el crecer personalmente al controlar temores, expresar opiniones y arriesgarse a tomar decisiones, así como tener convicción de aprender a crecer con base a situaciones positivas y negativas, desarrollando un alto nivel de confianza en sí mismo y en los compañeros, y “VLC IV: Noche de caballeros”, que evalúan la capacidad del cadete de actuar con liderazgo estratégico integral, anticiparse al entorno y tomar decisiones trascendentales para la misión y su personal.

Los resultados de las encuestas aplicadas evidencian un alto grado de satisfacción y refuerzan la percepción positiva de que esta progresividad en la formación es efectiva sobre todo entre los alféreces y los subtenientes, quienes han comenzado a aplicar estos conocimientos en entornos reales, lo cual valida la pertinencia y eficacia del programa, donde más del 80% de los encuestados afirmó haber recibido una formación clara en liderazgo estratégico, mostrando mayor seguridad en esta área, con un 67,47% de respuestas “De acuerdo” y 13,25% “Totalmente de acuerdo”. Por su parte, las respuestas más cautas fueron las de los cadetes con un 60,52% de respuestas “De acuerdo” y 14,26% “Totalmente de

acuerdo” reflejando la necesidad de fortalecer aún más el vínculo entre la teoría y la práctica desde etapas tempranas, especialmente mediante la simulación de escenarios complejos, interinstitucionales y multidimensionales, esta diferencia en la percepción entre subtenientes y cadetes revela el impacto que tiene la experiencia operativa en la consolidación del liderazgo.

De este modo, se evidencia que el programa prepara a los oficiales para liderar en condiciones normales, capacitándolos para ser verdaderos gestores del cambio como líderes estratégicos, con la capacidad de anticiparse a situaciones críticas, liderar con resiliencia y tomar decisiones que salvaguarden los intereses estratégicos de la nación, así mismo que los mismos alumnos quienes son los clientes del programa confirman que se sienten capacitados y con las facultades para desempeñarse a futuro en campos donde se requiera de comandantes con liderazgo estratégico.

2. Gestión de Riesgos y Toma de Decisiones Bajo Presión

La toma de decisiones en entornos hostiles y cambiantes es una habilidad crítica en la formación de oficiales. La EMAVI aborda esta competencia desde etapas tempranas, integrando simulaciones, ejercicios físicos extremos, liderazgo de patrullas y análisis táctico en su currículo.

Asignaturas como “VOLAR” ayudan a que el cadete se familiarice con roles militares en operaciones para su futura aplicación de conceptos de doctrina, defensa y estrategia de mando de equipo demostrando influencia y valores, “Troya II”, “Competencia Deportiva II” promueven la conducta activa y competitiva para alcanzar objetivos evaluando el desempeño en misión, su sinergia para trabajo en equipo para finalmente ser ejemplo de actitud y aptitud, y “Combate Aéreo Simulado” donde se promueve el carácter al emular operaciones militares con integridad y conocimiento para ejercer la doctrina y los conocimientos en desarrollo de la misión. En conjunto estas materias exponen a los cadetes a condiciones de presión física, mental y emocional, promoviendo la toma de decisiones acertadas bajo estrés. Durante el tercer y cuarto año, asignaturas como “Troya III”, “Proyecto

X”, y “Impartir y controlar órdenes” refuerzan el liderazgo operativo con énfasis en la evaluación de riesgos, gestión de recursos y coordinación en tiempo real.

En este aspecto, los datos de las encuestas mostraron una percepción positiva en general. El 89,16% de los subtenientes y 85,19% de los alféreces manifestaron sentirse preparados para tomar decisiones acertadas en escenarios de presión. Los cadetes, sin embargo, mostraron respuestas más prudentes, con un 14% de respuestas “No sabe” o “En desacuerdo”, lo que es comprensible dado que aún no han sido expuestos plenamente a situaciones reales de crisis.

Dicha conclusión sugiere la conveniencia de incrementar la intensidad y realismo de los ejercicios prácticos a partir del segundo año, especialmente en lo que se refiere a las acciones de diseño de escenarios complejos de riesgo estratégico y operaciones multidimensionales.

3. Coordinación Operativa en Escenarios Reales

Una de las características de los liderazgos estratégicos es su capacidad para conectar esfuerzos tácticos, operacionales en ambientes reales, donde muchos actores, variables de comando y condiciones turbulentas entran en funcionamiento. La EMAVI ha incluido este componente en su plan de estudios mediante las actividades de “Operaciones conjuntas”, “Troya III”, “VLC III”, “Liderar comisiones”, laboratorios y las visitas empresariales.

A medida que los cadetes avanzan, se enfrentan a desafíos de liderazgo en contextos más cercanos a la realidad operativa, lo cual es clave para su desarrollo como futuros comandantes. Las actividades del tercer y cuarto año son especialmente significativas, pues exigen liderazgo autónomo, pensamiento táctico, coordinación entre pares y manejo del tiempo y los recursos.

En las encuestas, los subtenientes reflejaron una valoración alta de su preparación para coordinar operaciones reales. El 93,98% afirmó haber participado en simulaciones de

coordinación interinstitucional, mientras que más del 80% se sintieron capacitados para liderar acciones reales en el terreno. No obstante, entre los cadetes todavía hay una porción (alrededor del 10%) que manifiesta inseguridad, lo cual podría abordarse reforzando las experiencias prácticas desde etapas más tempranas.

4. Percepción General sobre la Efectividad del Programa de Formación

El cuarto eje de análisis integra la percepción global de los alumnos respecto a la utilidad del programa para enfrentar los desafíos del liderazgo militar en la actualidad. A la afirmación: “*¿Considero que el programa de formación fue efectivo para prepararme en los desafíos reales del liderazgo militar?*”, el 84,95% de los encuestados respondió afirmativamente, lo cual demuestra que tanto los cadetes, alféreces y los subtenientes perciben que el programa con sus contenidos y metodologías los prepara para enfrentar desafíos reales de liderazgo.

Esta percepción positiva fue especialmente marcada en los subtenientes con una puntuación de 91,09 %, quienes se encuentran terminando la etapa formativa e iniciando la vida operativa, y por tanto han podido empezar a validar en el terreno los conocimientos adquiridos. Los alféreces también manifestaron un alto nivel de confianza con 85%, lo que sugiere que la formación recibida les ha brindado herramientas efectivas para asumir roles de liderazgo intermedio aun dentro de la Escuela pero con miras al futuro y finalmente están los cadetes quienes por encontrarse aún en proceso formativo expresaron opiniones más prudentes, lo cual es coherente con su nivel de exposición a contextos controlados de entrenamiento y la madurez del liderazgo aún se está desarrollando.

Este contraste entre niveles refleja adecuadamente la progresividad del currículo, evidenciando que el programa ha sido diseñado para desarrollar las competencias de forma escalonada y adaptativa. Sin embargo, también subraya la necesidad de establecer mecanismos de retroalimentación más sólidos entre los oficiales recién egresados y la Escuela, de manera que los aprendizajes del campo puedan ser integrados a la formación

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

curricular con rapidez y pertinencia. Igualmente, es importante seguir fortaleciendo los espacios prácticos en los primeros años de formación, incluyendo misiones conjuntas y crisis simuladas, que preparen mejor al cadete desde una etapa temprana para enfrentar desafíos reales.

Después de realizar un análisis exhaustivo del programa académico de liderazgo militar de la Fuerza Aeroespacial Colombiana, desarrollado en la EMAVI, y de contrastar dicha estructura con las percepciones obtenidas mediante las encuestas aplicadas a los diferentes niveles de formación (cadetes, alféreces y subtenientes), se evidencia un modelo pedagógico sólido, coherente y progresivo, orientado a responder a las demandas del entorno estratégico y operacional contemporáneo.

Las asignaturas incluidas a lo largo de los cuatro años de formación académicos han sido concebidas para entregar habilidades doctrinales, técnicas, emocionales y estratégicas que permitan al futuro oficial desempeñarse eficazmente en contextos que son percibidos como ambientes de presión, de incertidumbre y complejidad. La incorporación de experiencias vivenciales, ejercicios tácticos, simulaciones de combate, trabajo colaborativo e iniciativas de liderazgo autónomo garantizan una formación integral que va más allá de la teoría, fortaleciendo capacidades críticas como la resiliencia, la adaptabilidad, la toma de decisiones en crisis, la coordinación interinstitucional y la anticipación estratégica.

Los resultados de las encuestas dan cuenta de dicha aproximación, demostrando un alto nivel de satisfacción entre los oficiales en formación y los egresados recientes. Pero también sugieren oportunidades de mejora, esto es, estrechar y profundizar la exposición a escenarios prácticos a partir de los primeros ciclos y reforzar el vínculo entre la formación académica y los desafíos del entorno. En este sentido, el programa de liderazgo militar de la EMAVI se muestra como un recurso adecuado para formar oficiales dispuestos y capaces de afrontar, con solvencia y con ética, los desafíos de la defensa nacional, a liderar con convicción y a servir como agentes de transformación institucional en escenarios de riesgo estratégico creciente.

Conclusiones

A partir del análisis llevado a cabo se estableció una comprensión general, una idea básica de cómo por medio de la Escuela Militar de Aviación, la Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC) está formando oficiales en competencias de liderazgo orientadas a potenciar la seguridad y la defensa nacional. Se evidenció que, en la FAC, el liderazgo supera la noción del mando tradicional para dar cabida a un abanico complejo de habilidades estratégicas, emocionales y operativas; las habilidades necesarias para afrontar los desafíos actuales en escenarios dinámicos en situaciones complejas. Sin embargo, debido a los duros condicionantes y a la progresiva dificultad de las amenazas globales, eso supone la actualización del conjunto de competencias y habilidades tecnológicas aplicables que permitan a los oficiales anticipar y responder con eficacia a los retos del futuro, de esta forma, la formación integral ofrecida cumple con el objetivo general, aunque debe considerarse como un proceso dinámico en constante evolución.

Este estudio también permitió identificar que el liderazgo militar en la Fuerza Aeroespacial Colombiana es una herramienta estratégica, adaptable ante las amenazas actuales, puesto que la FAC concibe el liderazgo como pilar esencial de su formación doctrinal en la institución, cimentado en principios éticos, y adaptados a los niveles de la doctrina estratégica, operacional y táctica que llevan el desarrollo integral del oficial con una proyección significativa que proporcione estilos de liderazgo aplicables para enfrentar los retos cambiantes que se presentan. Por tanto, dentro la correcta aplicación de cada estilo según el contexto determina en gran medida la eficacia operativa del oficial en situaciones de crisis, guerra asimétrica, ciberataques o postconflicto. De igual forma se identificó que no existe un estilo único de liderazgo que sea suficiente por sí solo; el éxito radica en su combinación estratégica, todo en razón a la naturaleza cambiante de las amenazas lo cual requiere un enfoque de liderazgo flexible, situacional y multidimensional. Mientras que el estilo coercitivo es determinante en escenarios de presión inmediata, el afiliativo sostiene la moral del equipo y el tutorial guía el crecimiento profesional del personal. Este enfoque parte

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

de una definición amplia y estratégica, que enfatiza valores como coherencia, responsabilidad, trabajo en equipo y proactividad, consolidando un perfil de oficial con capacidad de cambio evolutivo capaz de incidir positivamente en su entorno. Ahora bien, partiendo del hecho de la dinamicidad de las amenazas, es importante plantear para un futuro la incorporación de modelos de liderazgo colaborativo y conjunto que favorezcan la gestión en entornos multidisciplinarios y culturalmente diversos, respondiendo a las demandas de escenarios en que se verán inmersos los oficiales en un futuro con otras fuerzas e incluso con otros países, donde el liderazgo jerárquico tradicional se complementa con estilos más flexibles y horizontales.

Por otra parte se evidenció que las competencias de liderazgo desarrolladas en la FAC, tales como coherencia actitudinal, trato digno, proactividad, mejoramiento continuo y trabajo en equipo, fortalecen la legitimidad institucional y la efectividad operativa, toda vez que están directamente relacionadas con la capacidad de respuesta efectiva ante amenazas y desafíos de seguridad nacional, siendo factores determinantes en el desarrollo integral del oficial, brindándole un panorama amplio y capacidad crítica de toma de decisiones fundamentado en el conocimiento y el desarrollo propio del ser para un liderazgo con los mejores estándares requeridos ante los retos venideros. Así mismo, ante la naturaleza evolutiva de las amenazas las cuales adquieren dimensiones no convencionales como la ciberseguridad y el terrorismo híbrido adquiere valor la idea de pensar en la ampliación de estas competencias para incluir capacidades de innovación, pensamiento crítico avanzado y gestión interinstitucional a medida que los nuevos retos se vayan presentando, todo en pro de que la formación en liderazgo se fortalezca tanto en el desempeño individual como en la resiliencia organizacional y la cooperación interinstitucional, aspectos claves para garantizar una defensa sostenible en el siglo XXI y permitan que las competencias del oficial y su formación integral en liderazgo siempre estén a la vanguardia de las necesidades de defensa en seguridad que el país amerita.

Así mismo el análisis del contenido del programa académico en formación en liderazgo de la FAC, proporcionado por la EMAVI a los futuros oficiales y los resultados de las encuestas aplicadas a cadetes, alféreces y subtenientes clientes de este programa e insumo

principal de este proceso confirman que la formación en liderazgo militar prepara efectivamente a los oficiales para la gestión del riesgo estratégico y la coordinación de operaciones en contextos de alta presión. El currículo a través de una combinación teórico-práctica con una evolución progresiva dentro de los cuatro años de formación, donde a través de pistas para adquisición y mejoramiento de habilidades, ejercicios tácticos y simulación de eventos con análisis crítico bajo la aplicación de la doctrina brindan al futuro oficial herramientas propias del liderazgo para que pueda tomar de decisiones claras y acertadas bajo ambientes de alto estrés. No obstante y haciendo claridad de que el proceso es netamente evolutivo con cada año de formación, habría una oportunidad de análisis para la implementación y fortalecimiento de la experiencia práctica desde etapas tempranas para el caso de los cadetes de tercer año quienes manifestaron estar siendo preparados más su aceptación no fue en la misma proporción que la del personal de alféreces y subtenientes, viéndolo objetivamente es una forma de expresar que se sienten con la capacidad de adquirir mayores conocimientos en liderazgo para enfrentar los retos que vienen, por ende la incorporación de escenarios simulados más complejos y experiencias interinstitucionales desde fases iniciales contribuiría a reducir la brecha entre teoría y práctica, fortaleciendo la capacidad operativa y la confianza de los futuros oficiales. Así mismo sería prudente la implementación de un sistema de retroalimentación continua para determinar los cambios que perciben los futuros oficiales.

En conclusión, los hallazgos permiten determinar que el liderazgo militar enseñado en la FAC trasciende la dimensión técnica del mando para convertirse en una herramienta estratégica que articula la formación del ser, su carácter y sobre todo su integralidad, a partir de la ética institucional y la efectividad operativa. El proceso progresivo mediante la incorporación de experiencias vivenciales, simulaciones de combate, trabajo colaborativo y liderazgo autónomo garantiza una formación integral que desarrolla habilidades técnicas, emocionales y estratégicas indispensables para la toma de decisiones en situaciones de crisis para la seguridad y la defensa. Empero, para mantener su desarrollo y funcionamiento, el programa tendrá que evolucionar a la misma velocidad que evolucionan las amenazas y los retos en seguridad que van de la mano con el desarrollo tecnológico, es por eso que en un

tiempo no muy lejano será pertinente incorporar nuevas realidades operativas, nuevas amenazas emergentes y nuevos desarrollos tecnológicos dentro del programa. Las recomendaciones para ampliar los escenarios prácticos y sistematizar el aprendizaje en operaciones reales son un ejemplo de la necesidad apremiante de innovar pedagógicamente y construir el paso entre la academia y el campo para asegurar una formación cada vez más relevante y robusta.

Finalmente, este trabajo de grado supone un hecho de partida para determinar la evolución integral de una cultura del liderazgo en la formación de los futuros oficiales de la FAC, reafirmando que el programa de liderazgo militar de la EMAVI es un pilar en la construcción de una defensa nacional eficaz, ética y sostenible, que forme líderes que den respuesta a los retos del siglo XXI, siendo enteros, resilientes y con herramientas para la toma de decisiones de alta complejidad, que se entrelazan con la seguridad de la nación. Aporta una evaluación crítica y actualizada que valida los puntos fuertes del programa y a la vez, permite conocer cómo se podría mejorar, al mismo tiempo vendrá a ser el mecanismo que permita llevar a cabo el proceso de mejora continua. En definitiva, este estudio es importante porque ayuda a realizar un aporte adicional en el refuerzo del vínculo que debe existir entre el entorno académico y el operativo permitiendo, así, que el proceso de formación esté a la última, al mismo tiempo con un acercamiento a las exigencias estratégicas actuales y futuras. Ayuda a consolidar una cultura organizacional basada en la responsabilidad, el respeto y la integralidad, elementos esenciales para el éxito institucional y la defensa efectiva del país a largo plazo. Es por esto que, se recomienda continuar impulsando la relación entre el ámbito académico y operativo, en pro de una innovación pedagógica y la actualización constante del programa para asegurar un liderazgo efectivo y garanticen la seguridad y la defensa estratégica de la nación.

Referencias

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

- Cojocar, W. J. (2013). El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares. *Revista Profesional del Ejército de EUA – Edición Hispanoamericana*. Ejército de Estados Unidos. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20130430_art007SPA.pdf
- Cubides, F., & Jiménez, R. (2017). *Desafíos para la seguridad y defensa nacional de Colombia: Teoría y praxis*. Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”.
- Ejército Nacional de Colombia. (2011). *Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia*. Documento interno.
- Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI). (2021). *Programa académico de formación de oficiales de la Fuerza Aeroespacial Colombiana*. FAC.
- Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI). (2025). *Modelo Estrella de formación: Programa Génesis* [Documento institucional inédito].
- Fourie, W. (2022). Leadership and risk: A review of the literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 550–562. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2021-0394>
- Fuerza Aérea Colombiana. (2011). *Manual para el desarrollo del potencial humano y la capacidad organizacional (O-MAPHO)*. FAC.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- King, S. M., Firestone, S., Henkel, H., & Moore, B. (2023). Ethical leadership: Descriptive literature review of the diverse influence and development of ethics upon public sector and military leaders, followers, and organizations. *Journal of Values-Based Leadership*, 16(2). Scholar Valparaiso University.
- Kraska, P. B., & Kappeler, V. E. (1997). Militarizing American police: The rise and normalization of paramilitary units. *Social Problems*, 44(1), 1–18. <https://doi.org/10.2307/3096872>
- Mejía, C. (2016). *Amenazas híbridas y seguridad nacional: Retos para la defensa del Estado colombiano*. Escuela Superior de Guerra.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2015). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 57(3), 401–417. <https://doi.org/10.1177/0018720815576797>
- Sansó-Rubert, D. (2017). Inteligencia militar y criminalidad organizada: Retos a debatir en América Latina. *URVIO. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (21), 27–43. <https://doi.org/10.17141/urvio.21.2017.2752>

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

Schmitt, J., & Klein, G. (1999). Planning under time pressure: An attempt toward a prescriptive model of military tactical decision making. En S. Schmitt (Ed.), *Planning under time pressure* (pp. 1–17).

Useche Villafañe, F. A. (2019). *Sentido de la formación en la Escuela Militar de Aviación Marco Fidel Suárez: una mirada desde lo militar, lo aeronáutico y lo profesional* [Tesis de maestría, Universidad de San Buenaventura, Cali]. <http://hdl.handle.net/10819/7326>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.