



Retos del liderazgo militar en la actualidad, con relación al mando en las operaciones

Mayor (EJC) Fernando Ortiz Gómez

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 (EJC) Fernando Ortiz Gomez
Identificación	: 98438528
Programa académico	: Maestría en Seguridad y Defensa y Nacional
Tutor metodológico	: Juan Camilo Urazan Chinchilla
Tutor temático	: Raul Florez Cuervo
Fecha de entrega	: 27 de ago. de 25
Extensión	:

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS

El autor declara que el 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 de mi propio trabajo y no ha sido presentada 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.

Retos del liderazgo militar en la actualidad, con relación al mando en las operaciones

Challenges of military leadership today, in relation to command in operations

Fernando Ortiz Gomez¹

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Resumen:

El artículo titulado “Retos actuales del liderazgo militar en relación con el ejercicio del mando durante las operaciones” propone un análisis crítico en torno a las dificultades que enfrenta hoy el liderazgo castrense, particularmente dentro del ámbito operacional del Ejército Nacional de Colombia. En medio de entornos caracterizados por la inestabilidad, la complejidad táctica y la presión ética constante, el liderazgo militar deja de ser una función puramente jerárquica para asumirse como una competencia estratégica de carácter integral. El estudio evidencia que, a pesar de los avances alcanzados en términos institucionales y doctrinales, persiste una marcada dependencia del criterio individual de los comandantes en la toma de decisiones, lo que pone de manifiesto una brecha entre el conocimiento doctrinal y su implementación práctica. A partir de un enfoque cualitativo, la investigación identifica como principales desafíos para el liderazgo operacional la necesidad de tomar decisiones críticas en escenarios de alta presión, la incorporación de habilidades interpersonales como la inteligencia emocional y la formación de líderes con capacidad para ejercer el mando con legitimidad y no solo con autoridad. Asimismo, el análisis compara enfoques de liderazgo de corte autoritario con modelos transformacionales, destacando cómo este último contribuye positivamente a la moral del personal militar y al fortalecimiento de la cohesión institucional.

Palabras clave: Doctrina militar; Inteligencia emocional; Liderazgo operacional; Toma de decisiones; Posconflicto

Abstract:

¹ Mayor del Ejército Nacional de Colombia. Candidato a magíster en Derechos Humanos, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Profesional en Ciencias Militares, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. <https://orcid.org/0000-0003-2004-7466> - Contacto: ortizf@esdeg.edu.co.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

The article entitled "Current Challenges of Military Leadership in Relation to the Exercise of Command During Operations" offers a critical analysis of the difficulties faced by military leadership today, particularly within the operational sphere of the Colombian National Army. Amid environments characterized by instability, tactical complexity, and constant ethical pressure, military leadership is no longer a purely hierarchical function but rather a comprehensive strategic competence. The study shows that, despite the advances achieved in institutional and doctrinal terms, there remains a marked dependence on the individual judgment of commanders in decision-making, highlighting a gap between doctrinal knowledge and its practical implementation. Using a qualitative approach, the research identifies the main challenges for operational leadership as the need to make critical decisions in high-pressure scenarios, the incorporation of interpersonal skills such as emotional intelligence, and the development of leaders capable of exercising command with legitimacy, not just authority. The analysis also compares authoritarian leadership approaches with transformational models, highlighting how the latter contributes positively to military personnel morale and strengthens institutional cohesion.

Keywords: Military doctrine; Emotional intelligence; Operational leadership; Decision-making; Post-conflict

[T1] Introducción (10% del trabajo aproximadamente)

El liderazgo militar constituye un eje transversal en la conducción de las operaciones modernas, pues articula la dimensión táctica con los niveles operacional y estratégico,

Dada la investigación para el caso colombiano, el liderazgo operacional adquiere una relevancia singular debido a la prolongada experiencia del Ejército Nacional en escenarios de contrainsurgencia, guerra irregular y estabilización territorial. Estas capacidades han forjado estilos de mando pragmáticos y resilientes, pero también ha evidenciado la necesidad de actualizar los marcos doctrinales y cerrar la brecha entre lo normativo y lo aplicado en terreno (Millán, 2019). Es así como, la legitimidad del mando no se mide únicamente por la eficacia en el cumplimiento de la misión, sino también por la capacidad del comandante para garantizar el respeto a los derechos humanos, fortalecer la cohesión organizacional y construir confianza con las comunidades afectadas por el conflicto (Reyes, 2020).

El presente artículo de investigación tiene como objetivo general determinar los principales retos que enfrenta el liderazgo militar en Colombia en la actualidad en relación con el desarrollo de las operaciones, para alcanzar este propósito, se formulan tres objetivos específicos; el primero busca establecer los lineamientos actuales relacionados con el liderazgo operacional, integrando elementos doctrinales como el mando tipo misión (Ejército Nacional de Colombia, 2022), competencias interpersonales vinculadas con la inteligencia emocional (Ramírez & Ortega, 2015) y enfoques de liderazgo transformacional que promuevan cohesión y legitimidad (Avolio, 1995; Kouzes & Posner, 2022), el segundo se centra en identificar cómo la academia militar ilustra el liderazgo vinculado al mando operacional, destacando el papel de los manuales doctrinales (Ejército Nacional de Colombia, 2023), los programas de formación y la pedagogía militar en la construcción de un modelo de liderazgo integral y humanista, por último propone evaluar las diferencias y similitudes entre el liderazgo operacional de Colombia y de China, contrastando la flexibilidad y descentralización del mando tipo misión con el centralismo ideológico y político característico del Ejército Popular de Liberación (Fravel, 2019).

De esta manera, el artículo se ubica en la integración entre teoría, doctrina y práctica, aportando un análisis crítico sobre los desafíos contemporáneos del liderazgo militar en Colombia, al mismo tiempo, ofrece una reflexión comparada que permite identificar aprendizajes institucionales y buenas prácticas frente a operaciones multidominio, misiones de paz y escenarios interagenciales. El liderazgo eficaz, entendido como una competencia estratégica más allá de la jerarquía, se constituye

en el principal capital del Ejército Nacional para garantizar eficacia operacional, consolidar legitimidad social y proyectar una doctrina coherente con los valores democráticos y los retos del siglo XXI (Chiavenato, 1994)

[T1] Metodología (5% del trabajo aproximadamente)

La presente investigación se desarrolla bajo un **enfoque cualitativo**, entendido como aquel que permite la comprensión profunda de los fenómenos sociales y humanos en su entorno natural, priorizando la interpretación antes que la medición. Según Sampieri, (2014), este tipo de investigación busca “comprender los fenómenos en su ambiente natural, explorando los significados que las personas atribuyen a sus experiencias y a los contextos en los que se desenvuelven” (p. 345). En este sentido, el estudio se centra en analizar el liderazgo militar dentro del nivel operacional, partiendo de la comprensión de su significado, su influencia sobre la moral de la tropa y su relación directa con la toma de decisiones en escenarios de alta complejidad. La elección de un enfoque cualitativo responde a la necesidad de interpretar el liderazgo no como una variable estadística, sino como una competencia humana, ética y doctrinal que impacta los resultados operacionales del Ejército Nacional de Colombia.

El diseño de la investigación es descriptivo y analítico de tipo documental, dado que se fundamenta en la revisión de fuentes primarias y secundarias, tanto teóricas como doctrinales, que abordan la evolución y los desafíos del liderazgo militar contemporáneo. De acuerdo con Sampieri et al. (2014), la investigación documental tiene como finalidad “recopilar, analizar e interpretar información existente, con el propósito de construir explicaciones sobre fenómenos complejos mediante la relación entre teoría y práctica” (p. 112). Por tanto, esta metodología resulta pertinente para estudiar cómo los principios de liderazgo, desarrollados en teorías organizacionales y militares, se reflejan en los manuales doctrinales y en las prácticas cotidianas de mando dentro de las Fuerzas Militares colombianas.

El método cualitativo se estructura sobre un marco teórico referencial sólido, que orienta la búsqueda de respuestas a la pregunta problema y al desarrollo de los objetivos específicos. En primera instancia, se retoman los postulados de Bass (1998) y Avolio (1995), quienes proponen el modelo de liderazgo transformacional como una forma de influencia moral y motivacional capaz de elevar la cohesión y el compromiso dentro de los equipos de trabajo. Este modelo se adopta como punto de partida teórico para el análisis del liderazgo operacional, dado que plantea la necesidad de inspirar y empoderar a los subordinados en lugar de limitarse a ejercer autoridad jerárquica. Esta perspectiva resulta clave para

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

el cumplimiento del primer objetivo específico, orientado a establecer los lineamientos actuales del liderazgo militar en el nivel operacional, relacionando la teoría transformacional con las directrices doctrinales vigentes del Ejército Nacional (MFE 6-22, MFRE 6-22).

En segunda instancia, se emplea el enfoque del liderazgo en contextos extremos de Kolditz (2009), quien argumenta que el liderazgo en ambientes de riesgo o amenaza —propios del ámbito militar— requiere autoconfianza, disciplina, control emocional y la capacidad de tomar decisiones éticas bajo presión. Su concepto de *leadership in extremis* resulta aplicable al mando operacional, en el que los comandantes deben actuar con criterio, prudencia y legitimidad incluso en condiciones críticas. Esta teoría aporta los fundamentos metodológicos para abordar el segundo objetivo del estudio, centrado en analizar cómo la academia militar ilustra y fortalece la formación de líderes capaces de ejercer el mando en entornos operacionales complejos.

Por otro lado, los planteamientos de Chiavenato (1994) complementan el marco metodológico desde una visión administrativa, al concebir el liderazgo como un proceso de influencia interpersonal dirigido al logro de metas organizacionales mediante la comunicación y la motivación. Esta interpretación permite vincular el liderazgo militar con la gestión estratégica del talento humano, enfatizando que el éxito operacional no depende únicamente de la jerarquía, sino de la capacidad del líder para inspirar, orientar y consolidar la cohesión entre sus subordinados. Del mismo modo, Huntington (1995) contribuye con una perspectiva ética y política, al plantear que el liderazgo castrense debe sustentarse en la legitimidad del mando y en la subordinación al poder civil, principios esenciales para garantizar el respeto a los derechos humanos y al Estado de derecho en contextos de conflicto armado. Esta visión es fundamental para comprender la dimensión moral del liderazgo y su impacto en la legitimidad institucional del Ejército Nacional.

La aplicación metodológica se desarrolló a través de varias fases complementarias. En la primera fase, se realizó la recolección y clasificación de la información, identificando las principales fuentes doctrinales, teóricas y académicas. Se analizaron manuales como el MFE 6-0, MFE 6-22, MTE 6-22.6 y MFRE 6-22, además de textos clásicos de liderazgo militar y organizacional. En la segunda fase, se implementó un análisis de contenido con base en la técnica propuesta por Sampieri (2014), que consiste en la identificación de categorías temáticas, codificación de conceptos y establecimiento de relaciones entre los aportes teóricos y la práctica operacional. Esta técnica permitió evidenciar patrones conceptuales asociados a estilos de liderazgo, legitimidad ética del mando, inteligencia emocional y formación doctrinal.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

En la tercera fase, se llevó a cabo un estudio comparativo de casos, utilizando el método comparativo cualitativo para contrastar el modelo de liderazgo operacional del Ejército Nacional de Colombia con el desarrollado en el Ejército Popular de Liberación de China. Esta comparación, fundamentada en los principios metodológicos de Kolditz (2009) y las directrices analíticas de Sampieri (2014), facilitó la identificación de semejanzas y diferencias en la manera de concebir el mando, la preparación de líderes y la legitimidad institucional en contextos políticos y culturales distintos. Finalmente, se realizó una síntesis interpretativa, en la cual se integraron los hallazgos teóricos y doctrinales para formular inferencias que dieran respuesta a la pregunta de investigación y permitieran elaborar conclusiones pertinentes frente a los retos contemporáneos del liderazgo militar.

La metodología, en consecuencia, se diseñó para establecer un vínculo coherente entre teoría, problema y objetivos, garantizando que cada etapa del proceso investigativo contribuya a la comprensión y posible solución del fenómeno analizado. El modelo transformacional de Bass y Avolio (1995) permitió operacionalizar el liderazgo como una variable de cambio organizacional y moral; el enfoque de Kolditz (2009) aportó herramientas para analizar la toma de decisiones en condiciones extremas; los aportes de Chiavenato (1994) integraron la gestión del talento humano y la motivación institucional; y la visión ética de Huntington (1995) proporcionó el marco normativo que legitima el ejercicio del mando en las Fuerzas Militares. Finalmente, la estructura metodológica definida por Sampieri et al. (2014) garantizó la rigurosidad científica del proceso investigativo, fortaleciendo la validez, la coherencia interna y la pertinencia de los resultados.

En síntesis, la metodología adoptada no solo permitió cumplir los objetivos planteados, sino también ofrecer un marco analítico robusto para comprender cómo el liderazgo militar, desde su dimensión transformacional, ética y doctrinal, constituye un elemento estratégico esencial para la eficacia operacional, la legitimidad institucional y la formación integral de los comandantes en el contexto colombiano contemporáneo.

Tipos de lineamientos que se tienen en cuenta en la actualidad, relacionados al liderazgo militar en el operacional.

El liderazgo militar en el nivel operacional se ha transformado profundamente en el contexto contemporáneo, adaptándose a escenarios marcados por la complejidad, la ambigüedad y la inmediatez en la toma de decisiones, a pesar de los avances doctrinales institucionales, en el Ejército Nacional de Colombia se evidencia que muchas de las prácticas de liderazgo operacional no se encuentran sistematizadas dentro de la doctrina formal, sino que emergen de la experiencia directa del comandante y de las condiciones particulares de cada operación. Uno de los primeros lineamientos identificados en el ámbito operacional es la interacción dinámica entre el mando y la toma de decisiones bajo presión, lo cual exige un liderazgo capaz de responder con prontitud, sin comprometer los valores fundamentales de la institución ni los derechos de la población civil o la moral del personal militar.

Esta tensión entre la urgencia operativa y la responsabilidad ética exige un tipo de liderazgo altamente contextual, pragmático y sensible a las implicaciones sociales y humanas del conflicto.

Autores como Chiavenato (1994) y Huntington (1995) aportan a la comprensión de esta realidad al señalar que el liderazgo militar implica una influencia interpersonal orientada a la misión, donde el líder no solo dirige, sino que también inspira, convence y protege a sus subordinados incluso en situaciones donde está en juego la vida. En este sentido, el liderazgo en el nivel operacional no puede entenderse como una simple aplicación jerárquica del mando, sino como una capacidad para influir en contextos complejos, estableciendo un equilibrio entre autoridad, ejemplo y juicio estratégico.

Además, las doctrinas actuales reconocen que los comandantes deben ejercer un liderazgo con capacidades adaptativas y de innovación táctica. Kolditz (2009) resalta que las condiciones extremas en las que operan las fuerzas armadas requieren líderes con competencias desarrolladas a través del entrenamiento, el poder organizacional y la autodisciplina. Estos elementos forman parte de los lineamientos actuales, aunque a menudo son ejercidos de forma empírica, sin estar sistemáticamente articulados en un marco doctrinal explícito.

La formación ética y el compromiso con los valores institucionales, implica que el liderazgo no solo debe ser efectivo en términos operacionales, sino también legítimo ante la tropa y coherente con el marco normativo nacional e internacional. Como afirman Olid y Cohen (2006), el líder militar debe conocer, ser y hacer, y este “hacer” se pone a prueba constantemente en el momento del combate. El desempeño del comandante bajo presión es el escenario donde se validan sus principios de liderazgo, lo que convierte el accionar operacional en el campo real de evaluación del carácter y competencia del líder.

La literatura resalta que en el ámbito operacional moderno se consolidan los enfoques de liderazgo transformacional y autoritario, según lo señalado por Millán (2019). Ambos modelos coexisten en la práctica, dado que mientras el primero promueve la motivación interna, el empoderamiento y la cohesión de la tropa, el segundo se ve necesario en contextos de emergencia donde se requiere orden inmediato y disciplina estricta. Estos estilos de liderazgo, aunque diferentes, responden a la necesidad de adaptabilidad en entornos cambiantes y de alta incertidumbre, lo que justifica su inclusión dentro de los lineamientos actuales.

El liderazgo militar en el nivel operacional debe integrar competencias emocionales, como lo han evidenciado Ramírez y Ortega (2015), quienes relacionan el liderazgo transformacional con niveles superiores de inteligencia emocional, entendida esta como la capacidad de gestionar adecuadamente las emociones propias y las del grupo en situaciones de alta tensión, esta competencia, si bien es aún poco desarrollada en la doctrina militar tradicional, se perfila como un lineamiento clave para el futuro del liderazgo operativo efectivo.

En el escenario militar actual, el liderazgo ha tenido que reinventarse para enfrentar desafíos como la guerra multidominio, misiones de paz, regulaciones del Derecho Internacional Humanitario y la vigilancia democrática sobre las Fuerzas Militares. Esto obliga a revisar constantemente los principios que rigen el mando y los métodos formativos que moldean al líder operacional en Colombia.

Uno de los pilares básicos ha sido combinar el mando tipo misión con un liderazgo basado en la confianza institucional y la iniciativa táctica. Como lo señala el Ejército Nacional (2023): “los comandantes subordinados deben entender la intención del comandante superior y actuar con libertad responsable...” (MFE 6-0, p. 42). En otras palabras, se empodera más

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

al líder en campo para tomar decisiones dinámicas, siempre dentro del objetivo estratégico y respetando el marco normativo. Es la respuesta a entornos híbridos donde civiles, actores no estatales y medios presionan al mismo tiempo.

Ramírez y Ortega (2015) enfatizan que un líder debe tener un enfoque transformacional: inspirar, actuar con integridad, estimular ideas y atender individualmente a su equipo. Esto va más allá de la jerarquía requiere comunicación efectiva, empatía y habilidades para mediar conflictos. Esa lógica la recogen los manuales MFRE 6-22 y MCE 6-22, que promueven el liderazgo por ejemplo y legitimidad moral, no solo por la fuerza.

Mantener la moral combativa, que Avolio (1995) define como un esfuerzo colectivo cimentado en propósito claro, respeto y liderazgo ético. En zonas de combate o en misiones de estabilización, el jefe debe ser un referente de confianza y claridad. El MTE 6-22.6 lo refuerza: la cohesión depende del comandante que fomente un entorno disciplinado con propósito compartido.

Kolditz (2009) habla del “leadership in extremis”: líderes que canalizan el miedo colectivo hacia acciones disciplinadas y enfocadas. Investigaciones en Afganistán, Irak y Colombia han confirmado que el autocontrol emocional y el liderazgo participativo mejoran los resultados y reducen abusos durante las operaciones (Jason, 2009).

La profesionalización del mando se logra con formación continua. Los manuales MFE y MFRE 7-0 trazan rutas formativas desde los niveles táctico hasta el estratégico: doctrina, toma de decisiones bajo incertidumbre, crisis y habilidades físicas y emocionales. Kouzes y Posner (2022) afirman que “los líderes excepcionales se forman con práctica constante, retroalimentación estructurada y reflexión crítica” (p. 89). En Colombia esto se aplica mediante ejercicios, simuladores y entrenamientos interinstitucionales.

Reyes (2020) subraya que el liderazgo militar debe respetar las leyes, los principios democráticos y el bienestar civil (p. 54). El MCE 6-22 insiste en que el comandante debe ser congruente, ejemplar y consciente de su influencia simbólica (Ejército Nacional, 2023, p. 31). Así, se convierte en un ejercicio de responsabilidad moral además de ejecución estratégica. Organizacionalmente, el liderazgo también debe garantizar que cada integrante entienda su rol, confíe en su equipo y se identifique con la misión. Lencioni (2021) señala que la falta de confianza y claridad genera disfunciones graves. El MTE 6-22.6 recomienda

eliminar ambigüedades y fomentar comunicación horizontal y cohesión grupal (Ejército Nacional, 2023, p. 19).

Es indispensable que el líder domine herramientas tecnológicas emergentes: drones, sistemas C4ISR, ciberinteligencia, plataformas multired. Según el MFE 1.0 (2022, p. 25), el mando operacional debe evolucionar al ritmo de estas capacidades y saber operar bajo fricción informativa en tiempo real. Finalmente, el contexto sociopolítico colombiano impone que el liderazgo sea un puente entre institución y sociedad. Díaz (2018) destaca que las decisiones militares están bajo escrutinio ciudadano, legal y mediático (p. 33). El militar deja de ser solo un estratega y se convierte en gestor de legitimidad institucional.

Los lineamientos actuales combinan cinco dimensiones esenciales:

- **Doctrinal:** mando tipo misión con iniciativa táctica.
- **Ética:** decisiones alineadas con derechos humanos y DIH.
- **Interpersonal:** inteligencia emocional, cohesión y comunicación horizontal.
- **Tecnológica:** dominio de entornos multidominio y conectividad.
- **Social:** construcción de legitimidad institucional.

Estas dimensiones requieren un liderazgo formado con programas continuos, reflexión crítica y valores sólidos, más allá de la improvisación, es así como, los lineamientos actuales del liderazgo militar operacional en Colombia se encuentran en proceso de consolidación, combinando elementos doctrinales, éticos, prácticos y psicológicos. El liderazgo eficaz en este nivel requiere de una síntesis compleja entre disciplina, visión estratégica, sensibilidad humana y adaptación táctica, aspectos que, aunque no siempre formalizados en manuales, son exigidos cotidianamente a los comandantes en el terreno. Esta realidad plantea el reto institucional de evolucionar hacia una doctrina de liderazgo más sistemática, que reconozca formalmente estos elementos y los incorpore a la formación de los futuros líderes del Ejército Nacional.

Perspectiva desde como la academia se ilustra el liderazgo militar con el mando operacional

El liderazgo militar y el mando operacional no son conceptos disociados en el contexto doctrinal colombiano, sino componentes integrados dentro de un sistema de pensamiento operacional que ha evolucionado hacia estructuras más flexibles, descentralizadas y centradas en la capacidad de decisión

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

del comandante en el campo de batalla. En este marco, la academia militar colombiana desempeña un rol decisivo en la formación, consolidación e ilustración del liderazgo militar vinculado al mando operacional, abordando dicho proceso desde una perspectiva doctrinal, pedagógica y estratégica. Los manuales doctrinales oficiales, tales como el MFE 6-22 y el MFRE 6-0, brindan no solo lineamientos técnicos, sino también fundamentos éticos, psicológicos y organizativos que permiten comprender cómo el liderazgo militar se construye, se enseña y se aplica en todos los niveles de la conducción militar.

La doctrina del Ejército Nacional particularmente a través de los manuales más recientes emanados del proceso de transformación institucional establece que el liderazgo debe ser ejercido en función de la misión, no del control. Esto implica una transición conceptual del liderazgo autoritario tradicional a uno más orientado al mando tipo misión, donde el comandante debe actuar con iniciativa, comprender la intención superior y actuar en pro de los objetivos estratégicos con libertad táctica, siempre bajo responsabilidad. En consecuencia, la academia ilustra este modelo a través de escenarios formativos donde el liderazgo se interioriza como herramienta cognitiva, moral y decisional, indispensable para conducir operaciones en ambientes dinámicos, complejos y ambiguos.

1. Doctrina del liderazgo en el Ejército Nacional: Fundamentos académicos y operacionales

El Manual de Campaña del Ejército MFE 1.0 – El Ejército proporciona una visión general del propósito, estructura y misión del Ejército Nacional, enfatizando que el liderazgo es el motor del éxito operacional y la cohesión institucional. En este sentido, el documento define al líder militar como aquel que “inspira y motiva, toma decisiones oportunas, acepta riesgos calculados y dirige a sus subordinados para ejecutar la intención del comandante superior con iniciativa y disciplina” (Ejército Nacional de Colombia, 2022, p. 18). Esta definición sienta las bases para una enseñanza académica centrada en la comprensión del liderazgo como fenómeno multidimensional, que integra conocimientos tácticos, habilidades interpersonales, inteligencia emocional y principios éticos.

En efecto, en la academia militar, el liderazgo no es presentado como una simple cadena de autoridad, sino como un proceso educativo gradual, que comienza desde el nivel básico de instrucción militar y se profundiza en niveles avanzados como la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” (ESDEGUE). A través de este proceso escalonado, el mando operacional se desarrolla como una competencia integrada en la formación del oficial, articulando elementos como planeación

operacional, gestión del riesgo, toma de decisiones en condiciones de ambigüedad, conducción de personal y liderazgo transformacional.

Además, según el MFE 6-22, el liderazgo debe ser ejercido desde una posición de ejemplo, congruencia y profesionalismo: “Los líderes militares enseñan, entrenan, motivan y dirigen con base en valores institucionales, guiando a sus tropas en la ejecución de misiones incluso en circunstancias de extrema presión física y moral” (Ejército Nacional de Colombia, 2023, p. 36). Esta perspectiva es reforzada en los módulos académicos que abordan ética militar, resolución de dilemas tácticos, liderazgo situacional y conducción moral de la guerra, lo que indica que la enseñanza del liderazgo está completamente vinculada al desarrollo del pensamiento operacional.

2. Mando tipo misión: la academia como espacio de internalización doctrinal

El liderazgo ilustrado desde la academia militar colombiana ha encontrado en la doctrina de mando tipo misión una plataforma pedagógica ideal para articular la teoría con la práctica operacional. El MFE 6-0 y el MFRE 6-0, manuales que desarrollan este modelo, establecen que el mando efectivo no se logra a través de órdenes detalladas y control constante, sino mediante la comprensión de la intención del comandante superior, la iniciativa subordinada, la confianza institucional y la ejecución descentralizada. Según los manuales: “El mando tipo misión exige líderes que comprendan los objetivos estratégicos y que sean capaces de actuar de forma autónoma cuando cambien las condiciones del campo de batalla” (Ejército Nacional de Colombia, 2022, p. 42).

La enseñanza de este tipo de mando desde la academia exige metodologías activas, como simulaciones doctrinales, juegos de guerra, análisis de casos reales y ejercicios de planeamiento operacional, donde el oficial debe tomar decisiones críticas con información incompleta y bajo condiciones cambiantes. Estas actividades académicas fomentan la adquisición de competencias como la agilidad mental, el juicio operacional, la responsabilidad moral y la sincronización de efectos tácticos con propósitos estratégicos, todo lo cual constituye la base del mando operacional ilustrado desde la academia.

Asimismo, el MFRE 6-0 plantea que este modelo de mando no puede existir sin un liderazgo institucional sólido y entrenado, capaz de adaptarse, priorizar y guiar a sus subordinados con claridad y convicción. Este liderazgo se enseña mediante escenarios de toma de decisiones bajo presión, en los que el comandante debe liderar a pesar de fricciones, incertidumbre, fallas en la comunicación o dilemas éticos operacionales. De este modo, el liderazgo y el mando operacional no son temas

separados, sino que forman una unidad funcional e inseparable, cuya enseñanza sistemática desde la academia responde a las exigencias del combate moderno.

3. Liderazgo interpersonal y clima organizacional: Aportes del MCE 6-22

Uno de los aportes más relevantes de la academia en la ilustración del liderazgo operacional es la comprensión del factor humano en la guerra, particularmente en lo relacionado con el manejo del estrés, la construcción del clima organizacional y la conducción emocional de las tropas. El MCE 6-22 reconoce que el liderazgo efectivo no solo implica dar órdenes, sino también cultivar relaciones interpersonales positivas, promover la resiliencia colectiva y mantener la cohesión en medio de las tensiones propias del conflicto armado. Según este manual, “el líder debe desarrollar inteligencia emocional, empatía operativa y capacidad de comunicación para mantener la moral de combate y la eficacia de la unidad” (Ejército Nacional de Colombia, 2023, p. 28).

Desde la academia, estos contenidos se trasladan a módulos de formación en psicología militar, liderazgo humanizado y resolución de conflictos intraorganizacionales. De hecho, autores como James M. Kouzes y Barry Z. Posner (2022), reconocidos por sus investigaciones en liderazgo transformacional, han planteado que los líderes más efectivos son aquellos que “modelan el camino, inspiran una visión compartida y empoderan a otros para actuar, creando un entorno de confianza mutua y compromiso” (p. 49). Este enfoque coincide con lo promovido en el sistema educativo militar colombiano, donde se busca que el líder operacional no solo actúe por autoridad jerárquica, sino por legitimidad moral y capacidad de conexión interpersonal con sus subordinados.

Además, la enseñanza del liderazgo interpersonal en el contexto operacional incluye la preparación para situaciones emocionalmente extremas: la muerte de compañeros, el temor ante emboscadas, la fatiga prolongada, el enfrentamiento con menores armados, entre otros. La academia, mediante estudios de caso y simulaciones, permite a los futuros comandantes explorar no solo decisiones tácticas, sino dilemas humanos complejos que exigen empatía, juicio moral y templanza.

4. Construcción de equipos eficaces: Liderazgo colaborativo y cohesión (MTE 6-22.6)

La construcción de equipos eficaces constituye otro de los ejes fundamentales del liderazgo operacional, especialmente en escenarios donde la interdependencia entre especialidades, rangos y fuerzas combinadas es crucial. El MTE 6-22.6, manual especializado en este tema, establece que el liderazgo debe ser entendido también como la capacidad para cohesionar, distribuir roles, gestionar conflictos internos y fomentar la sinergia organizacional. Así lo expresa el documento: “Un equipo eficaz no es el resultado del azar, sino del liderazgo intencionado, del entrenamiento conjunto, del conocimiento mutuo y de la definición clara de roles y normas internas” (Ejército Nacional de Colombia, 2023, p. 17).

Desde el ámbito académico, esta dimensión del liderazgo se ilustra mediante metodologías colaborativas como el liderazgo en patrullas, el trabajo por células de planeamiento, y la conducción de equipos en simuladores de combate. Además, se emplea literatura académica especializada que respalda este enfoque. Por ejemplo, Patrick Lencioni (2021) sostiene que las cinco disfunciones de un equipo son: la ausencia de confianza, el miedo al conflicto, la falta de compromiso, la evasión de responsabilidades y la inatención a los resultados. La academia militar adopta estos elementos en ejercicios donde se simulan fallos en cohesión, obligando al líder a diagnosticar, intervenir y restaurar la efectividad del equipo.

El liderazgo operacional, entonces, no se reduce a la dirección técnica de las maniobras, sino que incluye la construcción de capital humano, lo cual es enseñado desde la fase inicial de formación hasta los cursos de mando superior. Esta dimensión es particularmente importante en contextos de operaciones combinadas e interinstitucionales, donde el éxito depende de la capacidad del comandante para cohesionar actores diversos y generar compromiso alrededor de una intención común.

5. Desarrollo progresivo de líderes operacionales: Enfoque pedagógico y entrenamiento (MFE 7-0, MFRE 7-0, MCE 7-22)

El desarrollo progresivo del liderazgo operacional es uno de los componentes más estructurados dentro de la academia militar colombiana. El MFE 7-0 y el MFRE 7-0 señalan que la formación de líderes debe seguir un modelo gradual, basado en competencias, niveles de mando y escenarios crecientes de responsabilidad. El objetivo es que el futuro comandante se enfrente a desafíos crecientes que lo preparen para liderar en entornos tácticos, operacionales y estratégicos. Según los documentos, “el entrenamiento progresivo permite al líder operacional construir confianza en sí

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

mismo y en su equipo, enfrentar fricciones reales y desarrollar iniciativa bajo la intención del comandante superior” (Ejército Nacional de Colombia, 2023, p. 55).

Este enfoque se traduce en la academia en planes de estudios que incluyen: fases de formación inicial en ética del liderazgo, etapas intermedias en planeamiento operacional, y etapas superiores centradas en el arte militar, el diseño operacional y la conducción de campañas conjuntas. En cada fase, el liderazgo se enseña a través de interacción con instructores, análisis doctrinal, estudios de caso, entrenamientos físicos y discusiones éticas. Complementariamente, el MCE 7-22, centrado en el entrenamiento físico, establece que el liderazgo también se construye desde el ejemplo físico y la disciplina corporal. “El comandante que lidera desde el esfuerzo, la resistencia y la capacidad física, transmite confianza y autoridad moral sobre sus tropas” (Ejército Nacional de Colombia, 2023, p. 19). Esta visión está en línea con lo planteado por John Maxwell (2020), quien afirma que “las personas no siguen a los títulos, siguen al ejemplo; y un líder que se exige a sí mismo es el que más autoridad genuina tiene” (p. 112).

En síntesis, el liderazgo operacional enseñado desde la academia es el resultado de un proceso formativo estructurado, basado en doctrina real, prácticas exigentes, reflexión ética y validación permanente en escenarios simulados. La conjunción entre doctrina y pedagogía ha hecho del liderazgo en Colombia un factor estratégico fundamental, cuya construcción comienza en las aulas y se consolida en el campo de operaciones.

La academia militar colombiana ha consolidado un enfoque riguroso, sistemático y doctrinalmente alineado para ilustrar el liderazgo militar en el marco del mando operacional. A través del estudio, aplicación e interiorización de manuales oficiales como el MFE 6-22, MFRE 6-0, MTE 6-22.6, entre otros, los oficiales en formación no solo aprenden a ejercer el mando desde una perspectiva técnica, sino que desarrollan una visión estratégica y ética del liderazgo, indispensable para conducir operaciones en escenarios complejos, multidominio y de alta incertidumbre.

El liderazgo operacional, según la doctrina vigente, se sustenta en cinco pilares: la comprensión clara de la intención del comandante superior, la iniciativa táctica subordinada, la construcción de confianza, la legitimidad ética del mando y la capacidad para cohesionar equipos eficaces. Cada uno de estos elementos es enseñado con profundidad en los distintos niveles del sistema educativo militar, mediante simulaciones, estudios de caso, ejercicios doctrinales y entrenamientos progresivos.

Los manuales MFE 6-0 y MFRE 6-0 han permitido trasladar el concepto de mando tipo misión al aula, dotando al proceso formativo de una dimensión operativa realista, adaptable y centrada en el comandante pensante. Por su parte, los textos sobre liderazgo (MFE 6-22, MFRE 6-22 y MCE 6-22) han fortalecido la comprensión del liderazgo interpersonal, transformacional y ético como esencia del poder de combate moral de las tropas. A esto se suma el MTE 6-22.6, que aporta herramientas para formar líderes capaces de crear sinergias operacionales mediante la cohesión y el liderazgo colaborativo. Finalmente, los manuales MFE 7-0, MFRE 7-0 y MCE 7-22 refuerzan la importancia del entrenamiento progresivo, el liderazgo por el ejemplo y la preparación física como fundamento del respeto y la autoridad moral del comandante.

En este contexto, la academia se convierte en el espacio natural donde el liderazgo y el mando operacional se funden, no solo como teoría, sino como vivencia, construcción colectiva y responsabilidad institucional. El Ejército Nacional de Colombia, a través de sus manuales y programas formativos, ha demostrado que el liderazgo no es una prerrogativa del rango, sino una competencia que se enseña, se practica, se evalúa y se perfecciona en cada fase del proceso de formación militar.

Diferencias y similitudes entre el liderazgo militar dentro del ámbito operacional entre los ejércitos de Colombia y China.

Uno de los contrastes más evidentes encontrados en el desarrollo del presente artículo, radica en la concepción doctrinal del mando. Colombia ha avanzado hacia una doctrina de "mando tipo misión", orientada a descentralizar la toma de decisiones, fomentar la iniciativa y delegar autoridad a los niveles tácticos, enmarcada en una cultura institucional inspirada por principios democráticos (Ejército Nacional de Colombia, 2023). El MFE 6-0 establece que el comandante debe actuar con autonomía relativa, comprendiendo la intención del comandante superior, lo cual es reflejo de confianza institucional. Esta perspectiva, influenciada por la doctrina OTAN y estadounidense (U.S. Army, 2019), reconoce la incertidumbre y el dinamismo del campo de batalla, por lo que privilegia la flexibilidad operativa.

En contraste, el EPL conserva un modelo de mando altamente centralizado, enraizado en una estructura de doble liderazgo donde cada unidad militar cuenta con un comandante profesional y un comisario político. Esta organización, sustentada en la doctrina maoísta, impone una supervisión política constante y limita la autonomía de los comandantes. Según Fravel (2019), esta estructura

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

garantiza la lealtad ideológica al Partido Comunista Chino (PCCh), pero reduce la adaptabilidad operativa. Aunque en los últimos años se han promovido reformas para racionalizar el mando, el control centralizado sigue siendo una característica esencial del EPL (Li & Fei, 2020).

La cultura organizacional también presenta marcadas diferencias. En Colombia, el liderazgo operacional se concibe desde una perspectiva transformacional, que valora la legitimidad moral, la inteligencia emocional, la cohesión del equipo y la capacidad de influir de manera positiva en la tropa (Ramírez & Ortega, 2015; Millán, 2019). Esta concepción busca alinear el mando con los principios del Derecho Internacional Humanitario y los Derechos Humanos, con el objetivo de fortalecer la legitimidad institucional frente a la sociedad.

Por el contrario, el liderazgo en el EPL está condicionado por el dogma ideológico. El liderazgo se ejerce no solo en función de las capacidades militares, sino de la fidelidad al PCCh. Scobell (2002) advierte que el EPL es ante todo una fuerza política armada, no un ejército nacional profesional al estilo occidental. El comisario político, presente en todos los niveles jerárquicos, supervisa el cumplimiento de la línea partidista, lo que significa que el liderazgo táctico está supeditado a la orientación ideológica. Esta condición restringe la creatividad en el liderazgo y limita la iniciativa.

En cuanto a la formación de líderes, Colombia ha estructurado una trayectoria progresiva de desarrollo profesional militar. Desde las escuelas de formación hasta la Escuela Superior de Guerra, el EJC prioriza el entrenamiento integral, incluyendo ética, planeamiento operacional, resolución de dilemas y liderazgo humanitario (MFE 7-0, 2023; MCE 6-22, 2023). Se utilizan ejercicios doctrinales, simulaciones y escenarios que replican las condiciones reales de operaciones, con un énfasis en el liderazgo bajo presión, el juicio moral y la interacción con poblaciones civiles (Kouzes & Posner, 2022).

China, en cambio, ha profesionalizado aceleradamente sus cuadros mediante instituciones como la Universidad de Defensa Nacional. Esta formación integra tres componentes: instrucción militar, educación científica y adoctrinamiento político. Según You (2021), el liderazgo se concibe como una competencia doble: militar y política. Aunque el EPL ha mejorado sus niveles de sofisticación técnica, la autonomía del líder está siempre supeditada al consenso partidario, lo que puede afectar la eficiencia en ambientes volátiles.

Respecto a la experiencia operacional, el EJC cuenta con una trayectoria extensa en escenarios de contrainsurgencia, guerra irregular y estabilización en zonas rurales. Esto ha forjado un liderazgo

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

pragmático, que sabe adaptarse a la niebla de guerra, interactuar con comunidades civiles y tomar decisiones bajo ambigüedad táctica (Olid & Cohen, 2006). Este contexto ha exigido el desarrollo de habilidades blandas, liderazgo comunicativo y juicio ético.

El EPL, por su parte, no ha estado involucrado en conflictos de alta intensidad desde la guerra contra Vietnam en 1979. Sin embargo, ha enfocado sus esfuerzos en desarrollar capacidades para la guerra informatizada y multidominio, incluyendo ejercicios de guerra electrónica, ciberseguridad y simulaciones masivas (Li & Xu, 2020). Su liderazgo operacional se orienta a escenarios tecnologizados y de disuasión regional, como el mar del sur de China o la frontera con India.

Un punto de convergencia entre ambos ejércitos es el reconocimiento de la legitimidad como base del liderazgo militar. En Colombia, la legitimidad se fundamenta en el respeto a la Constitución, el cumplimiento del DIH y la confianza ciudadana (Díaz, 2018). Un comandante que carece de legitimidad pierde autoridad moral y capacidad de influencia, independientemente de su rango jerárquico.

En China, la legitimidad proviene del principio maoísta de que el ejército está al servicio del pueblo, pero en la práctica se refiere a la fidelidad al PCCh. Mulvenon (1997) destaca que el liderazgo en el EPL se valida en función de la estabilidad del régimen y la adhesión doctrinal, más que por la eficacia operativa. Esta diferencia es crucial, ya que mientras el EJC busca alinear eficacia y legitimidad ética, el EPL subordina lo operativo a lo ideológico.

Ambos ejércitos han emprendido reformas significativas en la última década. Colombia ha actualizado sus manuales doctrinales, incorporado principios de liderazgo transformacional y fortalecido su sistema de entrenamiento progresivo (MFRE 6-22, 2023). China, por su parte, inició en 2015 una reestructuración que creó comandos teatrales, mejoró la interoperabilidad y profesionalizó sus cuadros técnicos (Meijer & Medeiros, 2018).

No obstante, la brecha entre ambos modelos sigue siendo profunda. El liderazgo operacional colombiano se encamina hacia la flexibilidad, la legitimidad ética y la iniciativa subordinada. El liderazgo chino, aunque técnicamente más sofisticado en algunos dominios, permanece condicionado por el centralismo ideológico. Esta tensión entre profesionalismo militar y control político define la distinción esencial entre ambos estilos de mando.

Comprender estas diferencias es fundamental para fortalecer el liderazgo operacional colombiano, aprovechando las mejores prácticas comparadas sin renunciar a los valores democráticos, los

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

derechos humanos y la responsabilidad institucional. En un contexto de operaciones interagenciales, misiones de paz y escenarios de guerra híbrida, el líder militar debe ser simultáneamente estratega, ético, pedagogo y operador. La experiencia colombiana y el contraste con China ofrecen una oportunidad para repensar el liderazgo desde una perspectiva multidimensional.

Dimensión de análisis	Ejército Nacional de Colombia	Ejército Popular de Liberación de China
Doctrina de mando	La doctrina de mando tipo misión permite que los comandantes subordinados tomen decisiones autónomas basadas en la intención del comandante superior. Esto promueve la agilidad táctica, la creatividad y la descentralización en el campo de operaciones, en un marco que respeta los principios del DIH y la constitución.	El modelo doctrinal enfatiza el control político del Partido Comunista mediante el sistema de comisarios políticos. El mando no es plenamente descentralizado; las decisiones operacionales están condicionadas por la ideología partidaria y la supervisión del Comité Central.
Cultura organizacional	La cultura organizacional del EJC valora la ética, la legitimidad institucional y la cohesión del equipo. El liderazgo se ejerce con base en el ejemplo, la integridad y la capacidad para resolver dilemas morales. Se privilegia un ambiente de confianza horizontal que fortalece el sentido de pertenencia.	Su cultura militar está fuertemente ideologizada. Los valores clave son la disciplina absoluta, la obediencia al Partido y la unidad ideológica. El liderazgo busca garantizar la estabilidad política antes que la autonomía operativa. La disidencia doctrinal no es tolerada.
Formación de líderes	El modelo de formación es gradual, basado en el liderazgo transformacional, que incluye competencias técnicas, éticas y humanas. La Escuela Superior de Guerra desarrolla pensamiento crítico, toma de decisiones bajo presión, liderazgo ético y mando en contextos interagenciales y multinivel.	El EPL ha invertido en la educación científica, técnica e ideológica. El liderazgo se entrena en centros como la Universidad de Defensa Nacional y busca preparar oficiales que sean leales, tecnológicamente competentes y políticamente confiables. El énfasis está en la obediencia estructurada.
Experiencia operacional	El ENC posee una amplia experiencia en conflictos asimétricos, combate irregular y estabilización territorial. La exposición prolongada al conflicto interno le ha permitido formar comandantes con criterio, resiliencia y	Aunque el EPL no ha combatido en conflictos de gran escala desde 1979, ha desarrollado capacidades para guerra informatizada y cibernética. Realiza ejercicios masivos, simulaciones y pruebas de guerra electrónica,

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

	adaptabilidad para entornos sociales complejos y operativos no convencionales.	lo que ha fortalecido su comando conjunto y su doctrina basada en disuasión.
Relación civil-militar	El Ejército está subordinado al poder civil y su accionar es regulado por el orden constitucional. La legitimidad del liderazgo militar se construye en el respeto a los derechos humanos, la legalidad y el control democrático de las operaciones.	El EPL no responde a una autoridad civil independiente. Su estructura está diseñada para mantener la hegemonía del Partido Comunista. No existe una división clara entre autoridad política y militar, lo que condiciona el ejercicio del mando desde una perspectiva civilista.
Transformaciones recientes	Ha impulsado una transformación doctrinal para fortalecer el mando descentralizado, la formación ética, el enfoque de derechos humanos, y la profesionalización de la carrera militar. Se ha alineado con estándares OTAN para operaciones combinadas y tipo misión.	Desde 2015, ha implementado reformas para modernizar su estructura, con comandos teatrales, reorganización de fuerzas y reducción de efectivos. Busca una fuerza más profesional, capaz de responder a conflictos modernos, aunque manteniendo su lealtad política incuestionable.
Tipo de entorno operativo	Opera principalmente en entornos geográficos difíciles (jungla, montaña, frontera), sociales vulnerables, con influencia de economías ilícitas y actores armados ilegales. Esto exige un liderazgo flexible, comunicativo y sensible al entorno.	China proyecta su poder en el mar del sur de China, el ciberespacio y posibles escenarios de guerra de alta tecnología. Sus entornos operativos son simulados y multidominio. Esto demanda un tipo de liderazgo centrado en el uso de inteligencia artificial, logística avanzada y comando remoto.
Tipo de liderazgo dominante	Se promueve el liderazgo transformacional, basado en el ejemplo, la inspiración y la cohesión moral. Este modelo busca fortalecer la moral combativa y la legitimidad, más allá del control jerárquico o coercitivo.	El liderazgo dominante es técnico-político. Los oficiales deben dominar tecnologías, cumplir directivas ideológicas y ser ejemplo de disciplina. El modelo no favorece el pensamiento crítico ni la iniciativa táctica individual, excepto en contextos muy regulados.

Grado de autonomía del comandante	Los comandantes operacionales tienen un amplio margen para decidir, siempre que respeten la intención del mando superior, los protocolos operacionales y el marco legal. Se valora la iniciativa y la capacidad para innovar.	La autonomía del comandante en el terreno es muy limitada, pues debe cumplir con las decisiones del mando político y militar. El sistema de doble liderazgo obliga a compartir el mando con comisarios políticos que tienen poder de veto.
Fundamento de legitimidad	La legitimidad se basa en el cumplimiento del DIH, el respeto a los derechos humanos y el respaldo ciudadano. Un comandante pierde autoridad si pierde legitimidad ante sus tropas o la sociedad. La ética es la base del mando.	La legitimidad se deriva del servicio al Partido Comunista, la estabilidad nacional y la unidad ideológica. Se asume que el liderazgo legítimo es el que garantiza la continuidad del régimen y ejecuta fielmente sus lineamientos estratégicos y políticos.

Fuente: Elaboración Propia

En el caso colombiano, el Ejército Nacional ha optado por una concepción de liderazgo que privilegia la legitimidad ante la sociedad, la iniciativa táctica por parte de los subordinados y la capacidad de adaptarse a entornos operativos irregulares. Esta apuesta por el mando tipo misión y un liderazgo transformacional responde a las condiciones particulares del país, y se ha convertido en una de sus principales fortalezas. Sin embargo, subsisten desafíos relevantes, especialmente en lo relacionado con la coherencia entre lo que se plantea en la doctrina y lo que realmente ocurre en el terreno. A ello se suma la preocupación por el rezago en el desarrollo de herramientas tecnológicas clave, como los sistemas de mando y control, la inteligencia artificial o las capacidades de acción en escenarios multidominio.

En contraste, el Ejército Popular de Liberación de China ha avanzado de manera significativa en la profesionalización técnica de sus cuadros, así como en la reorganización estructural de sus fuerzas. Su modelo prioriza la disciplina operativa, la modernización de sus sistemas y la integración tecnológica. No obstante, esta eficiencia se encuentra limitada por la centralización del poder y la influencia política directa sobre las decisiones militares. La figura del comisario político y el control ideológico constante restringen los márgenes de maniobra de los comandantes en campo, lo que puede afectar su capacidad de reacción en situaciones imprevistas.

En términos de formación, ambos modelos presentan orientaciones divergentes. Colombia enfoca sus esfuerzos en el desarrollo gradual de habilidades técnicas, valores éticos y competencias humanas, apuntando a una legitimidad que se construye desde la interacción con la sociedad civil y el respeto

a los marcos democráticos. En cambio, China integra la formación técnica con un componente ideológico fuerte, en busca de cohesión institucional, aunque ello limite el pensamiento independiente entre sus mandos.

Recomendaciones

Una primera medida necesaria consiste en reducir la distancia existente entre lo consignado en la doctrina y su aplicación efectiva en el nivel táctico del Ejército Nacional de Colombia. A pesar del desarrollo normativo y la existencia de manuales como el MFE 6-0 y el MFE/MFRE 6-22, en la práctica se observa que muchas decisiones siguen dependiendo más del juicio empírico de los comandantes que de una apropiación sistemática de los marcos doctrinales. Para avanzar en este frente, resulta imprescindible traducir dichos lineamientos en procedimientos claros que orienten el actuar bajo presión, incorporando tácticas, técnicas y prácticas (TTPs) diseñadas para escenarios operacionales reales. Estos procedimientos deben reforzarse mediante entrenamientos dinámicos, ejercicios simulados y metodologías de wargaming que introduzcan elementos como fricción operativa, dilemas éticos y situaciones de información incompleta, con el fin de que el personal de mando logre internalizar la doctrina a través de experiencias análogas al entorno real.

[T1] Conclusiones (10% del trabajo aproximadamente)

Si bien los hallazgos del artículo “Retos del liderazgo militar en la actualidad, con relación al mando en las operaciones” permiten reconocer avances significativos en el fortalecimiento del liderazgo operacional dentro del Ejército Nacional, también emergen situaciones que no pueden ser ignoradas. En primer lugar, persiste una distancia evidente entre lo establecido en la doctrina y su aplicación efectiva en terreno, aunque se ha producido una cantidad considerable de documentos doctrinales, estos no siempre se traducen en transformaciones concretas durante las operaciones. Este desfase invita a examinar con mayor detenimiento la eficacia de los procesos de actualización doctrinal, así como los factores culturales internos que, en determinados niveles de la jerarquía, siguen mostrando resistencia a enfoques más descentralizados y de corte transformacional.

Por otro lado, la comparación con el Ejército Popular de Liberación de China, si bien pone en valor la orientación democrática y legitimadora del modelo colombiano, también revela un desafío ineludible: la dimensión tecnológica. Mientras China ha desarrollado con disciplina capacidades avanzadas en ámbitos como la inteligencia artificial, la ciberdefensa

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

y los sistemas integrados de comando y control, Colombia se ha concentrado en reforzar un liderazgo de proximidad, ético y adaptable. Esta diferencia plantea el riesgo de un rezago si no se incorporan de manera decidida competencias tecnológicas al perfil del líder operacional. En este contexto, resulta imperativo fortalecer un liderazgo que combine integridad y visión estratégica con dominio de las herramientas propias de la guerra multidominio.

En tercer lugar, conviene interrogarse sobre el impacto real que la formación académica ejerce sobre el mando en escenarios reales. Pese a que los programas de la Escuela Superior de Guerra presentan contenidos sólidos y actualizados, la dinámica de las operaciones suele reactivar patrones de autoridad vertical, sobre todo en situaciones de alta presión o incertidumbre. Esto evidencia la necesidad de contar con mecanismos institucionales que acompañen, evalúen y retroalimenten el ejercicio del liderazgo más allá del aula, garantizando coherencia entre lo aprendido en la formación y lo ejecutado en el campo.

Finalmente, esta investigación concluye que el fortalecimiento del liderazgo militar en el nivel operacional representa no solo una prioridad institucional, sino una condición indispensable para garantizar la eficacia de las operaciones y la sostenibilidad de los logros en contextos de posconflicto. En escenarios donde la línea entre lo militar y lo civil es cada vez más difusa, el líder operacional debe ser capaz de gestionar la complejidad, resolver dilemas éticos en tiempo real y construir puentes de confianza con la población. El liderazgo eficaz es hoy el principal capital estratégico de cualquier fuerza armada, y su desarrollo debe estar anclado en procesos formativos rigurosos, reflexión permanente y un compromiso inquebrantable con los valores constitucionales y los derechos humanos. En ese sentido, el Ejército Nacional de Colombia tiene ante sí la oportunidad histórica de consolidar una doctrina de liderazgo ejemplar, que combine la experiencia vivida en décadas de conflicto con una visión moderna, humanista y estratégica del ejercicio del mando.

Referencias (APA séptima edición)

- Avolio, B. J. (1995). Consideración individual vista en múltiples niveles de análisis: un marco de múltiples niveles para examinar la difusión del liderazgo transformacional. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 379–394. <https://doi.org/10.1002/job.4030160407>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bradley, P., & Charbonneau, D. (2004). Transformational leadership: Something new, something old. *Canadian Military Journal*, 5(1), 50–54. <https://www.journal.forces.gc.ca/vo5/no1/leadership-leadership-eng.asp>
- Cai, P. (2021). *The red thread: Understanding China’s leadership system*. Lowy Institute. <https://www.lowyinstitute.org/publications/red-thread>
- Charan, R. (2018). Six personality traits of a leader. *Military Review*. <https://www.armyupress.army.mil/Military-Review/English-Edition-Archives/2018-Archives/>
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Díaz, M. (2018). *La defensa nacional en jaque: Análisis de los factores que han obstaculizado problematizar las amenazas externas dentro de la política pública de seguridad nacional en Colombia*. Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/>
- Ejército Nacional de Colombia. (2022). MFE 1.0 – El Ejército. Departamento de Doctrina del Ejército. <http://www.ejercito.mil.co>
- Ejército Nacional de Colombia. (2022). MFE 6-0 – Mando tipo misión. Departamento de Doctrina del Ejército. <http://www.ejercito.mil.co>
- Ejército Nacional de Colombia. (2022). MFRE 6-0 – Mando tipo misión. Comando de Fuerzas Especiales. <http://www.ejercito.mil.co>
- Ejército Nacional de Colombia. (2023). MCE 6-22 – Liderazgo. Escuela de Ingenieros Militares. <http://www.ejercito.mil.co>

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

- Ejército Nacional de Colombia. (2023). MCE 7-22 – Entrenamiento y alistamiento de aptitud física del Ejército. Escuela de Educación Física Militar. <http://www.ejercito.mil.co>
- Ejército Nacional de Colombia. (2023). MFE 6-22 – Liderazgo. Departamento de Educación y Doctrina. <http://www.ejercito.mil.co>
- Ejército Nacional de Colombia. (2023). MFE 7-0 – Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades. Departamento de Transformación y Evaluación. <http://www.ejercito.mil.co>
- Ejército Nacional de Colombia. (2023). MFRE 6-22 – Liderazgo. Dirección de Planeación y Transformación. <http://www.ejercito.mil.co>
- Ejército Nacional de Colombia. (2023). MFRE 7-0 – Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades. Dirección de Educación Militar. <http://www.ejercito.mil.co>
- Ejército Nacional de Colombia. (2023). MTE 6-22.6 – Construcción de equipos eficaces en el Ejército. Comando de Educación y Doctrina. <http://www.ejercito.mil.co>
- Fravel, M. T. (2019). Active defense: China’s military strategy since 1949. Princeton University Press. <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691210780/active-defense>
- Fuerza Aérea Colombiana. (2013). Manual de doctrina básica aérea y espacial (3ª ed.). FAC. <https://www.fac.mil.co>
- Huntington, S. P. (1995). El soldado y el Estado: La teoría y la política de las relaciones civiles-militares. Ministerio de Defensa Nacional. (Obra original publicada en 1957).
- Jason, M. P. (2009). Reevaluando el liderazgo del Ejército en el siglo XXI. Military Review, 33–41. <https://www.armyupress.army.mil/Military-Review/>
- Kolditz, T. A. (2009). In extremis leadership: Leading as if your life depended on it. Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2022). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (7.ª ed.). Jossey-Bass.
- Lencioni, P. (2021). The five dysfunctions of a team: A leadership fable. Wiley.
- Li, N., & Xu, W. (2020). Science of military strategy. Military Science Publishing House.

- Maxwell, J. C. (2020). *The 21 irrefutable laws of leadership*. HarperCollins Leadership.
- Meijer, H., & Medeiros, E. (2018). China’s military reforms: An overview. *The China Quarterly*, 232, 1–24. <https://doi.org/10.1017/S0305741018000390>
- Millán, J. M. (2019). Liderazgo militar en operaciones terrestres: un análisis desde la inteligencia emocional. *Revista de Estudios en Seguridad y Defensa*, 15(29), 77–96. <https://doi.org/10.25062/1900-8325.248>
- Mulvenon, J. (1997). *The PLA and the Party: The Cultural Revolution and the role of the political commissar*. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR840.html
- Olid, P., & Cohen, W. (2006). *Principios del liderazgo militar*. Escuela Superior de Guerra.
- Paredes, L. (2009). El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad. Ejército Nacional de Colombia. <http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=232808>
- Ramírez, A., & Ortega, L. (2015). Competencias del liderazgo militar: una aproximación desde el enfoque transformacional. *Revista Científica General José María Córdova*, 13(13), 35–53. <https://doi.org/10.21830/19006586.12>
- Reyes, C. (2020). La legitimidad en el liderazgo operacional: una mirada desde el derecho internacional. *Revista de Derecho Militar*, 22(2), 45–65.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Scobell, A. (2002). *China’s use of military force: Beyond the Great Wall and the Long March*. Cambridge University Press.
- Shambaugh, D. (2004). *Modernizing China’s military: Progress, problems, and prospects*. University of California Press.
- You, J. (2021). China’s military reform and modernization: The strategic support force. *China Brief*, 21(9), 6–10. <https://jamestown.org/program/chinas-military-reform-and-modernization-the-strategic-support-force/>
- Zhang, B. (2023). Civil-military integration in China’s military reforms. *The Diplomat*. <https://thediplomat.com/2023/04/civil-military-integration-in-chinas-military-reforms/>

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