



El liderazgo estratégico militar

**Julio Helber Barrientos Urrea**  
**Luis Alejandro Hernández Mendoza**  
**Huber Herlein Prada Ramírez**  
**Ricardo Andrés Bernal Mendiola**

Trabajo de grado para optar al título profesional:  
**Especialización en Seguridad y Defensa Nacionales**

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

2016

2016  
SD El Liderazgo Estratégico Militar  
55.33041  
177  
Ej.2

**Ministerio de Defensa Nacional**  
**Comando General de las Fuerzas Militares**  
**Escuela Superior de Guerra**



**Liderazgo Estratégico Militar**

**Nombres Especialistas**

**Mayor. Julio Helber Barrientos Urrea**

**Mayor. Luis Alejandro Hernández Mendoza**

**Mayor. Huber Herleín Prada Ramírez**

**Nombre Director**

**Brigadier General (RA). Ricardo Andrés Bernal Mendiola**

**Especialización en Seguridad y Defensa Nacionales**

**Subnúcleo de investigación**

**Educación Militar, Liderazgo y Doctrina**

**Programa**

**Trabajo de grado**

**Bogotá - Colombia**

**2016**

## Carta de aceptación del trabajo

*Dedicamos*

*de nuestra muy especial a Dios como dador de toda sabiduría en el cielo y en la tierra, A nuestros militares que son siempre nuestro espejo y soporte moral, A nuestro glorioso Ejército nacional por darnos la oportunidad de continuar nuestra construcción militar y profesional para afrontar con entusiasmo los nuevos retos venideros.*

## Página de dedicatoria

### Agradecimientos

*Agradecemos de manera muy especial a la Escuela Superior de Guerra por los apportes*

*recibidos durante el desarrollo de este importante trabajo de* **Dedicamos**

*de manera muy especial a Dios como hacedor de toda sabiduría en el cielo y en la tierra. A  
nuestros familiares que son siempre nuestro apoyo y soporte moral. A nuestro glorioso  
Ejército nacional por darnos la oportunidad de continuar nuestra construcción militar y  
profesional para afrontar con conocimiento los nuevos retos venideros.*



## Resumen

El presente trabajo de investigación **Agradecimientos** y nos define que es el liderazgo estratégico militar, observado desde el punto de vista ejercido en los niveles superiores del mando, el cual se ha aplicado desde tiempos históricos. Analizando la toma de decisiones, ventajas y desventajas, variables en la organización y los riesgos más comunes que se presentan en el cumplimiento del deber y en las diferentes contingencias de un militar en la guerra.

Resaltamos en que el liderazgo es la base primordial y principal de las Fuerzas Armadas para el cumplimiento de la disciplina, la subordinación, la responsabilidad, la lealtad, la obediencia y el respeto en el cumplimiento de la misión de la institución castrense, dada la exigencia de valores y actitudes que se requieren dentro de la jerarquía militar. El liderazgo estratégico militar lo ejercen aquellas personas que poseen cualidades y habilidades excepcionales, tales como: gran capacidad intelectual, gran capacidad de producir, negociar, analizar situaciones complejas, flexibilidad de adaptación, adaptabilidad, profesionalismo, autocrecimiento y gran sentido de motivación, innovación y crítica. Para llevar al triunfo a los hombres y mujeres que lideran en las diferentes situaciones y escenarios que se presentan en la guerra de las armas. Buscando el logro de los objetivos y metas estratégicas planteadas con

*Agradecemos de manera muy especial a la Escuela Superior de Guerra por los aportes académicos recibidos durante el desarrollo de este importante trabajo de grado. Así mismo, agradecemos el apoyo dedicación y confianza de nuestros tutores, al señor BG (ra) Ricardo Bernal Mendiola y al Dr. Edilberto Afanador S, pues sin la orientación que nos brindaron y su apoyo constante, no se hubiera podido consolidar este esfuerzo.*

the main point of view and from the point of view exercised at higher levels of command.

## Resumen

El presente trabajo de investigación nos documenta y nos define que es el liderazgo estratégico militar, observado desde el punto de vista ejercido en los niveles superiores del mando, el cual se ha aplicado desde tiempos históricos. Analizando la toma de decisiones, ventajas y desventajas, variables en su ejecución y los riesgos más comunes que se presentan en el cumplimiento del deber y en las diferentes contingencias de un militar en la guerra.

Basándonos en que el liderazgo es la base primordial y principal de las Fuerzas Militares para el mantenimiento de la disciplina, la subordinación, la responsabilidad, la lealtad, la obediencia y el seguimiento en el cumplimiento de la misión de la institución castrense, dada la complejidad de mandar y ser obedecido dentro de la jerarquía militar. El liderazgo estratégico militar lo adquieren y lo poseen aquellas personas que poseen cualidades y habilidades esencialmente ejemplares como una gran capacidad intelectual, gran capacidad de predecir, negociar, analizar situaciones complejas, facilidad de comunicación, adaptabilidad, profesionalismo, autoconciencia y gran sentido de motivación, innovación y crítica. Para llevar al triunfo a los hombres y mujeres que lidera en las diferentes situaciones y escenarios que se presentan en la carrera de las armas. Buscando el logro de los objetivos y metas estratégicas planeadas con antelación en beneficio de la cohesión y el desarrollo estratégico institucional.

**Palabras claves:** Aprendizaje, Liderazgo Militar, Toma de Decisiones, Talento Humano, Fuerzas Militares.

## Abstract

This research documents and defines us is the military strategic leadership, observed from the macro point of view and from the point of view exercised at higher levels of command,



which has been used since ancient times. Analyzing decision making, advantages and disadvantages, variables in its execution and the most common risks that arise in the line of duty and different contingencies of a military in the war. Based on that leadership is the primary and main base of the Armed Forces for the maintenance of discipline, subordination, responsibility, loyalty, obedience and tracking compliance with the constitutional mission of the military institution, given the complexity of command and be obeyed within the military hierarchy. The military strategic leadership they acquire and possess those who possess qualities and skills essentially copies as a great intellectual capacity, great ability to predict, negotiate, analyze complex situations, communication skills, adaptability, professionalism, self-awareness and great sense of motivation, innovation and criticism. To bring the victory to the men and women who lead in different situations and scenarios presented in the arms race. Looking for the achievement of strategic objectives and goals planned in advance for the benefit of cohesion and institutional strategic development.

**Key words:** Learning, Military Leadership, Decision Making, Human Resource, Armed Forces.

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Tabla de contenidos</b>   | <b>pág.</b> |
| <b>Introducción</b>  | <b>9</b>    |
| <b>1. Marco Teórico</b>  | <b>13</b>   |
| <b>1.1 Estado del Arte sobre Liderazgo estratégico en el contexto global y nacional.</b>   | <b>13</b>   |
| <b>1.2 Liderazgo y liderazgo estratégico</b>   | <b>28</b>   |
| <b>2. Marco empírico</b>   | <b>31</b>   |
| <b>2.1 Herramienta MIC – MAC</b>   | <b>31</b>   |
| <b>2.2 Desarrollo de la encuesta.</b>  | <b>36</b>   |
| <b>2.3 Diseño del tipo ideal del líder estratega militar</b>   | <b>40</b>   |
| <b>2.3.1 Perfil del líder estratega ideal</b>  | <b>41</b>   |
| <b>3. Análisis</b>   | <b>41</b>   |
| <b>3.1 Conceptualización Liderazgo Estratégico Militar</b>   | <b>41</b>   |
| <b>3.2 Cualidades del liderazgo estratégico</b>  | <b>47</b>   |
| <b>3.3 Ambientes a Emplear en el Liderazgo Estratégico</b>   | <b>57</b>   |
| <b>Conclusiones</b>  | <b>52</b>   |
| <b>Referencias Bibliográficas</b>  | <b>54</b>   |
| <b>Índice de Tablas y Figuras</b>  | <b>58</b>   |
| <b>Anexos</b>  | <b>60</b>   |
| <b>Anexo A: Encuesta a oficiales de las FFMM para identificación de líderes estratégicos</b>   | <b>60</b>   |
| <b>Anexo B: Perfil ideal del General</b>   | <b>61</b>   |
| <b>Anexo C: Bbiografías de 10 señores generales que por sus cargos han influido<br/>estratégicamente en las fuerzas militares entre el año de 1998 a 2016.</b> | <b>69</b>   |

## Anexo D: Entrevistas a los señores generales que fueron escogidos por la encuesta 89

### Abreviaturas

#### Introducción

Capítulo: cap; Edición: ed; Edición revisada: ed. Rev; Editor (es): Ed; Traductor (es) Trad;  
Sin fecha: s.f; Página (páginas p. pp.); Volumen: vol.

El liderazgo es un factor predominante en las relaciones interpersonales dentro del ambiente organizacional, basado mediante acuerdos, reglas o normatividades, permitiendo un encadenamiento de relaciones sociales, culturales, políticas, militares y económicas. En todas las grandes empresas a lo largo de la historia, es posible señalar e identificar las características, los valores y procesos a través de los cuales determinadas personas, han conseguido controlar las metas y objetivos que las instituciones a las cuales pertenecen, se proponían.

En la presente investigación parte de la necesidad primordial de analizar y sintetizar los factores que intervienen a nivel global que existen y que se manifiestan en diferentes niveles y de diferentes formas, para llegar a explicar ciertas características propias de un líder y llevarlas a un nivel más concreto y claro, que nos de cómo manifestarse y cómo llegar a ser una perspectiva del liderazgo estratégico y liderazgo estratégico militar.

La expresión militar es que el liderazgo y la relaciones humanas facilitan el desarrollo de habilidades gerenciales que conlleven al ejercicio de la autoridad, bajo esquemas organizacionales para el desarrollo, crecimiento y sustención permanente del personal, ya que según el líder nos permite tener la confianza y credibilidad que se debe tener hacia esa persona para superar obstáculos y cambios hacia adelante con optimismo, mentalidad ganadora y actitud positiva.



## Introducción

Siempre se ha hablado de la importancia del liderazgo en las empresas y en un número de actividades, como factor predominante en las relaciones interpersonales dentro del ambiente organizacional, basado mediante acuerdos, reglas o normatividades, permitiendo un encadenamiento de relaciones sociales, culturales, políticas, militares y económicas. En todas las grandes empresas a lo largo de la historia, es posible señalar e identificar las características, fortalezas y procesos a través de los cuales determinadas personas, han conseguido consolidar las metas y objetivos que las instituciones a las cuales pertenecen, se proponían.

La presente investigación parte de la necesidad primordial de analizar y sintetizar los conceptos de liderazgo a nivel global que existen y que se ejecutan en diferentes niveles y de diferentes formas, para llegar a explicar ciertas características propias de un líder y llevarlas a un nivel más complejo y macro, que nos de cómo resultado lo que puede llegar a ser una perspectiva del liderazgo estratégico y liderazgo estratégico militar.

La hipótesis inicial es que el liderazgo y la relaciones humanas facilitan el desarrollo de habilidades gerenciales que conllevan al ejercicio de la autoridad bajo esquemas organizacionales para el desarrollo, crecimiento y motivación permanente del personal, ya que seguir al líder nos permite tener la confianza y credibilidad que se debe tener hacia esa persona para superar los obstáculos y continuar hacia adelante con optimismo, mentalidad ganadora y actitud positiva.

El liderazgo se puede ver en cualquier actividad por pequeña que sea, pero cada actividad requiere de un líder con diferentes características, de acuerdo al resultado que se quiere llegar a obtener, bien un resultado político, económico, militar y social, o de cualquier otra índole.

Al interior de las FFMM, el liderazgo se manifiesta a través de la experiencia de los señores Generales, activos y en retiro activo. Ellos poseen conocimientos y experiencias de gran valor, pero desconocidas, que documentadas pueden servir de base para la formación de futuros líderes. Aprender de esas experiencias personales es fundamental para cualquier institución castrense, esas experiencias deben ser colectivizadas y transmitidas tanto al cuerpo de oficiales de la institución como a las nuevas generaciones.

El propósito de la presente investigación académica, consiste en definir lo que es liderazgo estratégico militar, aquel que realizan los oficiales generales de las Fuerzas Militares en el cumplimiento de sus funciones y en el desempeño de su cargo, de acuerdo a las diferentes variables, tomas de decisiones y riesgos por los cuales atraviesan mientras se desempeñan como comandantes y líderes de las tropas.

De igual forma en el presente trabajo se va a determinar el impacto que se genera en las Fuerzas Militares, al ejercer un liderazgo estratégico militar caracterizado por el ejemplo, el conocimiento y demás factores esenciales en la ejecución del mismo en el transcurrir de la vida militar y más cuando lo ejercen los señores generales y almirantes de las Fuerzas Militares.

Una primera parte se desarrolla el marco teórico. Con autores que definen el liderazgo, las clases de liderazgo, el liderazgo militar y sus diferentes variables que se vienen presentando en la institución militar y su forma de ejercerlo con base en resultados obtenidos. Del mismo modo se establece definiciones de algunos conceptos sobre liderazgo y liderazgo en el ámbito militar.



Una segunda parte, utilizando la herramienta de prospectiva MIC – MAC, con el fin de conocer los señores generales a entrevistar, los cuales serán convalidados por medio de unas cuestras realizadas al personal de Oficiales, Suboficiales y Soldados de las Fuerzas Militares.

La tercera parte, se realizó una conceptualización del liderazgo estratégico militar y sus diferentes variables que se deben tener en cuenta para el aprendizaje y la puesta en ejecución en los escenarios de la institución militar castrense, basados en el análisis de toda la información recolectada a los señores Generales y Almirantes de las Fuerzas Militares de Colombia..

Ya por último, se realizaron las conclusiones de la investigación sobre liderazgo estratégico militar.

El objetivo general del trabajo es generar conocimiento sobre liderazgo estratégico aplicado al campo militar, de manera a ampliar la formación de oficiales en ese tipo de liderazgo, con base en la experiencia de Generales colombianos, en el contexto del conflicto armado.

Los objetivos específicos son: a. Construir un conjunto de conceptos y categorías sobre liderazgo estratégico en el campo militar, a partir de las victorias estratégicas en el marco del conflicto armado colombiano; b. Favorecer la consolidación de capital simbólico acumulado a partir de los ejercicios de liderazgo estratégico, realizado por oficiales Generales en la conducción del conflicto armado, aplicado a la formación de nuevos líderes; y, c. Establecer teóricamente la relación entre liderazgo estratégico en el campo militar y otros campos de la actividad humana, como el empresarial y el deportivo.

Metodológicamente, esta investigación es de carácter cualitativo, ya que se concentra en la descripción, análisis, relación y conceptualización del perfil de los líderes estratégicos dentro de las Fuerzas Militares de Colombia. También presenta elementos de carácter cuantitativo,

mediante la aplicación de una encuesta que tuvo como objetivo establecer parámetros objetivos para escoger los nombres de los Generales que posteriormente respondieron a la entrevista.

Este esfuerzo académico fue realizado en las siguientes fases: a. Análisis documental. Se realizó un análisis documental de lo escrito hasta el momento de los conceptos de liderazgo y de liderazgo estratégico con diversos campos del conocimiento, entre otros, la psicología, la administración de empresas y el deporte y las diferentes investigaciones realizadas de liderazgo en la Fuerzas Militares; b. A partir de la metodología de Max Weber de tipo ideal, la cual dice:

Un tipo ideal está formado por la acentuación unidimensional de uno o más puntos de vista y por la cantidad de síntesis de fenómenos concretos difusos (...) los cuales se colocan según estos puntos de vista enfatizados de manera unilateral en una construcción analítica unificada (...) dicha construcción mental (...) puramente conceptual, no puede ser encontrada empíricamente en la realidad. (Weber, 2013, p. 76).

De acuerdo a esa metodología de tipo ideal, se diseñó un prototipo ideal de General líder estratégico de manera a llegar a un concepto de liderazgo estratégico aplicable a las Fuerzas Militares.

Para tanto, fue realizado un estudio de caso, mediante el cual, fueron seleccionados cuatro casos de suceso dentro del repertorio de victorias alcanzadas por Generales colombianos en el marco del conflicto armado colombiano durante los últimos 17 años. Además, se realizó un comparativo del tipo ideal con el liderazgo de los señores Generales descritos en los estudios de caso. Con base en los análisis documentales realizados y particularmente con los estudios de caso realizados a los oficiales Generales escogidos en estos elementos, fueron construidos los conceptos básicos de liderazgo estratégico.



## 1. Marco Teórico

### 1.3 Estado del Arte sobre Liderazgo estratégico en el contexto global y nacional.

El liderazgo a través del tiempo ha sido materia de estudio, es ahí donde nace el dilema sobre si el líder nace o se hace; para lo cual podemos mencionar algunos pensadores que han escrito y ejercido un liderazgo, entre los cuales se destacan, Sun Tzu, Clausewitz, Jomini, Liderhart, Rommel, Pathon, Marshall, etc.

Para Sun Tzu, existen unas estrategias principales para ganar una guerra sin llegar a combatir, entre ellas está el liderazgo fuerte. En este, el buen estratega debe siempre tener presente tres preocupaciones: dominar bien el medio ambiente, el terreno de la batalla y conocer al enemigo en sus detalles y conocerse el mismo para ocultar al enemigo sus propias debilidades (Galvany, 2012).

Ese liderazgo fuerte de Sun Tzu, puede ser traducido en un liderazgo estratégico, en el cual los preceptos enunciados o sus preocupaciones, indican que son las características que todo líder estratégico debe cumplir para ganar las batallas y guerras, antes de llegar a enfrentarlas.

Contemporáneamente, el filósofo y soldado prusiano de la guerra, Carl Von Clausewitz (2002), el liderazgo es la genialidad que debe poseer todo militar para superar los retos psicológicos y estratégicos de la guerra. Desde esta perspectiva, parece que solo las personas con los más altos poderes de razonamiento pueden encontrar el camino a la victoria en la guerra.

En ese mismo sentido, el liderazgo debería ser ejercido por medio de dones de mente y temperamento que en combinación constituyen la esencia del genio militar. Como lo menciona



Karl Von Clausewitz, en sus escritos “Nunca se olvide que ningún líder militar ha llegado a ser grande sin ser audaz. Si el líder tiene una alta ambición y sigue sus objetivos con audacia y fuerza, los alcanzará a pesar de todos los obstáculos” (2002, p. 145).

Las anteriores reflexiones sobre liderazgo, de algunos de sus principales exponentes a lo largo de la historia, pueden llegar a determinar que el liderazgo hace parte de la condición humana y es tan simple como la viabilidad del ser humano para imponer sus ideas o criterios, tratando de generar un cambio positivo en su entorno, obligando a que sus subordinados adopten su conocimiento para así alinearlos con la visión del líder. Son varios los líderes a nivel mundial que por su concepción, capacidad intelectual, capacidad de convocatoria, ideología y afinidad cultural, han orientado a través de la historia, grandes ejércitos y gestas que han cambiado el mundo.

Desde su origen, el hombre se ha agrupado en comunidades. Comunidades que, para su subsistencia, tuvieron que tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común. Se puede observar a través de la historia, que en los diferentes pueblos y culturas, surgen siempre individuos que se destacan por ejercer siempre estas funciones. A estos individuos se les ha calificado con el título de líderes.

Es de anotar que el liderazgo es la conformación de habilidades ya sean de tipo gerencial o directivo que una determinada persona posee para poder influir en la manera de actuar del grupo, ayudando a que estas personas laboren con energía y entusiasmo, para alcanzar las metas y objetivos.

En el medio militar se hace necesaria la formación de líderes como una regla básica para el funcionamiento institucional, es decir, se trata de una competencia básica, en donde se tenga en cuenta la posibilidad de revisar los antecedentes sobre liderazgo a nivel mundial en el

transcurso de la historia o como una lección aprendida, sino también considerando la evolución de la sociedad, el conocimiento, los avances en temas de ciencia y tecnología que se vuelven vitales a la hora de ejercer el liderazgo. El contexto cambiante y complejo de la actualidad, la aparición de nuevos conflictos, entre otros, son condiciones que requieren la adaptación continua a los cambios y transformaciones para amoldarse a las mismas, reafirmando los procesos de formación militar y mejoramiento continuo de la visión en el presente y se planteen retos a futuro para el fortalecimiento misional e institucional.

Como lo afirma García- Guiu, al estudiar el liderazgo militar en relación con la complejidad: “La dificultad, en nuestro caso, relacionada con selección y formación de líderes militares, está basada tanto en la naturaleza como en el concepto de liderazgo, la evolución de la carrera profesional, las demandas de la actual profesión militar y la naturaleza de los conflictos actuales, entre otras” (2012, p. 57).

Como lo manifiesta este autor, son muchos los parámetros a tener en cuenta para la formación de un verdadero líder militar; este debe interpretar todas y cada una de las perspectivas del mando, consolidando un argumento claro específico y audaz que lo conduzca a ejercer el liderazgo y cumplir la misión con lujo de detalles, es decir, que el liderazgo es pieza fundamental para el desarrollo operacional y la conducción del proceso para la toma de decisiones en el campo militar.

Debemos analizar el liderazgo militar desde dos puntos de vista, primero la capacidad del militar a nivel cognitivo y emocional, para poder asimilar las dificultades que surjan dentro del proceso de planeamiento, buscando e interpretando las soluciones más viables para mitigar las vicisitudes y garantizar el éxito operacional. La segunda se alinea con la capacidad personal y humana para influir en sus subalternos, brindándole toda su experticia, claridad y conocimiento,



para que entiendan la de manera acertada la intención del comandante y logren alinearse con la visión, misión y objetivos propuestos dentro del planeamiento.

De acuerdo con el Dr. Jhon Kotter, profesor de la Universidad de Harvard, la efectividad de la consecución de los objetivos debe contener varios aspectos importantes. El primero establece que el líder debe entender la dinámica del problema, debe lograr la cohesión de su equipo (Estado Mayor), para comprometerlo con la dirección y conducción operacional. El líder militar en el planeamiento de las operaciones debe tener claridad sobre cuál es la misión, la visión y la estrategia que va a implementar, alineando sus asesores al cumplimiento de un mismo fin. Se hace necesario establecer un proceso fluido de comunicación multinivel, es decir que debe ser claro en la transmisión de las órdenes a todo nivel, control, cumplimiento de los objetivos, medios disponibles y la estrategia para cumplirlos. En efecto, es importante que el liderazgo logre influenciar en todos los niveles del personal, mostrando que el aporte individual es invaluable, que su cohesión garantiza el éxito y redundan en la dinamización de la respuesta, la visualización de los problemas emergentes y en la generación de los cambios en beneficio del objetivo o la misión impuesta (Kotter, 1999).

La misión, visión y la estrategia deben alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales y empresariales, para que sean cumplidos a cabalidad.

El tratadista Cyril Levicki (1998), en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:

**Líder carismático:** Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

**Líderes de inteligencia superior:** su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente calificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

**Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo, actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

**Líder pastor:** muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis y emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

**General en jefe o general del ejército:** llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben



que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganarán las batallas.

**Líderes de la realeza:** tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

Los anteriores tipos de líderes definidos por Cyril Levicki (1998), los podemos relacionar con las diferentes formas de ejercer un liderazgo en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana, bien sea en una empresa u organización, en donde existen elementos que influyen en su ejecución, como las situaciones que se presentan para ser afrontadas con éxito, sus niveles educativos que los caracterizan de la forma en que influyen en los seres humanos, su estabilidad emocional, la cual es determinante a la hora de colocar en práctica el liderazgo y las competencias para las cuales han sido preparados, para el cumplimiento de los propósitos, objetivos y metas determinadas.

Para los sudafricanos profesores en ciencias políticas James Reed y Ian Shpiro (2014), para ser exitosos en el liderazgo, los líderes deben: a) ver las relaciones de poder como relaciones que potencialmente son de suma positiva; b) fortalecer a los adversarios con quienes negocian siempre que tengan la tentación de debilitarlos; y c) demostrar esperanza en un futuro positivo y tomar grandes riesgos personales para conseguirlo.

Por lo tanto, es necesario afirmar que para la vida en general, especialmente para las organizaciones el trabajo en equipo, es uno de los aspectos más importantes para que se pueda



alcanzar el éxito, ya que de este depende que las cosas se hagan de acuerdo a lo establecido y se puedan alcanzar los objetivos propuestos. Este genera muchas ventajas, como lo son, la eficiencia y eficacia en el trabajo, la oportunidad de adquirir conocimientos nuevos a partir de los aportes y las experiencias de los demás, teniendo en cuenta que todos pensamos diferente y debemos aceptar las críticas constructivas o negativas. Además, tener conciencia de que no estamos trabajando solos sino que contamos con un grupo de personas que tienen derecho a tomar decisiones y a que sus aportes sean escuchados, valorados y tenidos en cuenta.

Por otra parte, el chileno Oficial de la Armada (R), Ricardo Benavente Crestá (2013), realiza una revisión conceptual sobre liderazgo estratégico y sus transformaciones de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional, un liderazgo dirigido a sobrellevar entornos cada vez más complejos, impredecibles y demandantes como las actuales operaciones de paz multidimensionales y las catástrofes naturales que ponen en evidencia las necesidades de una mayor formación, tanto en las Fuerzas Armadas como en el mundo civil.

Es necesario anotar que, debemos conocer diversas perspectivas acerca de los líderes y equipos de trabajo. Para las empresas es conocida la importancia que tienen en estas organizaciones. NO son pocos los esfuerzos que se realizan para crear y engendrar personas con características de líderes para que garanticen el éxito de las organizaciones.

Michael Flowers (2004), destaca que el liderazgo estratégico es un planteamiento que se realiza previamente respecto de la estrategia y el pensamiento estratégico, el cual nos lleva necesariamente a la revisión del concepto de liderazgo estratégico, por cuanto es en definitiva el líder quien permite que la estrategia se lleve a la práctica.

Indudablemente, el liderazgo adquiere un rol crítico en el éxito o fracaso de la implementación de una estrategia y demanda del líder ciertos rasgos característicos o

competencias clave que les permiten aproximarse a tareas complejas de manera estratégica y sistemática.

A través de la historia se ha podido apreciar que existen rasgos de la personalidad y habilidades que son evidentemente comunes entre quienes han debido desempeñar roles de gran importancia, independientemente del contexto en cual se sitúen. Sin embargo, la discusión respecto del origen de estas cualidades ha evolucionado significativamente y en forma muy evidente hacia fines del siglo pasado.

Durante las últimas décadas el mundo ha sido escenario de grandes cambios en muy corto tiempo, siendo la transformación del ámbito militar la causa y el efecto de varios de esos cambios. Por su naturaleza, los conflictos se tornaron más complejos, no sólo debido a la variedad, letalidad, alcance y precisión de las nuevas armas sino además por la diversidad de agencias y organizaciones que participan en ellos. Además, la tecnología ha modificado la forma de percibir el Teatro de Operaciones y la situación, intentando reducir la incertidumbre. Debido a los cambios del ambiente militar que se mencionaban con anterioridad. Tenemos que un líder también debe realizar cada día, los ajustes necesarios en la ejecución de su liderazgo desde todos los puntos de vista, con el fin de contrarrestar mencionados cambios. Así mismo, en la puesta en práctica del liderazgo, podemos decir, que el líder tiene importancia en todo grupo u organización ya que él es quien dirige y guía a todos sus colaboradores para así llegar a la meta establecida. Es de suma importancia para la supervivencia del estamento militar en cualquier país.

«El liderazgo es el tema más estudiado y peor comprendido en las ciencias sociales», escribió James MacGregor Burns, presidente de la Asociación Americana de Ciencia Política en su conocido libro: *Leadership* (1978). Siendo así, el liderazgo estratégico es un fenómeno



ciertamente complejo, pero ello no es obstáculo para que pueda ser perfectamente aprehendido y explicado de una manera simple (que no simplista) y en pocas palabras, de modo que pueda ser captado por todo el mundo.

Por otra parte, el tema de liderazgo estratégico como teoría, se enmarca dentro de cuatro paradigmas que se organizan de esta forma, debido a sus características, la cuales nos sirven para concebir, presagiar y examinar mejor el buen ejercicio del líder, que a su vez en el planteamiento de su ejercicio representa una forma de especular, averiguar, divisar, educarse y juzgar el liderazgo. Estos cuatro paradigmas del liderazgo se clasifican según Robert Lussier y Christopher Achua en su libro *Liderazgo* (2011), así: De los rasgos, o sea del gran hombre, del comportamiento, de la contingencia y el paradigma de la teoría del liderazgo integrador.

Faundes Baños nos describe uno a uno estos cuatro paradigmas:

**a. *Paradigma de la teoría de rasgos o el gran hombre***

El planteamiento se basa, en que los líderes no se hacen, ellos nacen, traen características tanto físicas como psicológicas que logran influir en el resto de las personas. En este paradigma se identifican un conjunto con alrededor de 80 características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos líderes de los ineficientes.

Durante los años treinta y cuarenta se plantearon varias teorías de este paradigma entre las cuales las más sobresalientes son: Teoría del liderazgo de rasgos; Teoría del liderazgo de la motivación del logro y la Teoría del liderazgo del perfil del líder.

Actualmente, planteamientos de este modelo han tenido modificaciones y continúa vigente. Según las teorías de este paradigma, el líder en esencia es una persona con actitudes y rasgos de personalidad que le permiten influenciar en otros para alcanzar un objetivo determinado.

**b. Paradigma del comportamiento.**

Las teorías de este paradigma desarrollado en la década de los años cincuenta, tratan de definir la naturaleza de liderar (su labor) o bien, explicar los estilos distintivos de los líderes eficaces. Se plantea que el comportamiento de los líderes se clasifica en liderazgo orientado a la tarea y el orientado a la gente. Estas dimensiones explican el buen desempeño de los líderes.

Entre las teorías más distinguidas de este paradigma tenemos: Teoría del liderazgo de Iowa; Teoría del liderazgo de Michigan; Teoría del liderazgo de Ohio y la Teoría del liderazgo de la rejilla.

Para las teorías de este paradigma, necesariamente el líder es la persona cuya manera de conducirse, su estilo, permite influenciar en otros para alcanzar los objetivos propuestos.

**c. Paradigma de la contingencia.**

Las teorías de los dos paradigmas anteriores, procuraron encontrar el mejor estilo de liderazgo, uno que se pudiera aplicar a todas las situaciones. Por los años sesenta se pasó a la teoría de contingencias, porque quedó claro que no existe un estilo para todas las circunstancias.

Las teorías del paradigma de la contingencia, procuran explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función de la adecuación del comportamiento del líder, ante las exigencias, la disponibilidad de los seguidores y las situaciones. Las variables situacionales son el trabajo a realizar, el ambiente externo y las características de los seguidores. De estas situaciones depende el rasgo y o conducta que asegura el éxito del liderazgo.

Las teorías que más se distinguen en este paradigma son: Teoría del liderazgo de la eficacia; Teoría del liderazgo del continuo; Teoría del liderazgo del camino-meta; Teoría del liderazgo normativo; Teoría del liderazgo situacional y la Teoría del liderazgo resonante.



De acuerdo a las teorías de este paradigma, el líder esencialmente es la persona que adopta su estilo de liderar de acuerdo a todas las circunstancias para influir en otros a fin de alcanzar sus objetivos.

***d. Paradigma integral.***

En la segunda mitad de la década de los setenta el paradigma se orientó a integrar las teorías que existían del liderazgo. Las teorías de este paradigma procuran combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar la razón del éxito de ciertas relaciones de influencia entre el líder y seguidores.

Entre las teorías más destacadas de este paradigma tenemos: Teoría del liderazgo carismático; Teoría del liderazgo transformacional; Teoría del liderazgo transaccional; Teoría del liderazgo trascendente; Teoría del liderazgo estratégico; Teoría del liderazgo de apoyo; Teoría del liderazgo de servicio y la Teoría del liderazgo basado en principios.

Con excepción de la teoría de liderazgo de servicio, las demás teorías plantean una definición de líder que gira alrededor del planteamiento de que el líder es una persona con habilidades para influir en los demás a fin de que cambien mediante un proceso planeado.

***e. Paradigma del liderazgo estratégico.***

En primer lugar, para analizar el concepto de liderazgo estratégico es necesario entender su construcción histórica. La evolución del liderazgo estratégico se ha dado en diferentes vertientes que han permitido fusionar dos tipos de conceptos. El primer término en cuanto al concepto de estrategia fue usado por primera vez en el campo del conocimiento militar, “con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenía en secreto para ganar las batallas” (Wehrich y koontz, 1993, p. 157).



En este orden de ideas, la fusión que se estableció con el concepto de liderazgo estratégico, se basó en mejorar las capacidades de los líderes para obtener mejores resultados en los diferentes ámbitos en que ha sido usado el término, a nivel militar, empresarial, político y económico.

Ahora bien, centrando el análisis en el concepto de liderazgo estratégico, su evolución puede entenderse en 4 etapas principalmente. Según Castellanos y Cruz (2014) la primera etapa, estuvo enfocada en la planificación financiera, se centraba en el presupuesto, producción, ventas, basándose en la visión netamente productiva y financiera y no de manera integrada como se entiende hoy en día.

La segunda etapa, tuvo que ver con el pensamiento estratégico de planificación a largo plazo, etapa que empieza aproximadamente en 1950 a nivel empresarial. La tercera etapa, es una visión más global de la estrategia unificando diferentes áreas del saber. Finalmente, en la cuarta etapa, el pensamiento estratégico se caracteriza por el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno, generando una evidente necesidad de poseer un personal capacitado para ejercer un liderazgo estratégico dentro de las organizaciones (Castellanos y Cruz, 2014).

Podemos concluir, que el liderazgo estratégico es un eje central en la competitividad de las empresas por su efecto en la innovación, la supervivencia y la satisfacción laboral, ya sea de forma individual como también en el aspecto del liderazgo colaborativo.

Aun cuando el desarrollo del conocimiento de este tema, se ha dado principalmente desde las ciencias administrativas y la psicología, los autores que han tratado el liderazgo estratégico, coinciden en que el tema empieza a desarrollarse desde el ámbito militar, ya que los conceptos de estrategia y liderazgo han estado siempre ligados a este campo, aunque no era nombrado de la misma manera, las necesidades en la guerra permitieron desarrollar cada concepto por separado,

perspectiva que después sería fusionada para complementarse y ser acorde a las necesidades que generaba la guerra.

Por otro lado, en cuanto a lo que respecta de la historia del liderazgo estratégico en Colombia, se debe entender que el tema ha sido desarrollado desde diferentes campos del conocimiento, pero podría deducirse que fue desde el ámbito militar donde aparece el concepto en el país, dadas las circunstancias de la guerra en el conflicto interno en Colombia, pero así mismo, por el desarrollo del conocimiento puede que el tema empezara a ser tratado por su nombre específico de liderazgo estratégico desde la evolución de la academia en ámbitos administrativos, de psicología, humanidades, etc.

Como se ha establecido anteriormente, por la evolución constante del concepto, la aplicabilidad del tema en la actualidad se da en muchos campos sociales, en las empresas tanto públicas como privadas, en las instituciones militares, en los procesos políticos democráticos y no democráticos, en la generación de conocimiento académico, hasta tener una importancia tal para generar programas de especialización en educación superior dedicadas exclusivamente al liderazgo estratégico.

Como ejemplo de lo anterior, en Colombia existe el programa de alta gerencia en gestión y liderazgo estratégico de la Universidad de los Andes; la maestría en pensamiento estratégico y prospectiva de la Universidad Externado de Colombia; así mismo, la Escuela Militar de Cadetes ha realizado el Congreso Internacional de liderazgo estratégico; y, la Escuela Superior de Guerra, con el enfoque de liderazgo estratégico en sus maestrías de defensa y seguridad nacionales. Estos son algunos de los espacios que demuestran la importancia que ha tomado el concepto y su desarrollo en el país.



Ahora bien, es de gran importancia entender el rol del concepto a nivel académico basado en la experiencia y la necesidad militar, así evidentemente es un tema de actualidad militar, ya que es una forma de desarrollar la estrategia en todo momento de nuestra vida militar, la cual conduce al cumplimiento de objetivos desde el campo de acción o cargo que se le entregue al militar- líder, el cual de manera constante debe trazar lineamientos y estrategias en pro de adecuar la estrategia al desarrollo de las metas impuestas por los comandos superiores.

El trabajo del líder dentro del equipo es fundamental. Ellos trabajan para que se alcance la misión y exista ese compromiso dentro del equipo por cumplir los objetivos y metas establecidos, de una forma armoniosa, con ética y valores.

Del mismo modo, el señor General Fredy Padilla de León, excomandante de las Fuerzas Militares de Colombia, definía, que el líder militar, “es capaz de ver lo extraordinario, de anticiparse a los resultados, de prever qué sucederá en el mañana como consecuencia del hoy” (2005, p. 6). En otros términos podemos decir, que el líder en el ámbito militar, es aquella persona, con conocimiento y experiencia de acuerdo a su nivel dentro de la escala del mando en la institución militar castrense, que puede ejercer un liderazgo en los hombres y mujeres que comanda, para llevarlas al éxito y producir los resultados esperados en las Fuerzas Militares.

Ya por último y de acuerdo al nuevo Manual Fundamental del Ejército 6-22 de Liderazgo (en adelante MFE), enseña el entendimiento lógico del liderazgo del Ejército Nacional de Colombia. (Tabla 1. Requisitos del Modelo de Liderazgo).

**Tabla 1:** Requisitos del Modelo de Liderazgo.

Fuente: Centro de Doctrina del Ejército (2016). Manual Fundamental del Ejército, MFE 6-22 Liderazgo.

|  |                     |                    |  |
|--|---------------------|--------------------|--|
| <b>REQUISITOS DEL MODELO DE LIDERAZGO</b><br>ESTABLECE LO QUE LOS LÍDERES NECESITAN SER, SABER Y HACER, UN CONJUNTO BÁSICO DE REQUISITOS INFORMA A LOS LÍDERES ACERCA DE LAS EXPECTATIVAS. | <b>ATRIBUTOS</b>    | <b>CARÁCTER</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Acatar la Constitución Política de Colombia</li> <li>◆ Aplicar los valores y principios del Ejército (MFE 1.0)</li> <li>◆ Tener empatía, espíritu del guerrero/de servicio y disciplina.</li> </ul>                 |
|  |                     | <b>PRESENCIA</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mostrar porte militar y profesional</li> <li>◆ Mantener el estado físico</li> <li>◆ Creer en sí mismo</li> <li>◆ Desarrollar resistencia</li> </ul>   |
|  |                     | <b>INTELECTO</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Incrementar su agilidad mental</li> <li>◆ Ejercer el buen juicio</li> <li>◆ Innovar</li> <li>◆ Desarrollar su relación interpersonal</li> <li>◆ Aumentar su experticia</li> </ul>                                   |
|  | <b>COMPETENCIAS</b> | <b>LIDERAR</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Liderar a otros con el ejemplo</li> <li>◆ Consultar confianza</li> <li>◆ Extender la influencia más allá de la cadena de mando</li> <li>◆ Comunicar en todas las direcciones.</li> </ul>                            |
|  |                     | <b>DESARROLLAR</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Establecer un clima positivo de trabajo</li> <li>◆ Fomentar el espíritu de cuerpo (<i>esprit de corps</i>)</li> <li>◆ Autoprepararse</li> <li>◆ Desarrollar a otros</li> <li>◆ Administrar la profesión.</li> </ul> |
|  |                     | <b>LOGRAR</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conseguir resultados.</li> </ul>  |

Así mismo, el MFE 6-22 de Liderazgo, nos define, que el liderazgo militar es la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización (2016).

Destacamos la influencia en el Manual Fundamental del Ejército, ya que por consiguiente es la capacidad del líder de generar entre los seguidores el constante y voluntario compromiso de actuar para alcanzar un propósito superior. Igualmente, los líderes estratégicos tendrán la capacidad psicológica y física para recuperarse de los factores de estrés, a la hora de ejecutar y desarrollar un pensamiento crítico y la toma de decisiones en tiempos de guerra o de paz. Los



atributos en consecuencia corresponden a la forma como una persona se comporta y aprende de su entorno. Los atributos del líder son: el carácter, la presencia y el intelecto. Así, el carácter se refiere a los valores y la identidad del líder; la presencia, a su apariencia externa, comportamiento, acciones y expresión oral, y el intelecto, a las facultades mentales y sociales que dicho líder aplica en el acto de dirigir (MFE 6-22, 2016).

Cabe anotar, que el liderazgo militar en la institución castrense viene siendo la piedra angular de nuestros hombres y mujeres, que por medio de sus atributos y competencias logran el cumplimiento de la misión constitucional. Basado en principios y valores que son inculcados desde la cuna de la formación castrense y que poco a poco deben irse cimentando y fortaleciendo, hasta que se vuelvan un credo de nuestra vocación militar.

## **1.2 Liderazgo y liderazgo estratégico**

Para poder tener claridad y efectuar una combinación acertada de liderazgo y liderazgo estratégico militar, se deben precisar los siguientes conceptos:

El carácter, según Robert Hogan (1973), en una definición, todavía de tipo ético, es interpretado como los motivos y disposiciones que dan estabilidad a la conducta social del individuo, partiendo de cinco dimensiones: (1) conocimiento de las reglas sociales; (2) socialización, el grado en que el individuo respeta las normas, valores y prohibiciones de una sociedad, como mandato personal; (3) empatía, el modo como uno se pone en el lugar del otro; (4) autonomía, que gobierna las acciones propias con un sentido personal del deber; y (5) juicio moral, el grado en que el individuo se involucra con su conciencia personal o siguiendo las normas de la sociedad.

Otra característica típica en la personalidad del líder es su capacidad comunicativa. Al comunicarnos pretendemos establecer algo en común con alguien o, lo que es lo mismo, tratamos

de compartir alguna información, alguna idea o actitud. Esto implica que el momento en que se comparte alguna noticia o información acerca de algo o alguien, tanto el emisor como el receptor se están sintonizando respecto a algún mensaje en particular. Esta sintonía lleva como primera intención dar a conocer un evento y sus particularidades, hacer una petición o emitir una orden; si se trata de un periódico, de una noticia televisiva o radiofónica, la finalidad será persuadir al receptor acerca del contenido de la información (Fernández – Gordon, 1992).

A la anterior, hay que sumar la capacidad creativa. Desde el punto de vista de Guilford, la "creatividad implica huir de lo obvio, lo seguro y lo previsible para producir algo que, al menos para el niño, resulta novedoso [y añade] "La creatividad en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente" (1978, p.25). Por otra parte, demostró que la creatividad y la inteligencia son cualidades diferentes.

Un líder tiene la habilidad y características esenciales (motivos, rasgos, auto concepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relaciona, de forma causal, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993). Sobre todo el líder, es la persona que puede influir en los de más y que posee autoridad gerencial (Stephen y Coulter, 2012).

Estos son algunos trazos que son considerados como lo que es más importante en el líder: Es la poderosa fuerza motriz que estimula las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental y humana de su organización o grupo militar, haciendo que los objetivos sean voluntarios y conscientemente logrados tanto en tiempo de paz, como en tiempo de guerra (Olid & Cohen, 2005). Especialmente, el *liderazgo*, es la capacidad de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas. (Stephen y Coulter, 2012).



En consecuencia liderazgo militar, es, conjuntamente con la autoridad legal y la administración, uno de los componentes fundamentales del mando militar. Por lo tanto, se estima que es un accionar continuo, el cual tiene ciertos énfasis de gestión administrativa en tiempos de paz, y conducción militar orientada a la acción y al carisma en tiempos de conflicto.

El liderazgo militar es un atributo que se puede clasificar como desarrollo de personalidad, en lo que dice relación con los objetivos educacionales; por lo tanto, puede ser desarrollado en el proceso de enseñanza - aprendizaje, permitiendo y facilitando, que todo militar, independientemente de la jerarquía o de la naturaleza de los cargos de liderazgo para los cuales está capacitado, sea un líder de profesión (Olid & Cohen, 2005).

En igual sentido, el mando militar, es la facultad que permite a una persona ejercer autoridad sobre sus subalternos, de acuerdo a las normas contempladas en las leyes y reglamentos pertinentes.

Mando es la autoridad que tiene un hombre sobre los otros. Al que ejerce el mando se le llama dirigente... jefe es la persona que, por una parte ejerce la mayor influencia sobre el grupo y, por otra, es designada para mandar un grupo.

Definimos la dirección como un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (dirigidas o grupo humano) con objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivo determinado, a través de la prioridad de decisión que le concede su posición de poder.

Un mando debe ser una persona capaz de tomar decisiones, de asumir responsabilidades, perfectamente informado de su cometido y con capacidades suficientes. Cualquier persona con unas capacidades mínimas puede llegar a ser un buen mando, ya que es cuestión de aprendizaje y de esfuerzo (Seguridad Publica, 2009).

Por último, personalidad, se encuentra dentro del estudio del campo de la psicología, y se puede explicar desde varias funciones, en primer lugar permite conocer de forma aproximada los motivos que llevan a un individuo a actuar, a sentir, a pensar y a desenvolverse en un medio; por otro lado, la personalidad permite conocer la manera en la cual una persona puede aprender del entorno. La personalidad se puede definir como la estructura dinámica que tiene un individuo en particular; se compone de características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales (Seelbach, 2013).

## **2. Marco empírico**

### **2.1 Herramienta MIC - MAC**

El MIC- MAC, fue utilizado como herramienta en este proceso de investigación, para la selección de los cinco (5) señores generales para la realización de la entrevista (Ver Anexo A). El principio del método MIC MAC, se basa en las propiedades clásicas de las matrices Booleanas. MIC-MAC traduce matriz de impactos cruzados- multiplicación aplicada a una clasificación.

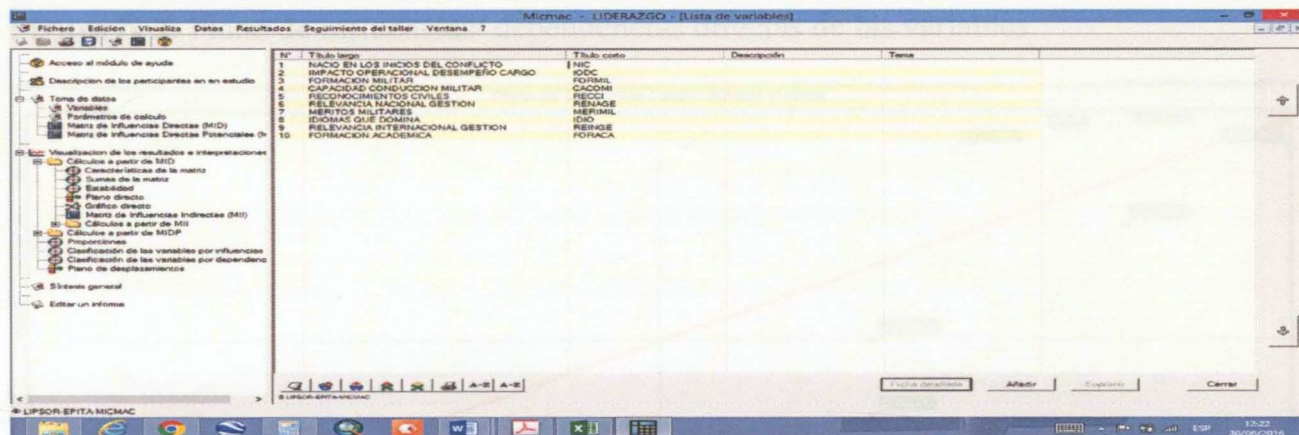
Así mismo, el MIC-MAC, es un programa o herramienta que se emplea dentro del área de la prospectiva y el análisis estructural, con el fin de ayudar en un estudio, a partir de una lista de variables por medio de una multiplicación matricial, aplicada a la matriz estructural, que representa las influencias directas entre las variables, extrae e identifica las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelación del problema a abordar.

En el ejercicio que se desarrolló para la selección de los factores preponderantes y que más se aproximan al perfil ideal del líder estratégico, se tomaron 10 variables las cuales fueron



sometidas a la matriz de impacto cruzado, dándoles a cada variable un título corto el cual es un imperativo para que pueda ser reconocido por el programa y poder continuar con el ejercicio.

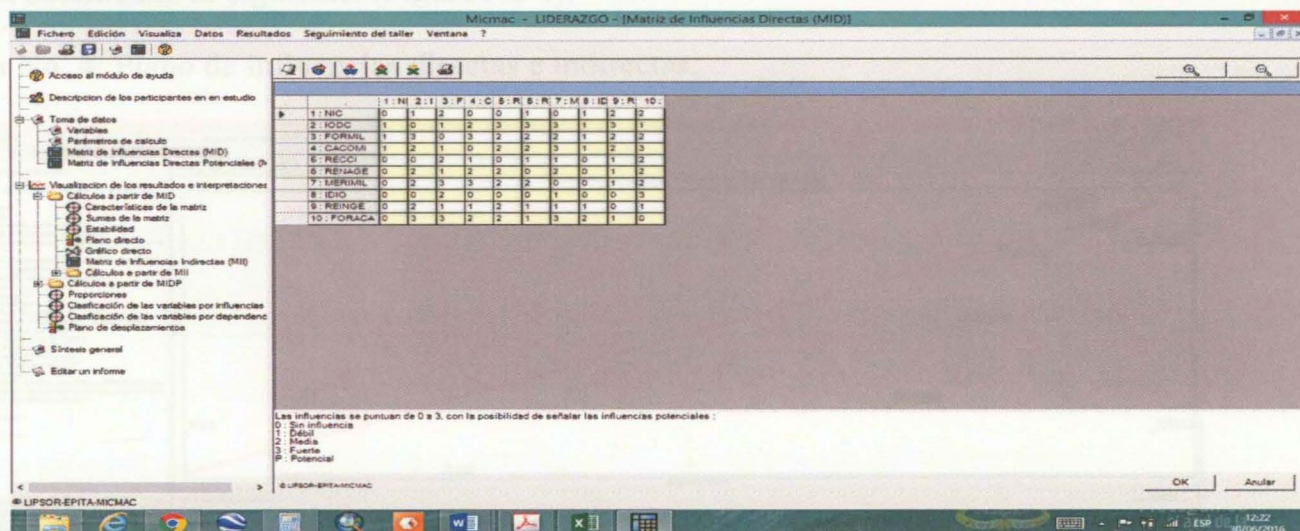
Figura 1. Pantallazo No. 1 de la Herramienta de Diseño MIC - MAC



Fuente: Programa MIC MAC.

Posteriormente, se evaluaron de manera cruzada cada una de las variables (factores de liderazgo), es decir se analiza el impacto de cada una de las variables en las otras nueve, en un rango de 0 a 3, donde cero no tiene influencia sobre el factor y 3 tiene una influencia fuerte en el factor.

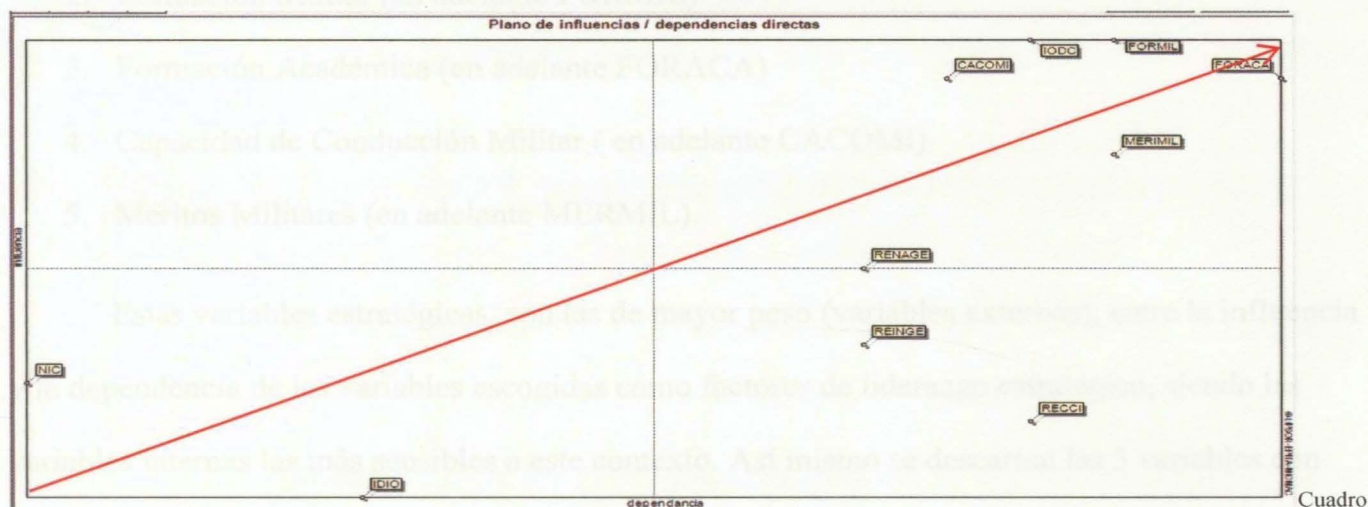
Figura 2. Pantallazo No. 2 de la Herramienta de Diseño MIC - MAC



Fuente: Programa MIC MAC.

Ya teniendo esto se enfrentan unas con otras en un plano cartesiano, donde nos determina el valor de ese enfrentamiento por cada variable donde nos arroja como resultado el plano de influencias/ dependencias directas de las variables unas con otras (Figura No 3).

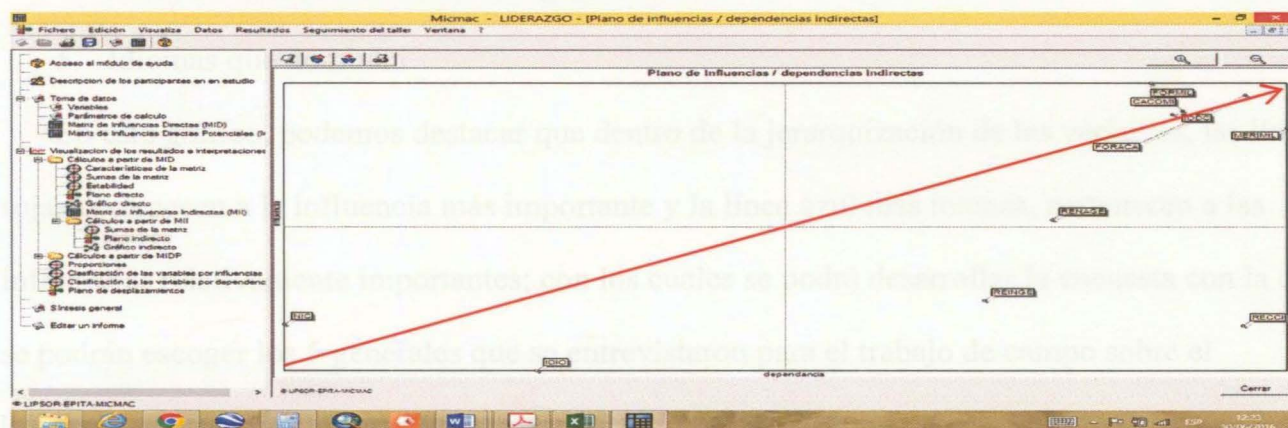
**Figura N 3:** Plano de influencias/ dependencias directas de las variables.



Fuente: Programa MIC MAC.

Este sería el resultado estadístico del sistema de manera directa, sin embargo para lograr una mayor precisión en la selección de las variables se utiliza el sistema para generar una matriz cruzada obteniendo lo siguiente. (Figura No 4):

**Figura No. 4:** Plano de influencias directas e indirectas.



Fuente: Programa MIC MAC.



Después del análisis e interpretación de influencias sobre la dependencias. Se seleccionan las variables estratégicas así: (Ver Anexo B).

1. Relevancia Nacional de su Gestión (en adelante RENAGE)
2. Formación Militar (en adelante FORMIL)
3. Formación Académica (en adelante FORACA)
4. Capacidad de Conducción Militar ( en adelante CACOMI)
5. Méritos Militares (en adelante MERMIL).

Estas variables estratégicas, son las de mayor peso (variables externas), entre la influencia y la dependencia de las variables escogidas como factores de liderazgo estratégico, siendo las variables internas las más sensibles a este contexto. Así mismo se descartan las 5 variables con menos influencia que no son por este motivo poco importantes pero que no se tendrá en cuenta para el estudio a realizar; siendo las siguientes:

1. Nació en los inicios del conflicto
2. Impacto operacional en el desempeño en el cargo
3. Reconocimiento civil alcanzado
4. Relevancia internacional de su gestión
5. Idiomas que dominan

En este gráfico, podemos destacar que dentro de la jerarquización de las variables, las líneas rojas pertenecen a la influencia más importante y la línea azul más intensa, pertenecen a las influencias relativamente importantes; con los cuales se podrá desarrollar la encuesta con la que se podrán escoger los 5 generales que se entrevistaron para el trabajo de campo sobre el liderazgo estratégico (Figura No 5).

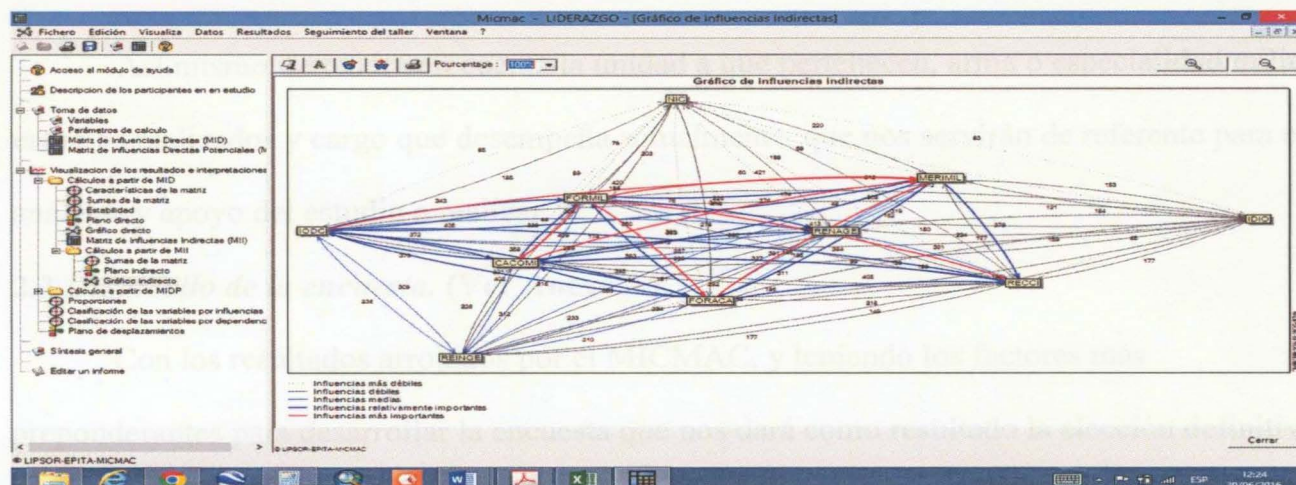


Figura No. 5: Matriz de liderazgo MIC MAC. Fuente: Programa MIC MAC.

Con estos 5 factores preponderantes, se estructuran las encuestas al personal de oficiales y suboficiales de los diferentes cursos y grados del Centro de Educación Militar (en adelante CEMIL), que deberán escoger entre los 10 señores Generales objeto del estudio, los cinco que mejor se marquen dentro de los factores más preponderantes del liderazgo estratégico que fueron escogidos dentro de la aplicación del MIC- MAC.

Con los factores ya escogidos mediante la aplicación de esta herramienta (MICMAC), se desarrolló la encuesta encaminada a la selección de los 5 señores Generales con mayor aceptación en la encuesta y que serán entrevistados para el desarrollo del trabajo de fondo.

Fueron tenidos en cuenta los siguientes aspectos preponderantes para la selección del personal a encuestar, así:

Deben ser oficiales, suboficiales y soldados profesionales de las Fuerzas Militares de cualquier género, que se encuentren en actividad y que hayan ingresado a la institución militar antes o en el año de 1998, debido a que estas personas tuvieron algún conocimiento cercano o referente de los señores Generales que serán objeto de la encuesta.



Así mismo, se tendrá en cuenta la unidad a que pertenecen, arma o especialidad militar, estudios realizados y cargo que desempeña actualmente, que nos servirán de referente para el análisis y apoyo del estudio a realizar.

## 2.2 Desarrollo de la encuesta. (Ver Anexo A).

Con los resultados arrojados por el MICMAC, y teniendo los factores más preponderantes para desarrollar la encuesta que nos dará como resultado la elección definitiva de los 10 presentados, 5 de los señores Generales, a los cuales se les aplicaron las entrevistas para poder determinar cuál se aproxima más al perfil ideal del líder estratégico del Ejército Nacional.

Se aplicaron 50 encuestas de las cuales se distribuyeron 30 encuestas a oficiales, 15 suboficiales y 5 soldados profesionales, los cuales respondieron y dieron finalmente el siguiente resultado:

Tabla 2. Resultado Encuestas Oficiales (Ver Anexo A)

|                                     | FORMACIÓN MILITAR | CAPACIDAD DE CONDUCCIÓN | RELEVANCIA N. DE SU GESTIÓN | FORMACIÓN ACADÉMICA | MÉRITOS MILITARES | TOTAL |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------|-------|
| GR. JORGE ENRIQUE MORA RANGEL       | 26                | 30                      | 26                          | 23                  | 26                | 131   |
| GR. CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE    | 13                | 19                      | 15                          | 16                  | 18                | 81    |
| GR. MARTIN ORLANDO CARREÑO SANDOVAL | 3                 | 4                       | 6                           | 4                   | 5                 | 22    |
| GR. REINALDO CASTELLANOS TRUJILLO   | 13                | 12                      | 10                          | 10                  | 10                | 55    |
| GR. MARIO MONTOYA URIBE             | 8                 | 5                       | 7                           | 3                   | 7                 | 30    |
| GR. FREDY PADILLA DE LEON           | 16                | 15                      | 21                          | 21                  | 15                | 88    |

|   |    |    |    |    |    |     |
|---|----|----|----|----|----|-----|
| GR. ALEJANDRO NAVAS<br>RAMOS              | 29 | 25 | 24 | 28 | 25 | 131 |
| GR. SERGIO MANTILLA SAN<br>MIGUEL         | 4  | 1  | 2  | 6  | 6  | 19  |
| GR. JAIME ALFONSO<br>LASPRILLA VILLAMIZAR | 24 | 24 | 22 | 21 | 22 | 113 |
| GR. ALBERTO JOSÉ MEJÍA<br>FERRERO         | 3  | 14 | 16 | 19 | 15 | 67  |

Fuente propia.

Tabla 3: Resultado Encuestas Suboficiales (Ver Anexo A)

|   | FORMACIÓN<br>MILITAR | CAPACIDAD DE<br>CONDUCCIÓN | RELEVANCIA DE<br>SU GESTIÓN | FORMACIÓN<br>ACADÉMICA | MÉRITOS<br>MILITARES | TOTAL |
|---|----------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------|-------|
| GR. JORGE ENRIQUE MORA<br>RANGEL          | 5                    | 11                         | 6                           | 7                      | 9                    | 38    |
| GR. CARLOS ALBERTO<br>OSPINA OVALLE       | 7                    | 8                          | 11                          | 10                     | 5                    | 41    |
| GR. MARTIN ORLANDO<br>CARREÑO SANDOVAL    | 2                    | 4                          | 4                           | 5                      | 4                    | 19    |
| GR. REINALDO<br>CASTELLANOS TRUJILLO      | 9                    | 9                          | 6                           | 9                      | 6                    | 39    |
| GR. MARIO MONTOYA<br>URIBE                | 9                    | 5                          | 8                           | 2                      | 8                    | 32    |
| GR. FREDY PADILLA DE<br>LEON              | 10                   | 7                          | 12                          | 11                     | 7                    | 47    |
| GR. ALEJANDRO NAVAS<br>RAMOS              | 8                    | 8                          | 6                           | 8                      | 9                    | 39    |
| GR. SERGIO MANTILLA<br>SAN MIGUEL         | 5                    | 6                          | 6                           | 6                      | 8                    | 29    |
| GR. JAIME ALFONSO<br>LASPRILLA VILLAMIZAR | 11                   | 8                          | 8                           | 7                      | 10                   | 44    |
| GENERAL ALBERTO JOSÉ<br>MEJÍA FERRERO     | 7                    | 8                          | 8                           | 10                     | 9                    | 42    |



Fuente propia.

Tabla 4: Resultado Encuestas Soldados Profesionales (Ver Anexo A)

|  | FORMACIÓN MILITAR | CAPACIDAD DE CONDUCCIÓN M. | RELEVANCIA N. DE SU GESTIÓN | FORMACIÓN ACADÉMICA | MÉRITOS MILITARES | TOTAL |
|--|-------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------|-------|
| GR. JORGE ENRIQUE MORA RANGEL          | 4                 | 4                          | 5                           | 3                   | 4                 | 20    |
| GR. CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE       | 2                 | 3                          | 2                           | 5                   | 1                 | 13    |
| GR. MARTIN ORLANDO CARREÑO SANDOVAL    | 2                 | 3                          | 2                           | 1                   | 4                 | 12    |
| GR. REINALDO CASTELLANOS TRUJILLO      | 3                 | 3                          | 2                           | 3                   | 3                 | 14    |
| GR. MARIO MONTOYA URIBE                | 3                 | 1                          | 0                           | 1                   | 2                 | 7     |
| GR. FREDY PADILLA DE LEON              | 2                 | 2                          | 3                           | 3                   | 3                 | 13    |
| GR. ALEJANDRO NAVAS RAMOS              | 4                 | 3                          | 4                           | 2                   | 2                 | 15    |
| GR. SERGIO MANTILLA SAN MIGUEL         | 3                 | 2                          | 2                           | 3                   | 1                 | 11    |
| GR. JAIME ALFONSO LASPRILLA VILLAMIZAR | 1                 | 2                          | 5                           | 2                   | 3                 | 13    |
| GENERAL ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO     | 1                 | 2                          | 0                           | 2                   | 2                 | 7     |

Fuente propia.

Tabla 5: Totales Encuestas Oficiales – Suboficiales- Soldados Profesionales.

|   | TOTAL<br>OFICIALES | TOTAL<br>SUBOFICIALES | TOTAL<br>SOLDADOS<br>PROF. | TOTAL |
|---|--------------------|-----------------------|----------------------------|-------|
| GR. JORGE ENRIQUE<br>MORA RANGEL          | 131                | 38                    | 20                         | 189   |
| GR. CARLOS ALBERTO<br>OSPINA OVALLE       | 81                 | 41                    | 13                         | 135   |
| GR. MARTIN ORLANDO<br>CARREÑO SANDOVAL    | 22                 | 19                    | 12                         | 53    |
| GR. REINALDO<br>CASTELLANOS TRUJILLO      | 55                 | 39                    | 14                         | 108   |
| GR. MARIO MONTOYA<br>URIBE                | 30                 | 32                    | 7                          | 69    |
| GR. FREDY PADILLA DE<br>LEON              | 88                 | 47                    | 13                         | 148   |
| GR. ALEJANDRO NAVAS<br>RAMOS              | 131                | 39                    | 15                         | 185   |
| GR. SERGIO MANTILLA<br>SAN MIGUEL         | 19                 | 29                    | 11                         | 59    |
| GR. JAIME ALFONSO<br>LASPRILLA VILLAMIZAR | 113                | 44                    | 13                         | 170   |
| GR. ALBERTO JOSÉ MEJÍA<br>FERRERO         | 67                 | 42                    | 7                          | 116   |

*Fuente propia.*

Con base en los resultados arrojados por la encuesta realizada para la selección, los 5 señores Generales son:

Tabla 6: Oficiales entrevistados

|                                  |
|----------------------------------|
| GR. JORGE ENRIQUE MORA RANGEL    |
| GR. CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE |
| GR. FREDY PADILLA DE LEON        |



|                           |
|---------------------------|
| GR. ALEJANDRO NAVAS RAMOS |
|---------------------------|

|  |
|--|
| GR. JAIME ALFONSO LASPRILLA VILLAMIZAR |
|--|

*Fuente propia.*

### **2.3 Diseño del tipo ideal del líder estratega militar**

Con toda la información recogida durante el proceso de investigación, se realizó en siguiente ejercicio de diseño de un tipo ideal (Weber, 2013) aplicado a un general que sea líder estratégico por excelencia. El siguiente perfil de un General ideal, se ha diseñado después de una revisión bibliográfica de varios autores de libros de liderazgo en todos los campos y de estudios realizados sobre liderazgo militar en el ámbito nacional e internacional. Así mismo, se ha extraído ítems del Diccionario de Competencias Comportamentales de la Jefatura de Desarrollo Humano y Gestión Humana por Competencias del Ejército Nacional. El resultado del ejercicio, hecho a partir de la discusión grupal y del cruce de las demás informaciones, es el siguiente.

#### **2.3.1 Perfil general ideal**

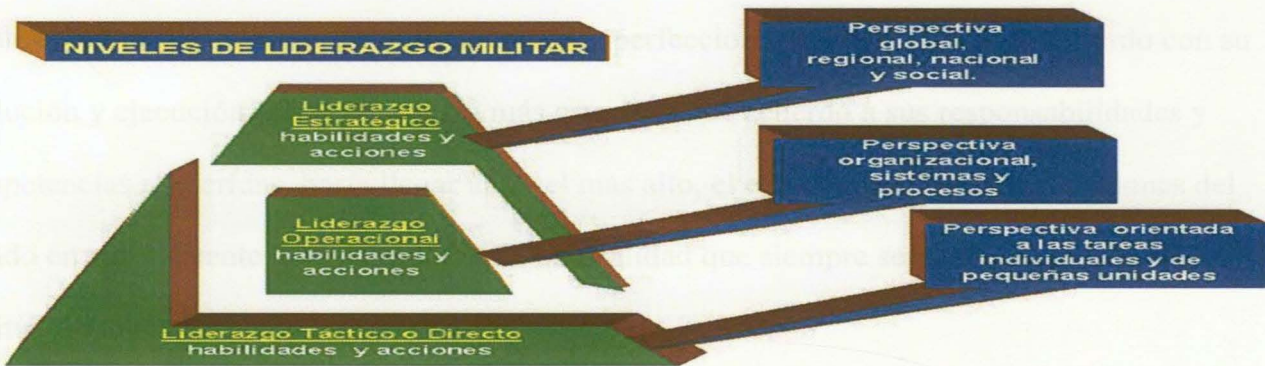
En efecto, el tipo ideal permite aprehender individuos históricos o conjuntos históricos. El tipo ideal está vinculado con la idea de comprensión, pues todo tipo ideal es una organización de relaciones inteligibles, propias de un conjunto histórico o de una realización de acontecimientos. En particular, Max Weber, aplicó el tipo ideal en las reconstrucciones racionalizantes de formas de conducta de un carácter particular. Es en este sentido que se usa en el presente ejercicio: de todas las informaciones resultantes de las encuestas, las entrevistas, las lecturas y la experiencia propia de los autores sobre el tema, se escogieron diversos elementos que reunidos, de forma unilateral y sin atender, necesariamente a la realidad específica de un individuo particular, conforman un tipo ideal de líder estratega militar. (Anexo B)

### **3. Análisis**

#### **3.1 Conceptualización Liderazgo Estratégico Militar.**

Para llegar a definir qué es el liderazgo estratégico, primero tenemos que saber qué es lo estratégico, y más si vamos a referirnos al ámbito de las instituciones militares de un Estado.

**Grafica 1:** Niveles de liderazgo Militar.



Fuente: Moreno, Pedro (2013) Ayudas de clase de exposición sobre Liderazgo. Docente Escuela Superior de Guerra.

Como lo podemos observar en la imagen anterior, el liderazgo militar tiene unos niveles, los cuales van en una forma secuencial de abajo hacia arriba. En cada nivel se van cumpliendo una serie de habilidades y acciones por medio de unas perspectivas, con el propósito de ir ascendiendo en cada nivel, de acuerdo a unas tareas, factores y procesos.

El liderazgo estratégico tiene unas habilidades tales como, percepción de detalles; habilidad verbal, numérica y manual; una ubicación tempo-espacial; y un razonamiento abstracto y analítico, entre otras.

El liderazgo estratégico posee unas acciones, como: la toma de decisiones, el pensamiento crítico, una comunicación efectiva, trabajo en equipo y articulación estratégica del mismo, la flexibilidad combinada con la acción decisiva, entre otros.

Con base a las habilidades y acciones antes mencionadas, el liderazgo estratégico se ejecuta desde lo local, pasando a lo regional, llegando a un escenario nacional y, por último, global. Donde cada uno requiere de esas habilidades y perspectivas. A medida que va escalando



de nivel, va aumentando sus habilidades y sus perspectivas con base en el conocimiento y experiencia, hasta lograr llegar a estar en el nivel más alto, que en esta ocasión sería el nivel estratégico.

El desarrollo del liderazgo en este modelo se basa en la aplicación del mismo en todos los niveles. Cada nivel requiere de una formación y perfeccionamiento acorde y de acuerdo con su evolución y ejecución. En algunos será más específico de acuerdo a sus responsabilidades y competencias requeridas, hasta llegar al nivel más alto, el estratégico. Todos los escalones del mando en sus diferentes niveles generarán una calidad que siempre será en beneficio de la institución militar.

Del mismo modo, existen modelos de liderazgo, para el caso que nos ocupa, se puede describir el modelo de liderazgo estratégico, así:

**Gráfica 2:** Elementos del liderazgo estratégico.

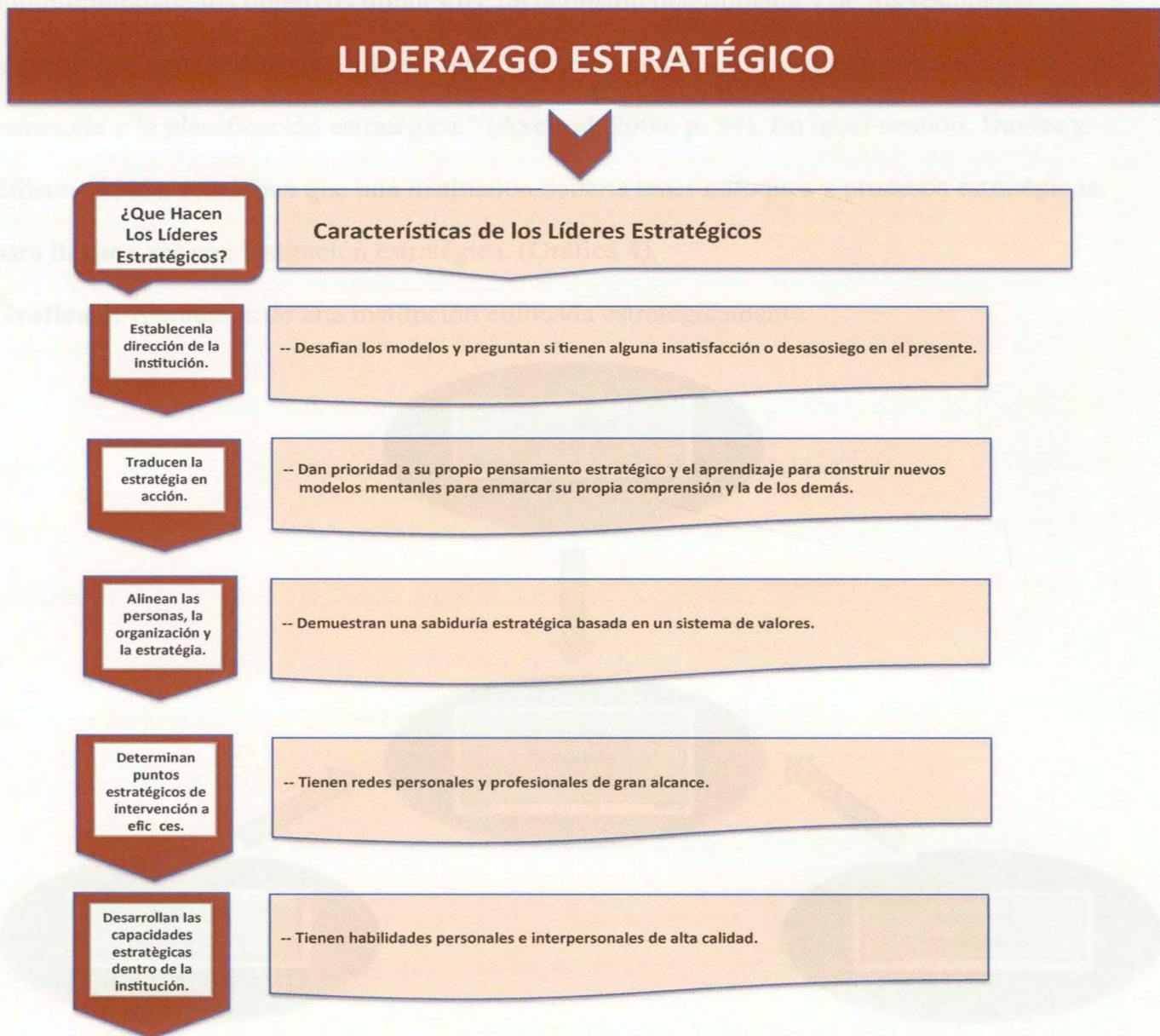


Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados Davies & B., Davies. (2005).

Como se puede observar en la Figura todo modelo de liderazgo contiene unas capacidades organizacionales y unas características, en este caso el modelo de liderazgo estratégico nos determina un contexto individual, con el propósito de que el liderazgo estratégico sea sostenible y eficaz en el tiempo.

De igual manera cuando hablamos de un liderazgo estratégico, debemos conocer qué se realiza en el liderazgo estratégico y qué características conlleva este tipo de liderazgo, para lo cual describimos las siguientes en la Gráfica 3.

**Grafica 3:** Qué hacen los líderes estratégicos.

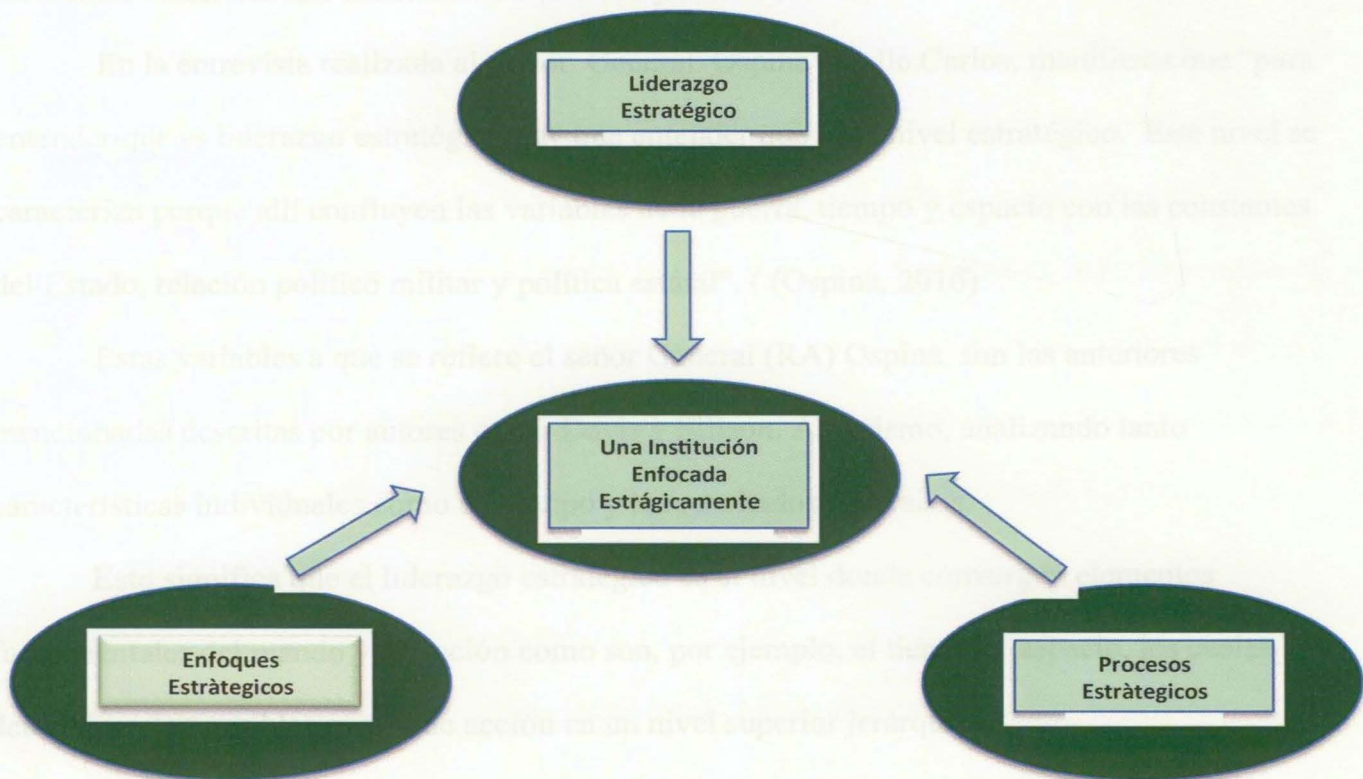


Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados Davies &, B., Davies. (2005).



Con base en la descripción anterior sobre lo que hacen los líderes estratégicos y sus características, podemos determinar que en el liderazgo estratégico siempre habrá la necesidad de tener una visión estratégica combinada con la capacidad estratégica para traducirla en acción, pero así mismo, se requiere de líderes que puedan establecer la estrategia, es decir, realizar el diseño de la misma. Con base en todos estos elementos el líder debe poder llegar al cumplimiento de los objetivos impuestos, de la misión determinada y de los resultados esperados. Como lo describía Eisenhower “esa una combinación única de una aptitud para la estrategia y la planificación estratégica.” (Axelrod, 2006, p. 34). En igual sentido, Davies y Ellison (2005), señalaban que una institución debería tener enfoques y procesos estratégicos, para llegar a ser una institución estratégica. (Gráfica 4).

**Gráfica 4:** Elementos de una institución enfocada estratégicamente.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados Davies & B., Davies. (2005).

Para llegar a tener una institución enfocada en lo estratégico, se debe conducirla por unos enfoques estratégicos, que son los medios por los cuales se implementa la estrategia, a través de unos objetivos que se desean alcanzar, una medición de resultados y la respectiva planificación para alcanzar dichos resultados. De igual forma esa institución enfocada en lo estratégico, también debería cumplir con unos procesos estratégicos que se componen de una conceptualización por medio del pensamiento estratégico y análisis de nuevos modelos mentales; al involucrar todo el personal como equipo de trabajo, permitiendo una mayor participación estratégica que conllevaría a unos mayores niveles de motivación del equipo; una debida articulación de la comunicación y del desarrollo del propósito estratégico y la respectiva aplicación traducida en la estrategia llevada a la acción por medio de la alineación de todos los elementos anteriormente mencionados (Davies y Ellison, 2005).

En la entrevista realizada al Señor General Ospina Ovalle Carlos, manifiesta que “para entender que es liderazgo estratégico hay que entender que es el nivel estratégico. Este nivel se caracteriza porque allí confluyen las variables de la guerra, tiempo y espacio con las constantes del Estado, relación político militar y política estatal”. (Ospina, 2016).

Estas variables a que se refiere el señor General (RA) Ospina, son las anteriores mencionadas descritas por autores como Davis y Ellison. Así mismo, analizando tanto características individuales como en equipo y los resultados esperados.

Esto significa que el liderazgo estratégico es el nivel donde convergen elementos fundamentales del mando y dirección como son, por ejemplo, el tiempo y espacio, los cuales determinan los posibles cursos de acción en un nivel superior jerárquico.

Dentro del mismo contexto, el Capitán de Fragata Emilio Segura afirma que “liderazgo Estratégico es aquél que debe caracterizar a los Generales (o equivalentes) para la conducción de



sus fuerzas en tiempos de paz o de guerra. Este concepto posee total concordancia con la etimología de la palabra estrategia”. (Segura, 2011, pág. 129)

Por lo tanto el liderazgo estratégico es de suma importancia en los altos niveles de dirección ya que permite combinar elementos que son necesarios para influir positivamente en el proceso militar para la toma de decisiones. Como también el liderazgo es un proceso de influencia, lo cual es significativo porque un proceso puede ser aprendido, monitoreado y mejorado. También, puede ser afectado por la personalidad y los rasgos innatos de los individuos.

Este tipo de liderazgo es el fruto de la preparación académica y militar complementándose con la experiencia que es vital para asumir responsabilidades de carácter operacional y estratégico dentro del medio militar.

Desde otro enfoque, el liderazgo estratégico militar se puede fundamentar especialmente en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas dentro del cumplimiento de la misión principal de las Fuerzas Militares. Por medio de la capacidad de articular la visión estratégica de la institución y la habilidad de motivar a los hombres y mujeres bajo su mando en participar activamente. Convirtiendo el liderazgo estratégico en el proceso competitivo más trascendental de las Fuerzas Militares. Por lo cual, la configuración del liderazgo estratégico militar en el campo y ambiente militar tiene gran injerencia desde un ámbito gerencial – militar, destacando la visión del líder sumado a la forma como planteará la combinación del espacio, el tiempo y los medios para lograr los objetivos propuestos y proyectados.

### **3.2 Cualidades del liderazgo estratégico**

El liderazgo estratégico necesita elementos de valor que permitan abarcar toda la integridad y proyección del líder para poder satisfacer los requerimientos de alta gerencia y eficiencia en el arte de la conducción de la guerra, por tal motivo un factor importante en este

sentido radica en la preparación del líder , en particular, en su capacidad de estructurar la metodología de trabajo,(elemento significativo), para que pueda integrarse en esos equipos de trabajo que van a permitir que se cumplan con los lineamientos y los planes a futuro. Una de las cualidades del liderazgo estratégico es recurrir a herramientas para diseñar escenarios futuros, teniendo como base la experiencia, las tendencias actuales globales y las variables futuras que influirán en el desarrollo del liderazgo estratégico militar.

Entonces, siguiendo este orden de ideas sobre lo que significa el liderazgo estratégico, podemos reseñar que la planeación de la visión por medio del cumplimiento de los objetivos en la toma de decisiones mediante la creatividad y un equilibrio en la toma de decisiones, conlleva al líder a ejercer un liderazgo estratégico militar basado en lineamientos de una cultura de cambio y fortalecimiento de valores permanentes para satisfacer las necesidades de los integrantes de la institución, como también a los usuarios finales que son los clientes a satisfacer, en ese orden de ideas sería la población civil.

Entonces, el liderazgo estratégico agrupa una serie de cualidades como son el planteamiento en una visión amplia y clara, sumado al mantenimiento de una cultura de principios y valores para poder incentivar el cumplimiento de la visión, los imperativos estratégicos que la organización debe priorizar de acuerdo al planeamiento a corto, mediano y largo plazo que se deben ejecutar. La orientación es permanente para el cumplimiento de los objetivos, de manera que la interacción del liderazgo estratégico, que va desde la alta gerencia hasta los colaboradores, permite que la orientación no se deje a unos cuantos, sino que de lo contrario, interactúa para controlar y tomar las decisiones en los momentos que se requiera, valorando tanto los resultados obtenidos como también a las personas que pertenecen a su organización para poder mantener relaciones recíprocas de ayuda y colaboración.



Hoy en día, en este mundo globalizado, las instituciones democráticas y la sociedad en general, esperan de sus Fuerzas Militares y más de sus mandos superiores (Generales y Almirantes), que sean líderes capacitados, preparados y formados intelectual, física y moralmente en principios y valores. Para adoptar decisiones en momentos de crisis o bajo presión del enemigo, para llegar a una planificación y conducción adecuada de las Fuerzas Militares en la obtención de los objetivos nacionales por medio de una acertada aplicación del liderazgo estratégico militar en sus hombres y mujeres y demás campos del poder.

### 3.3 Ambientes a emplear en el liderazgo estratégico

Realmente se debe generar una cultura institucional que lleve a la formación permanente de esos líderes de pequeñas unidades que con el tiempo se convertirán en los líderes estratégicos que conduzcan a la victoria de las Fuerzas Militares en el campo de combate contra esos actores generadores de violencia que buscan desestabilizar la organización del Estado tal como lo conocemos. Se hace necesario que se inicie con un programa académico que forje semilleros de líderes estratégicos para asegurar la subsistencia y el mantenimiento de la fuerza militar, para que se encuentre preparada hacia los grandes retos que le esperan, ya que día a día estos grupos armados organizados mutan y cambian su *modus operandi* y las Fuerzas Militares necesitarán de líderes estratégicos que sepan interpretar de la manera más acertada estos retos. Con el fin de poder conducir y entender la visión del conductor político para que sus estrategias se alineen de forma correcta que conduzca a sus unidades al puerto donde se desea llevar.

El liderazgo estratégico que ejerce el profesional militar en los niveles superiores, debe buscar el logro de los objetivos estratégicos trazados, actuando en beneficio de la cohesión y el desarrollo estratégico institucional sin involucrar intereses personales. Además, es necesario

determinar el nivel más adecuado para empezar a instruir a los comandantes de los niveles tácticos sobre los fundamentos teóricos del liderazgo estratégico. El cual conllevará a la complejidad y forma de ser y de enfrentar los problemas, como a la forma de entenderlos y desarrollar sus posibles soluciones, a las diferentes amenazas simétricas y asimétricas que se viven hoy en día en diferentes partes del mundo.

La formación de líderes estratégicos requiere de motivaciones y estímulos para construir una visión estratégica. Que los obligue a pensar y tener un pensamiento crítico con una organización adecuada para enfrentar los nuevos retos, y así, llegar a solucionar problemas cada vez más complejos bajo condiciones ambiguas y volátiles que se van a presentar.

Podemos considerar entonces que el liderazgo estratégico se debe emplear en todos los ambientes, campos y niveles donde se desarrollan las acciones militares, ya que se deben potencializar las capacidades de esos líderes que en un ambiente tan incierto y complejo necesitarán de esa habilidad estratégica que pueda influenciar con su capacidad de conducción para que se puedan dar cumplimiento de los objetivos y la visión de la institución.

Una de las finalidades del liderazgo estratégico militar es determinar la necesidad de ofrecer a los oficiales superiores y de insignia de las Fuerzas Militares, que enfrentan nuevos desafíos en misiones y operaciones complejas y que en ellas se encuentran en posición de liderazgo, las herramientas tanto teóricas como prácticas en su capacitación en liderazgo estratégico. También, deben tener acceso al conocimiento integral de otras disciplinas que permitan al líder estratégico comprender el entorno en el cual se desenvuelve y desplegar las respuestas adecuadas en el proceso de toma de decisiones.

Los fundamentos teóricos para el ejercicio del liderazgo estratégico son: la capacidad de diálogo, el logro de consenso, capacidad de negociación, adaptarse al mundo globalizado,



compartir información en vez de controlarla, actitud innovadora y pensamiento crítico. Entre otros, tiende a revolucionar los esquemas tradicionales del perfil de un comandante militar. Por consiguiente, consiste en crear y mantener un clima positivo a través de la confianza, la cohesión, la comunicación abierta y el trabajo en equipo.

La complejidad en que se desarrolla el liderazgo estratégico militar en los actuales y futuros escenarios requiere de mandos militares que además de mandar sus tropas eficazmente, sean capaces de mantener fluidas relaciones con militares aliados y los diferentes agentes civiles, comunes colaboradores en la resolución de los modernos conflictos, tanto en misiones de combate, como de estabilización y de multimisión. Empleando las variables que puede llegar a tener un liderazgo estratégico militar en este mundo globalizado, como también el empleo de las tecnologías actuales y futuras.

El liderazgo estratégico militar es el tipo de liderazgo que mejor se adapta a las finalidades en el cumplimiento de la misión constitucional de la Fuerzas Militares, convirtiéndose en el mecanismo ideal para la toma de decisiones, donde puede ser aplicado y puesto en ejecución por los señores oficiales de insignia de las Fuerzas Armadas del Estado. Mediante el ejercicio del liderazgo estratégico, se controla y dirige las tropas por medio de una acción racional y deliberada en cumplimiento de los propósitos, objetivos y metas trazadas, basados en una cultura, estrategia, competencias medulares y procesos críticos. Se optimiza y articula la gestión del conocimiento, el fortalecimiento de la unión y la confianza como alternativa para aumentar las posibilidades de éxito y resultados en el campo de combate y además escenarios donde se coloque en práctica el liderazgo estratégico militar.

Al respecto, un buen liderazgo no solo sucede por casualidad, sino que es una habilidad desarrollable a través de la autoconciencia (relación intrapersonal) y la conciencia social

(relaciones interpersonales). Es decir, que este depende de la inteligencia emocional, precisa altos niveles de compromiso y se adquiere mediante el desarrollo disciplinado de hábitos que generen una cultura que permita el crecimiento personal del líder y, a través de acciones, influya en el desarrollo de las personas y la mejora de la unidad a corto, mediano y largo plazo.

## Conclusiones

**PRIMERA:** El liderazgo como tal afecta el desempeño de las organizaciones y por consiguiente, el liderazgo estratégico es la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos. El objetivo principal de este trabajo fue analizar el aspecto conceptual del liderazgo estratégico y cómo éste puede aportar a que las organizaciones incrementen su competitividad. Se realizó un recuento de literatura que recaba evidencias empíricas sobre el efecto del liderazgo estratégico en las organizaciones. Así, con base en esto, es posible concluir que el liderazgo estratégico puede marcar el rumbo, las pautas y las metas de las organizaciones. Al mismo tiempo, se concluye que el liderazgo estratégico tiene un efecto positivo en varios aspectos de la competitividad de la institución castrense.

**SEGUNDA:** El liderazgo estratégico militar, es aquel que se ejecuta en los niveles superiores del mando en la carrera de las armas y en el nivel macro de la geopolítica de un Estado con relación al carácter sociopolítico y militar de un Estado.

**TERCERA:** En él confluyen habilidades y cualidades inmersas en una persona como el profesionalismo, la innovación, el tacto, el conocimiento del ambiente político – militar de un Estado, la comunicación efectiva, entre otras.

**CUARTA:** La capacidad de diálogo y de negociación, la construcción consenso, el adaptarse al mundo globalizado, el compartir información en vez de controlarla, la actitud innovadora y el



pensamiento crítico, son variables fundamentales en el momento de ejercer un liderazgo estratégico militar en un mundo globalizado y bajo amenazas inminentes.

**QUINTA:** El liderazgo estratégico va dirigido a interpretar y actuar en entornos más complejos, impredecibles y demandantes como los actuales escenarios típicos de un mundo globalizado en donde amenazas transnacionales y convergentes son una constante.

**SEXTA:** También se orienta al cumplimiento de objetivos y metas en niveles superiores y macros en un Estado, el cual estará basado y orientado a características individuales y organizativas.

**SÉPTIMA:** El liderazgo estratégico militar, en su ejecución requiere de un equipo de trabajo que se deje guiar, que se comprometa con los objetivos y metas, que asuman responsabilidades y participen en la toma de decisiones.

**OCTAVA:** Este tipo de líder se basa en la capacidad de persuadir a los demás y generar un impacto colectivo entre sus subordinados, generando las condiciones y los espacios, para la participación, creatividad e innovación.

**NOVENA:** La ejecución del liderazgo estratégico militar, por parte del alto mando de una institución militar castrense, tiene su nivel más crítico en el ámbito operacional, debido a que el aprendizaje y la enseñanza para la toma de decisiones estratégicas en el campo del combate es la más compleja y delicada hoy en día en este mundo de amenazas transnacionales y la convergencia las de guerras de diferente generación.

**DÉCIMA:** El liderazgo estratégico militar es la pieza esencial que tienen los comandantes superiores, para potencializar el esfuerzo del recurso humano, exaltando sus competencias e importancia como engranaje clave en el equipo de trabajo, en procura de la optimización de los métodos y procedimientos, generando acciones, soluciones oportunas ante cualquier problema

operacional o situación compleja; consolidando la dinámica del liderazgo estratégico militar en una fase indispensable en el planeamiento para la toma de decisiones a nivel superior.

## Referencias Bibliográficas

- Axelrod, Alan (2006). *Eisenhower on Leadership. Ike's Enduring Lessons*. In Total Victory Management. San Francisco: Jossey – Bass A Wiley Imprint.
- Barbara J. Davies & Brent Davies (2004) Strategic leadership, *School Leadership & Management*, 24:1, 29-38, DOI: 10.1080/1363243042000172804. Inglaterra: Recuperado el 25 de agosto de 2016, en <http://dx.doi.org/10.1080/1363243042000172804>
- Benavente, R. (2013). Operaciones complejas y liderazgo estratégico: *Una mirada académica desde Chile*. ESD Estudios de Seguridad y Defensa N°2.
- Brent Davies & Barbara J. Davies (2005) Strategic Leadership Reconsidered, *Leadership and Policy in Schools*, 4:3, 241-260, DOI:10.1080/15700760500244819. Inglaterra: Recuperado el día 25 de agosto de 2016, en. <http://dx.doi.org/10.1080/15700760500244819>
- Castellanos, J. & Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. . *Revista de estudios avanzados de liderazgo*. Vol. 1. N° 3.
- Clausewitz, Carl (2002). *De La Guerra*. Libro Dot.com. Recuperado el 30 de septiembre de 2016, de: <http://lahaine.org/amauta/b2-img/Clausewitz%20Karl%20von%20-%20De%20la%20guerra.pdf>
- Centro de Doctrina del Ejército (2016). Manual Fundamental del Ejército, MFE 6-22 Liderazgo. Bogotá: Fuerzas Militares de Colombia. Ejército Nacional.



- Davies, B., Davies, B. J., & Ellison, L. (2005). *Success and sustainability: Developing the strategically focused school*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Ejército Nacional (2016) Diccionario de Competencias Comportamentales de la Jefatura de Desarrollo Humano. Gestión Humana por Competencias.
- Fernández y Gordon. (1992). *La comunicación humana*, México: McGrawHill.
- Flowers Michael. (2004), Mejorando el Liderazgo Estratégico. En *Military Review*, sep-oct 2004, USA, 17-24
- Galvany, Albert (2012). *Sun Tzu: El arte de la guerra*. Traducción directa del chino antiguo (8ª edición). Madrid, España: Trotta.
- García-Guiu López, Carlos (2012) El Liderazgo Militar Ante La Complejidad. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Madrid: Recuperado el 15 de agosto de 2016, [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2012/DIEEEO582012\\_LiderazgoMilitarComplejidad\\_CarlosG-Gui.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEEO582012_LiderazgoMilitarComplejidad_CarlosG-Gui.pdf)
- Goleman, Daniel. (2004, Octubre). Que Hace un Líder. *Harvard Business Review*. América Latina. México: Recuperado el 25 de julio de 2016, de: <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/C%C3%B3mo-es-un-l%C3%ADder.pdf>
- Gordon, Thomas. (1998) *Líderes, eficaz y técnicamente preparados*. México, Editorial Diana, 6ta Edición.
- Guilford, J. P. Strom, R. D. (1978). *Creatividad y Educación*. Ediciones Paidós. España. <http://www.revista.unam.mx/vol.1/num3/art1/>

Hogan, R. (1973, abril). La conducta moral y el carácter moral: una perspectiva psicológica.

*Psychological Bulletin*, EE.UU., Vol. 79 (4), 217-232. Recuperado el 30 de julio de 2016,

de: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1973-20932-001>

Horn, B. & Walker, R. (2008) *The Military Leadership Handbook*. Kingston, Ontario. Canadá:

Canadian Defense Academy Press.

Kiyosaki, Robert T. (2016). *8 Lecciones de Liderazgo Militar para emprendedores*. Bogotá:

Penguin Random House.

Kotter, John P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Laver, H. & Matthews J. (2008). *The Art of Command. Military Leadership from George*

*Washington to Colin Powell*. Lexington, Kentucky: The University Press of Kentucky.

Levicki, Cyril. (1998). *El gen del liderazgo: el código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*. México: Panorama Editorial S.A.

Lussier, R. & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.

Mexico: Learning Editores. 4ta. Edición.

MacGregor B. James, (1978). *Leadership*. Ed. Harper & Row: New York.

Moreno, Pedro (2013) Ayudas de clase de exposición sobre Liderazgo. Docente Escuela Superior

de Guerra.

Olid M.P. & Cohen W. A. (2005, julio). Principios de Liderazgo Militar. *Revista virtual de*

*Militaría*. España, No. 25. Madrid: Recuperado el día 30 de agosto de 2016, de

<http://perso.wanadoo.es/remilitari/Ars/liderazgo.htm>

Padilla de Leon, Fredy. (2005). *Liderazgo Militar. Una Perspectiva Personal*. Bogota: Imprenta

y Publicaciones Fuerzas Militares.



Read J. H; Shapiro, I. (2014). El poder de la esperanza: el liderazgo estratégico y los arreglos democráticos de paz". *American Political Science Review*, Vol. 108. N° 1.

Seelbach G. German A. ( 2013). *Teorías de las Personalidad*. Red del Tercer Milenio, Primera Edición, México: Recuperado el 13 de agosto de 2016, de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Psicologia/Teorias\\_de\\_la\\_personalidad.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Psicologia/Teorias_de_la_personalidad.pdf)

Segura, Emilio Ernesto. (2005, Octubre). Liderazgo Estratégico en Organizaciones Cívico – Militares. *Revista Escuela Superior de Guerra Conjunta*. No. 57. Recuperado el 06 de agosto de 2016, de: [http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/anteriores/revista\\_57/RevistaESGN\\_N57LiderazgoEstrategicoEnOrganizacionesCivicoMilitaresCombinadas.pdf](http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/anteriores/revista_57/RevistaESGN_N57LiderazgoEstrategicoEnOrganizacionesCivicoMilitaresCombinadas.pdf)

El mando: concepto (2009). Seguridad Pública. Recuperado el 19 de julio de 2016, de: <http://www.seguridadpublica.es/2009/04/el-mando-concepto-cualidades-rasgos-integridad-competencia-energia-autoridad-confianza-en-si-mismo-iniciativa-decision-%E2%80%A6-reglas-basicas-para-el-ejercicio-del-mando-actividades-mas/>

Spencer Lyle M. y Spencer Signe M. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo, Modelos para un desempeño superior*. New York: Wiley.

Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2012). *Administración*. Décima edición, San Diego, State University, State Missouri. Traducción, Laura Fernández Enrique, Universidad Autónoma Metropolitana Campus Iztapalapa. Recuperado el 16 de agosto de 2016, de: <http://es.calameo.com/read/0025285838aee5474defb>

Taylor R., Rosenbach W. Y Rosenbach E. (2009). *Military Leadership. In Pursuit of Excellence*. Estado Unidos de America: Westview Press.

- Weber, Max (2013). *Ensayos Sobre Metodología Sociológica*. Editorial Amorrortu
- Wehrich, H., Koontz, H. (1993). *Administración, una Perspectiva Global*. México: Ed. Mc.Graw Hill.
- Wack, P. (1986). La anticipación a la acción. *Harvard Business Review*. Septiembre-octubre 1975.
- WALLISER B. (1978). Méthodes multicritères: arbres de pertinence. *Revue RCB*.
- WEISS D. (1988). La fonction ressources humaines. Editions d'Organisation.
- WOOT Ph. de (1988). Les entreprises de haute technologie et l'Europe. *Económica*.

### **Índice de Matriz y Tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Requisitos del Modelos de Liderazgo.                                | 26 |
| Tabla 2. Resultado Encuestas Oficiales.                                      | 37 |
| Tabla 3: Resultado Encuestas Suboficiales.                                   | 38 |
| Tabla 4: Resultado Encuestas Soldados Profesionales.                         | 39 |
| Tabla 5: Totales Encuestas Oficiales – Suboficiales- Soldados Profesionales. | 39 |
| Tabla 6: Oficiales entrevistados.  | 40 |

### **Índice de Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Pantallazo No. 1 de la Herramienta de Diseño MIC – MAC.      | 32 |
| Figura 2. Pantallazo No. 2 de la Herramienta de Diseño MIC – MAC.      | 33 |
| Figura 3: Plano de influencias/ dependencias directas de las variables | 33 |
| Figura 4: Plano de influencias directas e indirectas                   | 34 |
| Figura 5: Matriz de liderazgo MIC MAC                                  | 36 |
| Gráfica 1. Niveles de liderazgo Militar                                | 49 |



|   |    |
|---|----|
| Gráfica 2: Elementos del liderazgo estratégico                    | 51 |
| Grafica 3: Qué hacen los líderes estratégicos                     | 52 |
| Gráfica 4: Elementos de una institución enfocada estratégicamente | 53 |

## ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

La siguiente encuesta, hace parte del trabajo de grado de los alumnos del Curso de Estudio Militar 2016, que van sobre el liderazgo militar estratégico, que demostraron los señores Generales del Ejército Nacional durante los años de 1999 a 2016, los cuales contribuyeron a la consecución de la paz.

| GRADO | UNIDAD              | GENERO             |
|-------|---------------------|--------------------|
| ARMAS | ESTUDIOS REALIZADOS | TIEMPO DE SERVICIO |

1.- De los siguientes 10 señores Generales marque 5, que opina usted fue más notable durante su permanencia por sus principios, valores y formación militar demostrada, que lo hizo un líder estratégico en la institución castrense.

- GENERAL FREDY PADILLA DE LEON
- GENERAL ALIJANDRO NAVAS RAMOS
- GENERAL SERGIO MANTILLA SAN MIGUEL
- GENERAL JAIME ALFONSO LASPRILLA VILLAMIZAR
- GENERAL ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO
- GENERAL JORGE ENRIQUE MORA RANGEL
- GENERAL CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE
- GENERAL MARTÍN ORLANDO CARREÑO SANDOVAL
- GENERAL REINALDO CASTELLANOS TRUJILLO
- GENERAL MARIO MONTOYA URIBE

2.- De los siguientes 10 señores Generales marque 5, que considere usted, que su capacidad de conducción militar lo hizo un líder estratégico en la institución castrense.

- GENERAL JORGE ENRIQUE MORA RANGEL
- GENERAL CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE
- GENERAL SERGIO MANTILLA SAN MIGUEL
- GENERAL JAIME ALFONSO LASPRILLA VILLAMIZAR
- GENERAL ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO
- GENERAL MARTÍN ORLANDO CARREÑO SANDOVAL
- GENERAL REINALDO CASTELLANOS TRUJILLO
- GENERAL MARIO MONTOYA URIBE
- GENERAL FREDY PADILLA DE LEON
- GENERAL ALIJANDRO NAVAS RAMOS

## ANEXO "A"

ENCUESTA A OFICIALES DE LAS FFMM PARA IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES  
ESTRATÉGICOS  
FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



## ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

La siguiente encuesta, hace parte del trabajo de grado de los alumnos del Curso de Estado Mayor 2016, que trata sobre el liderazgo militar estratégico, que demostraron los señores Generales del Ejército Nacional durante los años de 1998 a 2016, los cuales contribuyeron a la consecución de la paz.

GRADO \_\_\_\_\_ UNIDAD \_\_\_\_\_ GENERO \_\_\_\_\_

ARMA \_\_\_\_\_ ESTUDIOS REALIZADOS \_\_\_\_\_ TIEMPO DE SERVICIO \_\_\_\_\_

1.- De los siguientes 10 señores Generales marque 5, que opine usted fue más notable durante su permanencia por sus principios, valores y **formación militar** demostrada, que lo hace un líder estratégico en la institución castrense.

- a) GENERAL FREDY PADILLA DE LEON
- b) GENERAL ALEJANDRO NAVAS RAMOS
- c) GENERAL SERGIO MANTILLA SAN MIGUEL
- d) GENERAL JAIME ALFONSO LASPRILLA VILLAMIZAR
- e) GENERAL ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO
- f) GENERAL JORGE ENRIQUE MORA RANGEL
- g) GENERAL CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE
- h) GENERAL MARTIN ORLANDO CARREÑO SANDOVAL
- i) GENERAL REINALDO CASTELLANOS TRUJILLO
- j) GENERAL MARIO MONTOYA URIBE

2 - De los siguientes 10 señores Generales marque 5, que considere usted, que su **capacidad de conducción militar** lo hace un líder estratégico en la institución castrense.

- a) GENERAL JORGE ENRIQUE MORA RANGEL
- b) GENERAL CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE
- c) GENERAL SERGIO MANTILLA SAN MIGUEL
- d) GENERAL JAIME ALFONSO LASPRILLA VILLAMIZAR
- e) GENERAL ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO
- f) GENERAL MARTIN ORLANDO CARREÑO SANDOVAL
- g) GENERAL REINALDO CASTELLANOS TRUJILLO
- h) GENERAL MARIO MONTOYA URIBE
- i) GENERAL FREDY PADILLA DE LEON
- j) GENERAL ALEJANDRO NAVAS RAMOS



3 - De los siguientes 10 señores Generales marque 5 que considere usted fue más memorable, debido a la **Relevancia Nacional que genero su Gestión durante su comando**, y lo hace un líder estratégico en la institución castrense.

- a) GENERAL FREDY PADILLA DE LEON
- b) GENERAL ALEJANDRO NAVAS RAMOS
- c) GENERAL SERGIO MANTILLA SAN MIGUEL
- d) GENERAL JAIME ALFONSO LASPRILLA VILLAMIZAR
- e) GENERAL ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO
- f) GENERAL JORGE ENRIQUE MORA RANGEL
- g) GENERAL CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE
- h) GENERAL MARTIN ORLANDO CARREÑO SANDOVAL
- i) GENERAL REINALDO CASTELLANOS TRUJILLO
- j) GENERAL MARIO MONTOYA URIBE

4- De los siguientes 10 señores Generales marque 5, que aprecie usted, fue más notable por transmitir mayor conocimiento, aprendizaje y enseñanza debido a su **formación académica**, y que ha contribuido a que se convierta en un líder estratégico en la institución castrense.

- a) GENERAL SERGIO MANTILLA SAN MIGUEL
- b) GENERAL JAIME ALFONSO LASPRILLA VILLAMIZAR
- c) GENERAL ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO
- d) GENERAL JORGE ENRIQUE MORA RANGEL
- e) GENERAL CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE
- f) GENERAL MARTIN ORLANDO CARREÑO SANDOVAL
- g) GENERAL REINALDO CASTELLANOS TRUJILLO
- h) GENERAL MARIO MONTOYA URIBE
- i) GENERAL FREDY PADILLA DE LEON
- j) GENERAL ALEJANDRO NAVAS RAMOS

5 - De los siguientes 10 señores Generales marque 5 que sienta usted fue más memorable, por sus **Méritos Militares** y ha contribuido a que se convierta en un líder estratégico en la institución castrense

- a) GENERAL MARIO MONTOYA URIBE
- b) GENERAL FREDY PADILLA DE LEON
- c) GENERAL ALEJANDRO NAVAS RAMOS
- d) GENERAL JORGE ENRIQUE MORA RANGEL
- e) GENERAL CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE
- f) GENERAL MARTIN ORLANDO CARREÑO SANDOVAL
- g) GENERAL JAIME ALFONSO LASPRILLA VILLAMIZAR
- h) GENERAL ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO
- i) GENERAL REINALDO CASTELLANOS TRUJILLO
- j) GENERAL SERGIO MANTILLA SAN MIGUEL

## ANEXO "B" PERFIL IDEAL DEL GENERAL

### *Requisitos*

1. Ser voluntario
2. 100% en la prueba física
3. Aptitud psicofísica
4. Aprobar perfil psicológico
5. Aprobar el polígrafo

### *Estudios*

1. Títulos Profesionales Militares
2. Títulos Profesionales
3. Especializaciones Militares
4. Especializaciones
5. Maestrías Militares
6. Maestrías
7. Tecnólogo (militar)
8. Idiomas
9. Gestión de Proyectos

### *Formación*

1. Cursos Militares
2. Cursos Básicos
3. Cursos
4. Diplomados Militares
5. Diplomados Civiles



6. Especializaciones del Arma

7. Cursos Exterior

### *Competencias Técnicas*

1. Toma de decisiones

2. Liderazgo

3. Mando

4. Operador

5. Instructor

6. Estructuración proyectos

7. Peritos

8. Contratación estatal

9. Conocimiento

10. Especialista (técnica del arma)

11. Curso de Liderazgo

### *Experiencia*

1. Tiempo

### *Habilidades*

1. Agudeza visual / Percepción detalles

2. Coordinación visomotora

3. Habilidad verbal

4. Habilidad numérica

5. Habilidad manual

6. Ubicación temporoespacial

7. Expresión escrita
8. Rapidez para digitar
9. Razonamiento abstracto
10. Razonamiento analítico

### *Competencias Organizacionales*

#### *Compromiso con la institución.*

- a. Muestra sentido de pertenencia con las Fuerzas Militares, orgullo de hacer parte de la institución y lo transmite a los subalternos.
- b. Invierte los recursos de manera eficiente en beneficio de la institución
- c. Antepone las necesidades institucionales a las personales en beneficio del servicio, cuando las circunstancias así lo exigen.
- d. Diseña e implementa estrategias efectivas para lograr el mejoramiento de la Institución.
- e. Fomenta la consecución de los resultados institucionales, basados en el cumplimiento de los principios, normas, valores y leyes.

#### *Comunicación efectiva.*

- a. Transmite sus ideas, órdenes e instrucciones, en forma clara y oportuna.
- b. Proporciona la información que requieren otras áreas o dependencias, en forma oportuna y completa.
- c. Utiliza efectivamente los diferentes medios de comunicación disponibles para comunicarse constantemente con todo el personal para dar a conocer las políticas y directrices.



- d. Muestra seguridad y asertividad en los procesos de comunicación tanto grupales como personales a todos los niveles.
- e. Valora los aportes e ideas de los demás aunque no esté de acuerdo con ellas.
- f. Utiliza argumentos convincentes para motivar y comprometer a sus subalternos.

*Desarrollo personal.*

- a. Se prepara en forma integral tanto en el campo personal como profesional.
- b. Se mantiene informado sobre lo que sucede en el entorno sociopolítico nacional e internacional.
- c. Complementa su formación con estudios que le permitan ampliar su pensamiento estratégico y sus habilidades directivas.
- d. Invierte tiempo en conocer las directrices, proyectos, procesos y cambios institucionales.
- e. Consulta y aprovecha las lecciones aprendidas para mejorar su desempeño y el de sus hombres y generar aprendizajes.

*Adaptabilidad.*

- a. Promueve la aceptación de los cambios, adopta mecanismos para facilitar su implementación.
- b. Asume con compromiso las nuevas responsabilidades asignadas para desempeñarse en diferentes áreas, unidades o dependencias, se empodera rápidamente para dar resultados.
- c. Implementa medidas para asegurar que sus subalternos respeten la cultura, valores y costumbres de las comunidades de su jurisdicción.

- d. Respeta y se adapta fácilmente a superiores, compañeros y subalternos con diferentes características y formas de actuar.
- e. Diseña políticas e implementa mecanismos para facilitar la adaptación del personal militar y sus familias a los diferentes entornos geográficos y sociales.

*Orientación al servicio.*

- a. Emite directrices claras para atender en forma oportuna las necesidades de la comunidad, de los subalternos y sus familias.
- b. Realiza acuerdos con otras autoridades o instituciones para llevar a cabo acciones conjuntas en beneficio de las comunidades.
- c. Su gestión permite afianzar las relaciones con la comunidad y mantener en alto la imagen institucional.
- d. Realiza seguimiento para asegurar la calidad del servicio que se presta al personal de la Fuerza y a la comunidad.
- e. Establece los procedimientos y las medidas para evaluar y asegurar la calidad del servicio que se brinda a las Unidades.
- f. Se preocupa por el bienestar del personal de la Unidad y gestiona la obtención de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades.

*Búsqueda de resultados.*

- a. Establece metas retadoras alineadas con los objetivos estratégicos de la Institución.
- b. Alienta la búsqueda de resultados acordes con las expectativas del Gobierno y del país, dentro del marco legal vigente.



- c. Se asegura que las diferentes áreas o Unidades cuenten con el apoyo y los recursos requeridos para lograr las metas, gestiona su consecución.
- d. Exige que el personal de todos los niveles asuma la responsabilidad personal sobre su actuación y da ejemplo en su actuación.
- e. Coordina y controla en forma efectiva a las diferentes unidades o dependencias bajo su mando para asegurar la obtención de resultados.
- f. Evalúa en forma periódica el cumplimiento de las líneas de acción e introduce los correctivos necesarios para asegurar la obtención de las metas.

*Trabajo en equipo.*

- a. Fija con claridad los objetivos que se deben alcanzar y se asegura que todas las Unidades o áreas estén alineadas con ellos.
- b. Coordina con efectividad el esfuerzo de las diferentes Unidades / áreas o dependencias para lograr los objetivos trazados.
- c. Trabaja conjuntamente con otras áreas o dependencias para resolver problemas, brinda ayuda oportuna para solucionarlos.
- d. Fomenta la participación y la necesidad de aprovechar los conocimientos y experiencias de los miembros de las Unidades bajo su mando.
- e. Valora y aprovecha los aportes e iniciativas de sus hombres; identifica las competencias de su personal y reconoce sus capacidades.
- f. Interviene oportunamente para evitar conflictos entre las partes que deben actuar en forma armónica para lograr objetivos institucionales. (Ejército Nacional, 2014).

### *Competencias Directivas*

1. Liderazgo
2. Conducción de grupos
3. Desarrollo de personas
4. Planeación y control
5. Solución de problemas
6. Administración de recursos

### *Competencias de Gestión*

1. Análisis numérico
2. Construcción de relaciones
3. Manejo de información
4. Dirección de proyectos
5. Negociación
6. Administración del tiempo
7. Iniciativa
8. Autocontrol
9. Innovación
10. Pensamiento estratégico
11. Pensamiento analítico
12. Búsqueda de información
13. Flexibilidad
14. Tolerancia a la presión

### *Disposición para asumir Responsabilidad*



- Capacidad para ser perspectivo
- Capacidad para ser objetivo
- Capacidad para establecer prioridades
- Capacidad para comunicar
- Capacidad de observación.
- Capacidad de interpretación
- Capacidad de intuición.

#### *Liderando las estrategias del cambio*

- Estrategias externas alternativas
- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación
- Estrategias defensivas
- Modalidades estratégicas

**ANEXO "C"****BIOGRAFIAS DE 10 SEÑORES GENERALES QUE POR SUS CARGOS HAN  
INFLUIDO ESTRATEGICAMENTE EN LAS FUERZAS MILITARES ENTRE EL AÑO  
DE 1998 A 2016.****General JORGE ENRIQUE MORA RANGEL**

Nació en Cúcuta en 1945. Su ingreso a la Escuela Militar de Cadetes en 1964 marcó el inicio de una larga carrera militar que se prolongó por 42 años llegando a ser Comandante General de las Fuerzas Militares en 1992. Fue Comandante del Batallón Aerotransportado Serviez (ubicado en la base aérea de Apiay, en el Meta), Comandante de la Escuela de Infantería en Bogotá y Jefe de Operaciones del Ejército.

Como General quedó a cargo de la Dirección de la Brigada Móvil N° 1, un cuerpo de élite de ese momento ubicado en Granada (Meta), una zona de conflicto, relativamente cerca a zonas de influencia de las Farc como La Uribe (Meta). Eso impulsó su perfil contraguerrillero, al asumir el mando dijo que su misión principal era capturar o dar de baja a "Tirofijo" y elogió la Brigada que venía de comandar que a su juicio estaba capacitada y deseosa de "acabar con el secretariado de las Farc".

En octubre de 1993 fue nombrado Comandante del Comando de Operaciones Especiales de Contraguerrilla donde sus posiciones duras contra la guerrilla lo hicieron merecedor de un gran respeto entre las fuerzas militares. Ya entonces hablaba de las relaciones entre las Farc y la cocaína.



En 1994 pasó a comandar la IV Brigada, que queda en Medellín, y desde allí tuvo que manejar una difícil situación del conflicto, especialmente en el Valle de Aburrá, donde operaban milicias guerrilleras, y al suroriente del departamento.

De Medellín pasó, a fines de 1995, a ser jefe de operaciones del Comando General de las Fuerzas Militares, un cargo más cercano a las cúpulas de poder en Bogotá. Con Juan Carlos Esguerra como Ministro de Defensa, tras unos breves meses pasó a dirigir la Escuela Superior de Guerra, donde reemplazó al general Manuel José Bonnet, pero de nuevo pocos meses después fue nombrado comandante de la V División, con sede en Bogotá.

A la V División llegó pisando fuerte, su primer anuncio fue la creación de Convivir en Cundinamarca y esperaba tener una por municipio. Su principal reto era evitar la estrategia de las Farc de rodear Bogotá y para ello debía trabajar con el general Bonnet, comandante del Ejército, y con el general Euclides Sánchez, que estaba bajo su mando y a cargo de la Brigada XIII.

A principios de 1997 dirigió las sonadas operaciones contra las Farc en San Juanito, piedemonte llanero, y luego fue ratificado en el puesto, pero a la Brigada XIII llegó el general Del Río. Allí le tocó la más sonada de todas las "pescas milagrosas" de las Farc, la que hizo "Romaña" en la carretera entre Bogotá y Villavicencio a fines de marzo de 1998, y luego enfrentó críticas por los allanamientos que hizo la Brigada XII tras un atentado contra el General retirado Fernando Landazábal.

Su gran salto vino poco después, con la llegada del gobierno de Andrés Pastrana y su primer ministro de Defensa, Rodrigo Lloreda. Cambiaron la cúpula militar, buscando una nueva estrategia contra las Farc, la recuperación de la moral (en los meses anteriores la guerrilla había dado fuertes golpes como los de Las Delicias o Patascoy) y menos problemas de Derechos

Humanos. Mora llegó a la comandancia del Ejército con una hoja de vida limpia y fama de estratega, tropero y experto en operaciones.

Como Comandante del Ejército entre 1998 y 2002 fue testigo de la zona distensión otorgada por el gobierno a las Farc y del fallido proceso de paz de El Caguán. Desde este cargo, denunció los abusos de la guerrilla en los 42 mil kilómetros despejados y fue uno de los grandes opositores a las propuestas de canje de secuestrados por guerrilleros presos. Pero también tuvo que enfrentar derrotas como las de Bojayá, Toribío o Dolores (Tolima).

Tras el fracaso del Caguán, Mora Rangel fue el hombre clave de la continuación de la reestructuración interna y la modernización de las fuerzas militares, que había empezado ya el gobierno Pastrana con el Plan Colombia. Con Mora como comandante del Ejército, éste pasó de tener alrededor de 125 mil a 155 mil hombres, por ejemplo.

Álvaro Uribe lo nombró Comandante de las Fuerzas Militares en reemplazo del general Tapias, y su comandante en el Ejército fue el general Carlos Ospina, quien venía de ser jefe de operaciones del Ejército. Mora se posesionó al tiempo con Marta Lucía Ramírez en el Ministerio de Defensa.

En ese proceso, encabezó el aumento del pie de fuerza y el cambio de estrategia para enfrentar el conflicto. Además de continuar con el crecimiento de las Fuerzas Militares (que solo entre 2002 y 2003 aumentaron su pie de fuerza en 30 mil hombres, más del 10 por ciento), su principal logro fue la ejecución de la primera fase del Plan Patriota, que se convirtió en la pieza clave de la recién creada Seguridad Democrática y que consistía en eliminar cualquier presencia guerrillera de las carreteras y las zonas urbanas, y luego atacar su retaguardia en el meta, el Caquetá y Putumayo. Ese plan tuvo como principal éxito haber sacado a las Farc de Cundinamarca y haberle puesto fin a su anillo alrededor de Bogotá.



En noviembre de 2003, tras la abrupta salida de Ramírez del ministerio, Mora presentó su carta de renuncia, poniendo fin a 42 años de servicio activo en el ejército. En marzo de 2004 Uribe lo nombró embajador ante Corea del Sur y tras su regreso a Colombia en el 2006, el gobernador Andrés González lo designó Alto Consejero para la Seguridad de la Gobernación de Cundinamarca.

En 2012, el inicio de las negociaciones de paz entre el gobierno de Juan Manuel Santos y las Farc lo sacaron de nuevo a la luz pública al ser nombrado por el gobierno como negociador, lo que le dio a los militares representación en los diálogos de La Habana.

Su nombramiento fue ampliamente respaldado por las fuerzas militares pues es considerado como el hombre más capaz para representar los intereses de esta institución. A pesar de las críticas del ex presidente Pastrana por la designación (debido a las denuncias que presentó siendo Comandante del Ejército de los abusos cometidos por los guerrilleros en el proceso de paz del Caguán), su presencia en la Habana es una señal de que en esta negociación de paz no se repetirán los errores de El Caguán.

## BIBLIOGRAFIA

La Silla Vacía. Recuperado de: <http://lasillavacia.com/quienesquien/perfilquien/jorge-enrique-mora-rangel>

## General CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE

Nació en Manizales, Caldas. El día 25 de febrero de 1947. Los principales cargos que ha desempeñado a lo largo de su carrera Militar han sido los siguientes: En los grados de Oficial subalterno ocupó los cargos normales de un oficial de infantería, en los grados de Oficial Superior ocupó los siguientes cargos: En el grado de Mayor, Comandante Agrupación Fuerzas

Especiales. En el grado de Teniente Coronel, Comandante Batallón de Infantería N° 33 “JUNIN”, Comandante Batallón de Policía Militar N° 13 y Comandante de la Escuela de Lanceros. En el grado de Coronel, Oficial de Operaciones de la Cuarta División, Jefe Estado Mayor de la Brigada Móvil N° 2 y Director de la Escuela de Armas y Servicios. En el grado de Brigadier General, Comandante de la BRIM-2, Comandante de la Cuarta Brigada y Comandante de la Cuarta División.

En el año de 1999, fue ascendido al grado de Mayor General continuando como Comandante de División. Posteriormente fue nombrado como Jefe de Operaciones del Ejército. En el año 2002 es designado como Inspector General de las Fuerzas Militares y en el mismo año es ascendido al grado de General.

Fue nombrado Comandante del Ejército Nacional en enero de 2002. En el mes de junio del 2002 participó como conferencista invitado a la Disertación Internacional sobre “Arte Operacional en Colombia” organizado por la Escuela Superior de Guerra.

#### CURSOS MILITARES

Ha efectuado los diferentes cursos de combate entre otros:

- Lancero Instructor
- Paracaidista
- Fuerzas Especiales
- Contraguerrilla
- Comando Ejército Estados Unidos – Paracaidista Militar Ejército EE.UU.

#### CONDECORACIONES MILITARES:

- Antonio Nariño en el grado de comendador
- José María Córdova en el grado de comendador



- Orden de Boyacá en el grado de oficial
- Servicios Distinguidos en Orden Publico en la 1ª vez, 2ª vez, 3ª vez, 4ª vez, 5ª vez, 6ª vez y 7ª vez.
- Medalla por Tiempo de servicios (15, 20, 25, 30 y 35 años)
- Medalla “Diosa de Minerva Ejército Chile”
- Army Commandation Meidol del Ejército de los EE.UU.
- Distintivo Heridos en Acción

## BIBLIOGRAFIA

Resdal. (2011). “Rol de los Ejércitos frente a la evolución de las nuevas amenazas”, Moderador: Señor General Carlos Alberto Ospina Ovalle. Simposio Internacional ISODOMA 2011 – ESDIH. Bogotá, Colombia.

## General MARTIN ORLANDO CARREÑO SANDOVAL

El hombre considerado uno de los generales más troperos del Ejército nunca tuvo prevenciones a la hora de hablar del apoyo de Venezuela a las Farc. Eso le hizo ganar el respeto de su tropa y los regaños del Gobierno de Álvaro Uribe, que solo lo mantuvo un año en la comandancia de la institución.

En la hoja de vida del general Martín Orlando Carreño Sandoval, el ex comandante del Ejército muerto el 20 de mayo de 2007, en un accidente de tránsito en la vía Mogotes-San Gil, además de múltiples operaciones militares exitosas se cuenta la captura del líder de las Farc Ricardo Palmera Pineda 'Simón Trinidad', en Ecuador.

Entro a la Escuela Militar el 5 de abril de 1967. Desde esa fecha transcurrirían 33 años para tener el día más glorioso de su carrera, el 22 de enero del 2000, cuando sus tropas dieron

muerte en combate al temible guerrillero Hugo Carvajal, el 'Nene', jefe del EPL, que desangró económicamente el norte de Santander con sus extorsiones y el secuestró de más de 200 personas. Ese era el episodio que más recordaba, porque de la captura de 'Simón Trinidad' prefería guardar silencio. "Lo que haya que decir de ese bandido, que lo diga el Presidente", repetía.

Sin lugar a dudas, por lo que más es recordado el general Carreño es la famosa operación 'Berlín', que planeó y desarrolló en Suratá (Santander). La acción militar le permitió devolver a sus hogares a 137 niños que las Farc habían reclutado en la antigua zona de distensión y que avanzaban por la cordillera hacia la frontera con Venezuela. Y aunque hace cinco días fue mencionado por el líder paramilitar desmovilizado Salvatore Mancuso como colaborador de las autodefensas cuando era comandante de la brigada de Urabá, en el 2002 fue reconocido por el Ejército como el general que más golpes había obtenido contra los paramilitares en el país. El premio fue la sexta medalla gris, o de orden público, que muy pocos uniformados alcanzan a obtener y menos en tan alto número.

## **BIBLIOGRAFIA.**

El Tiempo. (2007). Familia del general Martín Orlando Carreño decidió sepultarlo en panteón

del Ejército. Recuperado de: [http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3565233)

[3565233](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3565233)

## **General REINALDO CASTELLANOS TRUJILLO**

El General **Reinaldo Castellanos Trujillo** fue profesional en Derecho Internacional y Diplomacia y en Administración Gerencial, adelanto cursos de especialización tanto a nivel nacional como internacional.



Se desempeñó activa y eficientemente como Oficial del Batallón de Artillería Tarqui, Ejecutivo y Segundo Comandante del Batallón Tarqui, Analista de Dirección de Inteligencia y Contrainteligencia, Alumno de la Escuela Superior de Guerra, Oficial de la Quinta Brigada, Observador Militar en el Salvador, Comandante Operativo No. 4, Comandante del Batallón de Artillería de la Popa, Oficial de Operaciones de la Primera División, Jefe de Estado Mayor de la Primera División, Agregado Militar Naval y Aéreo en Panamá, Director de Inteligencia y Contrainteligencia del Ejército, Alumno de la Escuela Superior de Guerra, Jefe del Departamento D-2 EMC Comando General de las Fuerzas Militares y Comandante de la Quinta División y Comandante de la Decimatercera Brigada (E). Excelentes resultados operativos en antiterrorismo y su contribución a la seguridad ciudadana, defendiendo la infraestructura de Bogotá y Cundinamarca.

Implementó el "Plan Alacrán" con la participación de las Unidades Tácticas de la Brigada, con el objetivo de incrementar los efectivos en áreas Suburbanas. Gracias a su buen desempeño en la ejecución del "Plan Capital" para Bogotá, creó la Fuerza de Tarea Pentágono, cuya finalidad es mantener la seguridad sobre los puntos considerados vulnerables y de posible ingreso hacia la capital de la República.

Ubicó un Batallón de Contraguerrillas sobre los cerros orientales, con el fin de ejercer un control militar de área y neutralizar las posibles actividades terroristas, además creó la Fuerza de Tarea Acuario, la cual ha generado seguridad en el área de Chuza y Chingaza, impidiendo hasta la fecha nuevos actos terroristas contra el Acueducto y la Infraestructura Energética y Vial de esa importante área.

## BIBLIOGRAFIA

Decreto 455. (2002). "Por el cual se otorga la Orden Civil al Mérito «Ciudad de Bogotá», en el grado de Gran Cruz, al Brigadier General «REINALDO CASTELLANOS TRUJILLO».

Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=6205>

### **General MARIO MONTOYA URIBE**

Mario Montoya Uribe nació el 29 de abril de 1949 en Buga, Valle. Tiene un título en ciencias militares de la Escuela Superior de Guerra y un posgrado en alta gerencia de la Universidad de los Andes. Como militar del arma de Caballería, Montoya estuvo en servicio por más de 40 años y comandó 10 unidades hasta llegar a ser Comandante del Ejército.

Como coronel, participó en el desembarco de las Fuerzas Militares en el cuartel de las Farc en La Uribe, Meta, en 1991. Estaba al mando de la inteligencia de la operación, lo que le valió una condecoración. Luego comandó el Grupo Mecanizado Maza de Cúcuta, que tuvo que enfrentar la ofensiva guerrillera en el Catatumbo en 1992 y, después de ser profesor en la Escuela de las Américas, institución de cooperación militar de Estados Unidos, regresó como comandante de la Escuela de Caballería de Bogotá, donde estuvo hasta 1994.

Estuvo al mando de unidades como el Batallón de Inteligencia de Villavicencio, el Comando Operativo de El Bagre (en el Bajo Cauca antioqueño), la Fuerza de Tarea Conjunta del Sur, el Comando Conjunto Caribe y la Brigada 18 en Arauca. También fue agregado militar en la Embajada de Colombia ante el Reino Unido, y en 2000 lideró el Batallón Antinarcóticos, en donde tuvo al mando a 8.000 hombres, y de 2001 a 2003 comandó la Cuarta Brigada en Antioquia.



En la Cuarta Brigada lideró dos de las operaciones claves para derrotar a las Farc en Antioquia. En mayo de 2002 se llevó a cabo la ‘Operación Mariscal’ en la Comuna 13 de Medellín, que amenazó el refugio de las milicias de la guerrilla, pero luego la Procuraduría le abrió un proceso disciplinario por omisión, allanamientos ilegales y posibles violaciones a los derechos humanos. Al final algunos militares fueron destituidos pero Montoya no fue encontrado responsable.

En todo caso, fue la ‘Operación Orión’, en octubre de ese año y que tenía el mismo objetivo de ‘Mariscal’, la que resultó más exitosa. Montoya logró retomar el control total de la Comuna 13. De este modo, en febrero de 2006 Álvaro Uribe Vélez lo nombró comandante del Ejército.

Por otra parte, Montoya siguió liderando operaciones exitosas en la guerra contra las Farc. En la ‘Operación Fénix’ le dio de baja a alias ‘Raúl Reyes’, y en la ‘Operación Jaque’ liberó a 15 secuestrados entre los que estaban Ingrid Betancourt y tres norteamericanos.

A su salida, en 2009 Uribe lo nombró embajador de Colombia ante República Dominicana hasta 2011 cuando renunció a la Embajada. Finalmente, como comandante militar recibió la Cruz de Boyacá, cuatro órdenes al Mérito Militar, una medalla del Ejército de EE.UU., así como reconocimientos del Congreso, la Infantería de Marina, la Escuela Militar y la Policía Nacional.

## BIBLIOGRAFIA

Barbosa, N. (2012). “Mario Montoya”. La Silla Vacía. Recuperado de:

<http://lasillavacia.com/perfilquien/31614/mario-montoya>

## **General FREDDY PADILLA DE LEON**

General Freddy Padilla De León (nacido el 10 de octubre de 1948 en Montería, Córdoba) es un ingeniero y militar colombiano graduado en Ciencias Militares, miembro del Ejército Nacional de Colombia y comandante general de las Fuerzas Militares de Colombia. Ha sido comandante de Batallón en varias oportunidades, Comandante de las Brigadas II, VII y XX, Comandante de la V División, Jefe de Operaciones del Ejército como encargado temporal, Inspector General Ejército y Jefe de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Militares.

El día 23 de mayo de 2009 fue designado como Ministro de Defensa encargado, debido a la renuncia de Juan Manuel Santos. Ingresó a la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova en febrero de 1966. Fue ascendido al rango de Subteniente el 6 de diciembre de 1969. Padilla estudió Ingeniería Industrial en la Pontificia Universidad Javeriana con magíster en Estudios Políticos. Es Especialista en Geopolítica de la Universidad Militar Nueva Granada. Fue Profesor Militar e Ingeniero en Obras Civiles y Militares. Ha completado diplomados en Estrategias y Técnicas de Negociación de la Universidad de Chile, Research in Terrorism Studies (análisis en estudios de terrorismo) en la George Washington University y Fellows in Foreign Service Program de la Georgetown University en Estados Unidos. Es Profesional en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova con diplomado en Estado Mayor. Tiene curso de Altos Estudios Militares en la Escuela Superior de Guerra y curso Avanzado de Ingenieros en Fort Belvoir, estado de Virginia, en Estados Unidos.

Es paracaidista experto y jefe de salto, además fue instruido en cursos de Explorador del Ejército, Lanceros curso en el cual luego se volvió instructor. Se volvió un especialista en Inteligencia militar y se graduó en Inteligencia estratégica en Washington, Estados Unidos, en el Centro de Análisis de Inteligencia de Defensa.[2] También fue Profesor Militar y fue Profesor de



Academia de Geografía Militar y Geopolítica en la Academia de Guerra del Ejército de Chile en 1999. En diciembre de 1997 fue ascendido a Brigadier General (1 Sol), el 6 de diciembre de 2001 ascendió a Mayor General (2 Soles), el 7 de diciembre de 2004 a Teniente General (3 Soles) y el 7 de agosto de 2009 ascendió a General de (4 soles) grado que hasta el momento solo había ostentado el General Gustavo Rojas Pinilla.

Padilla era Jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Militares de Colombia desde noviembre de 2003, hasta que asumió como comandante general de las Fuerzas Militares, el 15 de agosto de 2006, por Decreto 2767 del Ministerio de Defensa Nacional y autorización del presidente Álvaro Uribe, en remplazo del General Carlos Alberto Ospina, quien renunció. Bajo su mando, fueron asignado como comandante de la Fuerza Aérea de Colombia, el general Jorge Ballesteros y en la Armada de la República de Colombia al almirante Guillermo Barreto. En el Ejército Nacional de Colombia fue ratificado el general Mario Montoya.

Operación Fénix y Computadores de Raúl Reyes: La Operación Fénix, también llamado bombardeo de Angostura fue un ataque de la Fuerza Aérea de Colombia, con la posterior incursión de helicópteros y personal militar, realizado en una zona selvática denominada Angostura en las cercanías de la población Santa Rosa de Yanamaru, en la provincia ecuatoriana de Sucumbíos, el día 1 de marzo de 2008, causando la muerte de 22 personas, incluyendo el segundo comandante en rango del grupo armado Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), quienes se encontraban en un campamento guerrillero. El ataque produjo una crisis diplomática regional en torno a la violación colombiana de la soberanía territorial ecuatoriana.

Los Computadores de Raúl Reyes se refiere a los presuntos computadores del guerrillero de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) Raúl Reyes encontrados luego del desarrollo de la Operación Fénix por parte de las Fuerzas Militares de Colombia en territorio

ecuatoriano. La incursión en territorio ecuatoriano desató la Crisis diplomática de Colombia con Ecuador y Venezuela de 2008.

Según el gobierno colombiano, los computadores fueron extraídos de la zona, y detallan información histórica relacionada a las actividades del grupo guerrillero, incluyendo información que relaciona a las FARC con el gobierno venezolano de Hugo Chávez y el gobierno ecuatoriano de Rafael Correa, además de una extensa red de cooperantes en varios países de Latinoamérica.

Raúl Reyes. Los gobiernos de los presidentes Chávez y Correa han negado categóricamente la veracidad de éstos computadores y han acusado al presidente de Colombia, Álvaro Uribe de querer provocar un conflicto bélico. También han alegado que Uribe pretende tapar el escándalo interno de la parapolítica que vincula a círculos cercanos al gobierno colombiano con paramilitares de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC).

El gobierno de Colombia envió los computadores a la Policía Internacional (Interpol) para que se demostrara la veracidad de éstos. Interpol asignó a tres técnicos expertos en computadores de Corea del Sur, Singapur y Australia para analizar el contenido.

La información revelada se relaciona con una supuesta estrategia militar y política entre los gobiernos de Correa y Chávez con las FARC que incluían reuniones clandestinas, compra de misiles a Libia, la estrategia para desprestigiar al gobierno de Álvaro Uribe y el pago en petróleo y dólares por la liberación de los secuestrados.[2] Los computadores tenían 37.872 documentos de texto, 452 hojas de cálculo, 210.888 imágenes, 10.537 archivos multimedia, que pesaban 610 gigabytes de información.

Padilla ha sido distinguido con los siguientes honores:

Orden de Boyacá

Orden de la Democracia



Servicios Distinguidos en Orden Público

Gran Oficial de la Legión de Honor, agosto de 2008.

Orden al Mérito Militar Antonio Nariño

Orden al Mérito Militar José María Córdova

Orden al Mérito Naval Almirante Padilla

Orden al Mérito Aeronáutico Antonio Ricaurte

Orden al Mérito Coronel Guillermo Fergusson

Cruz al Mérito Policial

Medalla Escuela de Lanceros

Medalla al Mejor Alumno de la Escuela Militar de Cadetes

Medalla Militar Francisco José de Caldas

Medalla Servicios Distinguidos en orden Público

Medalla al mérito Libardo López Gómez, por la Asamblea de Córdoba.

Medalla Bicentenario Antonio De la Torre y Miranda, por la Alcaldía de Córdoba.

Medalla Zenúes en la categoría Oro, por el Concejo de Montería.

Mención al mérito, por Universidad de Córdoba.

Medalla Elías Bechara Zainúm, por la Universidad del Sinú.

Escudo Bolivariano, por la Universidad Pontificia Bolivariana

Hijo ilustre de Loricá, por la Alcaldía de Loricá

## BIBLIOGRAFIA

Salazar, Daniel. (2009). "Biografía Freddy Padilla de León". Recuperado de:

<http://biografiasybiografias.blogspot.com.co/2009/09/freddy-padilla-de-leon.html>.

## General ALEJANDRO NAVAS RAMOS

El General Alejandro Navas nació en Montería, Córdoba. Se graduó de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova en 1972 y en 1976 alcanzó el grado de Subteniente del Arma de Infantería.

Navas realizó estudios de Derechos Humanos y Solución de Conflictos; Logística, Globalización y Planeación Estratégica; Gerencia de Talento Humano; Diplomado en Planeación Ambiental, y cursos avanzados de Infantería, Paracaidismo Militar, Regular de Comandos, Comando Terrestre, Fuerzas Especiales Rurales y Lanceros.

Fuera de su mayor éxito, que fue dar de baja al “Mono Jojoy” Navas tiene una carrera militar llena de méritos. Ha sido Jefe de Operaciones del Comando General de las Fuerzas Militares, Comandante de la Fuerza de Tarea Conjunta Omega, Comandante de la Fuerza de Despliegue Rápido, Director del Centro Nacional de Entrenamiento y Comandante de la Brigada de Fuerzas Especiales.

Como Comandante de Operaciones Militares del Ejército hizo parte de la Operación “Camaleón” en la cual fueron rescatados el General Luis Mendieta, los Coroneles Enrique Murillo y William Donato Gómez y el Sargento del Ejército Arbey Delgado, secuestrados durante casi una década por las Farc.

Navas llevaba 39 años en el Ejército y goza del aprecio de sus subalternos por su honestidad y porque pocos conocen como él, el campo de batalla. Ha sido Comandante de Batallón, Comandante de las Fuerzas Especiales y Comandante de la Tarea Omega, al comienzo del segundo mandato de Uribe, la operación más importante en esa época.



En 2011 el presidente Santos lo nombró Comandante General de las Fuerzas Militares. Navas siempre ha preferido estar en la pelea que estar en el Congreso o en reuniones. El General Navas entregó el cargo el 17 de agosto de 2013.

## **BIBLIOGRAFIA**

La Silla Vacía. Recuperado de: <http://lasillavacia.com/quienesquien/perfilquien/alejandro-navas-ramos>

## **General SERGIO MANTILLA SAN MIGUEL**

Nació en Bucaramanga, Santander. Hizo cursos de Lancero, Jefe de Salto, Paracaidismo, Comando Terrestre y de Ranger Fort Benning en Estados Unidos. También tiene una maestría en Estrategia de Recursos Nacionales de la National Defense University de Washington.

Mantilla ingresó a la Escuela Militar de Cadetes en 1975 y se graduó de la misma, como Subteniente de Infantería, en 1977. Ha sido Comandante de la Escuela de Lanceros, del Batallón Cazadores, del Batallón Colombia en el Sinaí y de la Escuela de Infantería. También fue Oficial de Operaciones de la Cuarta Brigada, y a partir de ahí llegó a cargos de comando. Fue comandante de la Brigada de Fuerzas Especiales de la Fudra; comandante de la Primera Brigada, con sede en Boyacá; comandante de la Fuerza Conjunta de Acción Decisiva FUCAD; Comandante de la Séptima División: Comandante del Comando Conjunto Caribe y, finalmente, Jefe de Operaciones del Ejército.

En 2003, cuando era el Comandante de la Brigada de las Fuerzas Especiales de la Fudra (Fuerza de Despliegue Rápido), participó en la fallida operación de rescate que terminó con la muerte del Gobernador de Antioquia Guillermo Gaviria y el ex Ministro de Defensa, Gilberto Echeverri. La Procuraduría, en marzo de 2004, concluyó que no hubo fallas en esa operación de

rescate. Como comandante de la Fudra, durante la importante recuperación del control en Cundinamarca, cuando se dio de baja al jefe guerrillero Marco Aurelio Buendía y se rompió el cerco de las Farc sobre Bogotá. Y como comandante del Comando Conjunto Caribe, encabezó la operación militar que dio de baja a "Martín Caballero", en los Montes de María.

Es un militar estructurado, de mundo, habla inglés, ha quedado de primero en los cursos del Ejército y tiene un fuerte liderazgo dentro de la tropa, a pesar de no haber participado en las operaciones más mediáticas del Ejército, como la Jaque. Su especialidad es la Inteligencia Militar que, dado el cambio de estrategia de las Farc, cada vez más centrada en acciones urbanas coordinadas con milicianos, y la proliferación de bandas criminales que no actúan como ejércitos visibles, es un componente primordial para debilitar a los grupos armados ilegales. En 2011, Juan Manuel Santos lo nombró Comandante General del Ejército hasta el 2013.

## **BIBLIOGRAFIA**

La Silla Vacía. (2011). Sergio Mantilla. Recuperado de:

<http://lasillavacia.com/perfilquien/27755/sergio-mantilla>

## **General JAIME ALFONSO LASPRILLA VILLAMIZAR**

El ex comandante del Ejército nació en Bogotá el 19 de febrero de 1960 y se graduó como subteniente el primero de junio de 1980. Profesional en Ciencias Militares, con magíster en Seguridad y Defensa Nacional, y más de 15 especializaciones, hizo cursos de lancero, paracaidismo, reentrenamiento en contra Guerrillas, Derechos Humanos y DIH y tiene estudios en inglés y portugués. Fue comandante del ejercicio entre 2014 y 2015.

Lasprilla es un hombre preparado para la guerra, como lo demuestra su hoja de vida. Fue Jefe del Comando de la Fuerza de Tarea Conjunta Omega en 2011. La mayor parte de su carrera



la ha realizado en el sur del país. Sus hombres lograron la captura de dos jefes de la guerrilla, alias “Payaso” y alias “El Boyaco”, fichas claves del Bloque Oriental de las Farc en la logística, finanzas y coordinación de atentados en los departamentos de Meta y Guaviare.

Durante 2012 y 2013, según cifras del Ejército, lograron sacar de combate a más de 600 guerrilleros entre capturados, desmovilizados y muertos en combate e incautar armas, proyectiles, granadas, cilindros con explosivos y laboratorios de procesamiento de cocaína. Fue director de la Escuela de Cadetes “José María Córdova”. En su hoja de vida también figura que fue Jefe de Educación y Doctrina del Ejército y Comandante de la Fuerza Conjunta de Acción Decisiva.

## **BIBLIOGRAFIA**

La Silla Vacía. Recuperado de: <http://lasillavacia.com/quienesquien/index.php/perfilquien/jaime-alfonso-lasprilla-villamizar>

## **General ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO**

El General Alberto José Mejía Ferrero, oriundo de Bogotá, Cundinamarca, ingresó a la Escuela Militar de Cadetes el 6 de febrero de 1978 y ascendió al grado de Subteniente del arma de infantería el primero de junio de 1981, su último ascenso fue al grado de General el primero de diciembre de 2015.

El General Mejía es profesional en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes y posee tres Maestrías: en Asuntos de Seguridad Internacional de la Escuela Naval de Postgrados (Monterey, California, EE.UU.), y en Estudios Estratégicos del Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos (Carlisle, Pensilvania, EE.UU., y en Seguridad Nacional de la Escuela Superior de Guerra de Colombia., además de dominar el idioma inglés.

Durante sus 36 años de vida militar al servicio del país ha ocupado cargos como: Comandante del Comando Conjunto de Operaciones Especiales; Comandante de la División de Aviación y Asalto Aéreo del Ejército; Comandante de la Cuarta Brigada; Jefe de Planeación y Transformación del Ejército; Comandante de la Brigada de Fuerzas Especiales; Director de la Escuela de Infantería; Comandante de la Escuela de Lanceros, en los cuales ha logrado destacarse en el campo operacional siempre enfocado en el cumplimiento de la misión constitucional y la construcción de la paz.

Así mismo, durante su desempeño como Comandante de la División de Aviación y Asalto Aéreo, por encargo directo del Ministro de Defensa Nacional dirigió los Comités de Renovación Estratégica e Innovación CRE-I y CRE-II, de los cuales se proyectó el Plan de Guerra 'Espada de Honor'.

Además adelantó cursos de Lancero, Jefe de Salto, Paracaidismo, curso básico de infantería, Explorador y Ranger en Fort Bening EE.UU, Comando Especial Terrestre, Básico de Policía Militar, Fuerzas Especiales Rurales, Comando de Jungla, Operaciones de Selva, Instructor Operación de Selva, entre otros; así como, ha cumplido a cabalidad con los cursos de Ley requeridos para ascensos en la carrera militar como Básico, Comando, Estado Mayor y Altos Estudios Militares. Formación que le permite ser un especialista en combate y estrategia.

El trabajo desempeñado en su ascendente carrera militar le ha permitido el reconocimiento de sus superiores, representado en más de 40 condecoraciones, tanto nacionales como extranjeras, entre ellas la Orden de Boyacá en la categoría de Gran Oficial, la orden al Mérito Militar Antonio Nariño en la categoría de Gran Oficial, la orden Mérito Militar José María Córdova en la categoría de Gran Oficial, la medalla Ayacucho, Medalla Militar de Servicios Meritorios en Inteligencia Militar Guardián de la Patria por segunda vez, Medalla



Militar de Servicios Distinguidos en Operaciones Especiales y Medalla Fe en la Causa. A nivel internacional sobre salen condecoraciones como Medalla Mejor Alumno EE.UU, Medalla Excelencia Militar por el Ejército de los Estados Unidos, Medalla de Comendación por el Ejército de Estados Unidos.

## BIBLIOGRAFIA

Armada Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://www.armada.mil.co/es/media-gallery/detail/12187/8778>



## ANEXO “D”

### ENTREVISTA A LOS SEÑORES GENERALES QUE FUERON ESCOGIDOS POR LA ENCUESTA.

A continuación para el entendimiento del trabajo sobre liderazgo estratégico se elaboraron algunas preguntas que fueron aplicadas a los señores Generales que fueron seleccionados mediante el proceso de encuestas y aplicación de la herramienta del MIC- MAC, para obtener su percepción directa sobre el tema de estudio en cuestión y así poder ahondar sobre las conclusiones que generaran sus respuestas.

**Entrevista al señor General CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE. Excomandante de las Fuerzas Militares de Colombia (2004-2007). Quien se encuentra laborando actualmente en la Escuela de Defensa de los Estados Unidos, en Washington D.C.**

**¿Qué es liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

Para entender que es liderazgo estratégico hay que entender que es el nivel estratégico. Este nivel se caracteriza porque allí confluyen las variables de la guerra, tiempo y espacio con las constantes del estado, relación político militar y política estatal. El líder estratégico militar se mueve en ese entorno y dentro de él, debe tomar sus decisiones. Por ello debe entender que forma parte de un sistema, a diferencia de lo que sucedió con otros líderes como Napoleón etc. Que decidían omnímodamente, que le constriñe su libertad de acción y le impone reglas y controles. De ahí que más que denominar liderazgo estratégico a esta modalidad se le llama liderazgo sistémico, o como lo dice el general Stanley Mc Chrystal, se es parte de un “*team of teams*” (equipo selecto). Liderazgo estratégico como consecuencia, es por tanto la capacidad de ejercer el liderazgo al más alto nivel militar dentro de ese *team of teams*.

**Dentro de su experiencia como Oficial de insignia de las Fuerzas Militares, ¿Qué competencias motivacionales debería tener un General?**

**RTA/:**

Un general no es un personaje social o un miembro de la clase dirigente. Es un soldado que sirve a su institución y a su país a través de ella. Por ello su motivación debe estar fundamentada en valores, capacidades y objetivos.

Un general adinerado, es un esperpento militar. Se debe entender que su motivación está orientada a servir al Estado en particular a la población civil y en nuestro caso muchas veces al campesino.

**Dentro de su experiencia como Oficial de insignia de las Fuerzas Militares, ¿Que competencias comunicativas debe tener un General?**

**RTA/:**

Para poder tener cualquier clase de competencia comunicativa primero debe conocer a fondo su profesión es decir debe tener una vastísima cultura militar, fundamentada en el conocimiento de la historia, la filosofía y la estrategia. Ello le proporciona capacidad y facilidad comunicativa, aparte de que le brinda confianza y facilidad de expresión. Adicionalmente debe adquirir un estilo comunicacional propio evitando imitar o emular a otros. Ello debe estar acompañado de



una rasgo personal con el que se le identifique. Por ejemplo Rommel siempre llevaba sus gafas de desierto encima de la gorra, Montgomery una boina, Mc Arthur una pipa. Personalmente en la mayoría de los casos, estuve en camuflado con las mangas recogidas, con un kilométrico en el bolsillo (y hablando dentro de lo posible) desde una área de combate.

**Dentro de su experiencia como Oficial de insignia de las Fuerzas Militares, ¿Qué competencias técnicas debería tener un General?**

**RTA/:**

Como general debe ser un experto en estrategia, pues eso es lo que se espera de él. Si conoce la estrategia a fondo, con sus escuelas, sus modalidades, sus esquemas puede aplicarlos a diferentes campos, inclusive no militares, pues hoy en día para todo hay que hacer una estrategia. De él no se espera que sea un técnico en algo en particular, pues para ello hay muchos oficiales y suboficiales expertos. Si se tiene un conocimiento técnico muy particular es bueno, pero no esencial. Personalmente fui rastreador desde teniente, tuve la facilidad de seguir huellas y así de subalterno me destaque en muchos combates y operaciones, inclusive escribí el Manual de Rastreo. Pero de General nadie esperaba que siguiera huellas sino que diseñara, explicara e implementara la estrategia de las Fuerzas Militares.

**Dentro de su experiencia como Oficial de insignia de las Fuerzas Militares, ¿Qué competencias organizacionales debería tener un General?**

**RTA/:**

Para poder organizar hay que entender lo que se está haciendo. Por ello el General debe tener una visión macro en todo sentido. En oportunidades por ejemplo se habla de reorganizaciones de la fuerza, cuando en realidad lo que se está haciendo es cambiar posiciones, nombres, percepciones pero se está desconociendo la esencia organizacional de la institución militar, que está basada en asuntos ya mencionados como la relación político militar que a su vez determina la línea de mando, la ecuación de capacidades y elementos similares.

**Dentro de su experiencia como Oficial de las Fuerzas Militares, ¿Qué competencias directivas debe tener un General?**

**RTA/:**

Al igual que en el caso anterior se debe saber que se está haciendo, dentro de una visión macro. En este caso particular hay dos elementos que resultan definitivos, los propósitos y los procesos. Si ambos se conocen, entienden y explican, se puede decir que se está dirigiendo adecuadamente. Adicionalmente se puede agregar un *timing* o asignación y coordinación de tiempos en las actividades a desarrollar.

**Dentro de su experiencia como Oficial de las Fuerzas Militares, ¿Qué competencias de Gestión debería tener un General?**

**RTA/:**

La gestión está directamente relacionada con el conocimiento del problema. Si ello se tiene es posible con algunos de los conceptos expresados anteriormente manejar o direccionar ese problema. Una gestión exitosa requiere de voluntad, constancia y iniciativa. Por lo general las gestiones se ven dificultades por la disponibilidad de recursos. Por ello se estructuran una ecuación que las proporciones y determine la factibilidad de los objetivos y la necesidad de modificarlos.



### **Para usted, ¿Qué habilidades debe tener un General?**

**RTA/:**

Algo que aprendí desde niño, “para ser un buen General hay que ser primero una buena persona (persona decente)” De mi padre también General aprendí “nunca cambiar el honor del sable por la atracción del dinero”. Si se es una persona confiable, honesta se pueden tener muchas habilidades, pues se tiene una mente abierta y lista a servir a sacrificar y a aportar. No es útil tener muchas habilidades pero no ser confiable.

Concretamente se requiere ser de mente muy ágil y de una excelente condición física.

### **Para usted, ¿Qué formación profesional debería tener un General?**

**RTA/:**

Se relaciona con lo anterior. Mente muy abierta y ágil. Profesionalmente se debe tener una cultura militar muy amplia (ya mencionada) y ello da acceso a otras disciplinas y campos del saber. Así mismo una idea muy clara del funcionamiento del Estado, del papel de la fuerza militar dentro de este así como de su relación con la llamada sociedad civil.

### **Para usted, ¿Qué formación militar debería tener un General?**

**RTA/:**

Fundamentada en la estrategia y esta a su vez en la historia. A lo largo de la carrera se adquiere una formación adecuada en diferentes aspectos prácticos que complementen. Pero cuando se es General hay que saber mantener una visión macro de las cosas y evitar perderse en detalles. En mi generación decíamos “no ser un viejito cositero” pendiente del saludo, de los honores de la guardia, de la peluqueada, del brillo de los zapatos etc. Es decir la formación militar del General debe estar orientada a la adquisición de una cultura estratégica que le permita ver no solo el campo militar sino otros de la vida nacional.

### **De acuerdo a la experiencia vivida en el ámbito de Oficial de Insignia y de estar dentro de su funciones las relaciones con las ramas y campos del poder, ¿Qué formación socio-política debería tener un General?**

**RTA/:**

Si se entiende la función del Estado se entiende la función de la fuerza militar dentro de él. Si se sabe que es el Estado, se entiende que se debe saber sobre él y como la fuerza militar es parte importante de él incluyendo la sociedad. Los campos del poder no son otra cosa que la expresión política del Estado, en este caso democrático, y por ello se insiste en su conocimiento, que puede ser a través del análisis de la teoría del Estado o de su evolución a partir del tratado de Westfalia.

### **¿Qué experiencia socio-política debería tener un General, para poder interrelacionarse con las demás ramas del poder?**

**RTA/:**

No es necesario. Si se conoce la función del Estado, así como su organización al detalle se puede interactuar con facilidad con las demás ramas del poder. Por ello insisto en la necesidad de tener una amplia cultura militar que incluye dentro de la historia, como las Fuerzas Militares han interactuado en otros casos como por ejemplo en Europa u otros más traumáticos como Argentina o Venezuela etc. Diferente es tener relaciones personales con funcionarios de las demás ramas del poder.



**Dentro del ámbito de la carrera de oficial en las Fuerzas Militares, y de haber ocupado ciertos cargos en los cuales algunos fueron en el exterior, ¿Qué conocimiento en Geopolítica debería poseer un General?**

**RTA/:**

Insisto en una cultura militar muy amplia. Si se conocen por ejemplo las guerras mundiales se pueden entender, ideologías, funciones del Estado, modificaciones de la geografía política, escuelas de pensamiento etc.

**¿Qué aspectos se deben tener en cuenta en un General para que desarrolle un liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

Entender su función como General. Hay una frase por acá que dice “los generales no regañan, enseñan” quizás ella resume lo que representa la autoridad de un General, una persona seria, con autoridad y conocimiento, bien intencionada y honrada tratando de lograr objetivos nacionales.

**Qué importancia se le debe dar al liderazgo estratégico, por parte del cuerpo de generales?**

**RTA/:**

Es importante siempre y cuando se entienda que es y para que esta.

**¿Cuáles son los beneficios de un liderazgo estratégico en el cuerpo de generales?**

**RTA/:**

Una mejor orientación, direccionamiento y control de la función militar con miras al logro de los objetivos estratégicos.

**¿Qué importancia tiene el liderazgo para la conducción o dirección de las Fuerzas Militares?**

**RTA/:**

Direcciona las actividades hacia los objetivos a obtener. Educa y forma a los subalternos, adquiere respeto para la institución, permite obtener de mejor manera los objetivos nacionales y de la institución.

**¿Cuáles son las falencias que han tenido el cuerpo de generales en el momento de ejercer un liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

Falta de conocimiento de lo que es estrategia. Confusión sobre su papel en la sociedad. Objetivos no claros en general.

**¿Cómo se construye un buen equipo de trabajo, bajo un liderazgo estratégico de un General?**

**RTA/:**

De acuerdo con el General Mc Chrystal, si cada uno y todos se sienten parte del equipo. El credo de los Ranger norteamericanos dice” Nunca fallare a mis compañeros y hare mi parte del trabajo y aún más y mejor” Si se entiende que todos son parte del equipo es posible que funcione bien. Si entiende como algo de director o jefe y subordinados es más difícil.



**¿Cuáles son las barreras que puede llegar a tener un General para ejercer un liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

- Falta de preparación de los subalternos así como confusión en sus objetivos (subalternos)
- Dirección política (del alto gobierno, equivocada )
- Falta de visión estratégica del General.
- Falta de mejores medios.

**¿Cuáles son los principales errores que puede llegar a cometer un General, en el momento de ejercer un liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

Todos se relacionan con la decisión. A veces las decisiones son equivocadas, tardías o incongruentes. Muchos factores pueden contribuir a ello y casi todos han sido expresados en este cuestionario, y pueden ser de orden institucional o personal.

**¿Cuál es la diferencia del liderazgo militar al liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

La trascendencia de las decisiones, el impacto a nivel nacional y las repercusiones políticas dentro del Estado e inclusive en el exterior.

**¿Qué clase de liderazgo deberá ejercer el General ideal y basado en qué?**

**RTA/:**

Hay varias escuelas de liderazgo. Las hay fundamentadas en los objetivos, los procesos, las consecuencias, las condiciones personales y la adaptación a las circunstancias. Creo que una mezcla de ellas sería no tanto ideal pero quizás adecuada.

**¿Qué capacidades cognitivas, sociales e ideológicas debe poseer un General?**

**RTA/:**

Entender su función dentro de un Estado democrático

**Dentro de su experiencia como General, que otros aportes pudiera dar o mencionar, para que los señores Generales, llegaran a ejercer e implementar un liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

- Mejor preparación académica. No se necesita hacer otra carrera o estudiar otra cosa se necesita entender y valorar la carrera militar.
- Nunca olvidar que se defienden los intereses de la institución y del Estado, no los de la clase política. Recordar que se está ahí gracias a los subalternos.
- No olvidar que la población civil confía más en nosotros que en cualquier otro funcionario. No defraudar jamás esa confianza.
- Si le hacen honores en formaciones, guardias, paradas, preguntarse como lo hizo el soldado Ryan "Yo merezco estos honores?"

Recomendaría analizar la metodología utilizada en esta asignatura. Sería muy útil, dividir la historia reciente del país en épocas como por ejemplo, la época del narco en los 80s, la época en que los bandidos estuvieron a la ofensiva 95 al 2002, la época posterior en que se consolidó



nuestra ofensiva 2002 al 2010, etc. y así se pueden analizar decisiones políticas, estratégicas y consecuencias a la vez que se estudia historia militar reciente.

Este cuestionario se envía con propósitos netamente académicos y no puede ser utilizado con fines deferentes. Sin autorización del autor no puede ser divulgado fuera del sector académico.

General (r) Carlos Ospina Ovalle

**Entrevista al señor General ALEJANDRO NAVAS RAMOS. Excomandante de las Fuerzas Militares de Colombia (2011-2013). Quien actualmente se desempeña como embajador ante la República de Argentina.**

**De acuerdo con su experiencia y conocimiento que conceptos identifican el liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

Concepción, dirección, visión, misión, planeamiento, organización, trabajo en equipo, objetivos, medios, recursos, prospección, retrospección, circunspección, decisión , ejecución y resultados.

**Como General de la República que aspectos lo han motivado más para desarrollar su gestión?**

**RTA/:**

El logro de resultados, con gente motivada, en el tiempo adecuado, al menor costo.

**Como General de la República que estrategias de comunicación ha aplicado para interactuar con sus subalternos, superiores, organizaciones externas, civiles?**

**RTA/:**

- Comunicación interna, externa, educativa y participativa.
- Tratarlos como quisiera que me traten. Aplicación de la regla de oro de la vida.

**Considera usted que los Generales tienen competencias técnicas? ¿Cuáles cree que son las más importantes y por qué?**

**RTA/:**

Sí. Creatividad, innovación, habilidades de comunicación, actitud de servicio, relaciones interpersonales asertivas; concebir, evaluar, planificar y dirigir operaciones y proyectos, aprendizaje autónomo, uso solvente de la información, trabajo en equipo, hábitos de pensamiento, comunicación eficaz oral y escrita,, lengua extranjera, sostenibilidad y compromiso, actitud frente al trabajo social, espíritu emprendedor.

Porque son capacidades, estrategias o herramientas necesarias para ejercer los cargos que demandan esas responsabilidades.

**Como miembro de la organización de las Fuerza Militares, que estrategias o competencias profesionales aplico en las unidades que comando?**

**RTA/:**



Trabajo en equipo, resolución de problemas, respeto y buen trato, relación interpersonal, gestión del cambio, comportamiento ético, conciliación vida personal/vida profesional, organización y responsabilidad en el trabajo, iniciativa, equilibrio, entusiasmo.

**¿Considera usted que un General es competente como directivo de la organización? ¿Que competencias identifica sobre este aspecto en usted mismo?**

**RTA/:**

Considero que si es competente, porque se ha formado para ser directivo, y lo han seleccionado entre muchos compañeros con ese perfil.

Difícil identificarse uno mismo, pero siempre intente, el respeto y buen trato a la gente, solucionar los problemas, trabajar en equipo y asumir la responsabilidad.

**Durante los diferentes cargos que ha desempeñado como General, ¿qué tipo de gestión tuvo necesidad de efectuar y que competencias considera se identifican con este aspecto?**

**RTA/:**

Gestión estratégica, de riesgo, humana, social; que se identifican con las competencias de: Respeto y buen trato, asunción de la responsabilidad, trabajo en equipo, comunicación, innovación, conocimiento.

**¿Considera que como General de la Republica se deben tener habilidades? ¿De qué tipo? ¿Dónde o como se adquieren?**

**RTA/:**

Sí. Tácticas, técnicas, físicas, estratégicas y psicológicas, como el autoconocimiento, toma de decisiones, manejo de tensiones, emociones y sentimientos, pensamiento crítico y creativo, manejo de problemas y conflictos, comunicación, relaciones interpersonales, conducción de operaciones, administración de personal y de recursos. Se adquieren en cursos de formación, de capacitación y de combate, pero más que todo en la práctica en el patio o en el área de operaciones.

**¿Cuáles son los aspectos más importantes de su formación profesional que han incidido en su desempeño como líder?**

**RTA/:**

Diría en mi desempeño como comandante, aceptar el término líder es creer que lo es, y entraríamos al terreno de la inmodestia y especulación.

Aspectos importantes de mi formación profesional: La vocación, la fe en la causa, aprecio al ser humano, la experiencia que se adquiere con el trato a la gente en el comando de unidades, en diferentes cursos de combate y académicos, y en las operaciones.

**¿Considera usted que un General posee una adecuada formación sociopolítica? ¿En qué circunstancias esta formación se aplica en el liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

Si, y muy importante. No solo en el entorno social, gubernamental o empresarial, sino al interior de la Institución para entender mejor a sus integrantes, que provienen y regresan a sus ambientes naturales incrustados en la sociedad, proporcionándoseles un trato democrático adecuado, sin distingo de raza, credo o condición social.



Y al exterior institucional, se aplica en el interactuar en los campos políticos, económicos, sociales, gubernamentales, etc. Para el posicionamiento y desarrollo de las fuerzas u organizaciones militares, lejos de la actividad política deliberante y partidista.

**¿Considera usted que un General debe tener un conocimiento profundo de geopolítica, para que le serviría este conocimiento en el desarrollo de su liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

Importantísimo estudiar y conocer la vida e historia de los pueblos en relación al territorio geográfico que ocupan, y a los factores económicos y sociales que los caracterizan, para el desenvolvimiento institucional militar en sus diferentes roles que cumple constitucionalmente en la medida de sus misiones asignadas.

**¿Qué aspectos se deben tener en cuenta en un General que desarrolle un liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

- Orientar el esfuerzo al logro de los resultados o cumplimiento de los objetivos.
- Elaborar programas de desarrollo alineados con los objetivos estratégicos a conseguir.
- Análisis organizacional y adecuado estilo de liderazgo orientado más a la organización que a los individuos.
- Proyectos de gestión del cambio.
- Formación sistemática de líderes.

**¿Cuáles considera usted son los componentes más importantes de un liderazgo estratégico? Como General podría citar como les dio aplicación en su gestión?**

**RTA/:**

- Capacidad de motivar a los demás.
- Capacidad de comprender seres humanos de diferentes motivaciones.
- Capacidad del empleo del poder de combate y responsabilidad.
- Capacidad para desarrollar un ambiente de efectividad y confianza que responda a las expectativas de los individuos y a los objetivos institucionales.

Para la aplicación de los componentes del liderazgo estratégico, considero que se debe entender la misión asignada, asumiendo responsabilidad, entusiasmando a los comandantes, con respeto, asignación de los medios necesarios e importancia de su cumplimiento, verificando que todo esto llegue a los niveles inferiores del mando, para lograr los resultados esperados.

**¿Qué importancia se le debe dar al liderazgo estratégico, por parte del cuerpo de generales?**

**RTA/:**

La máxima, ya que las organizaciones que manejan son de gran tamaño y complejas, y el liderazgo convencional sin dejar de ser importante es limitado para visionar y conducir misiones que arrojen resultados estratégicos a mediano y largo plazo.

**¿Considera usted que todos los Generales poseen las competencias para desarrollar el liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

*¿Cuál sería para usted el equipo ideal que debe rodar con un líder estratégico?*



Por supuesto que sí, ya que todos, primero son escogidos, y segundo capacitados bajo los mismos parámetros en la Escuela Superior de Guerra, pero ya han pasado por otros cursos y especializaciones a través de los casi 30 años en el servicio, con mucha experiencia en el manejo de organizaciones militares y diferentes cargos de Estado mayor.

### **¿Que logros son posibles de alcanzar a través del liderazgo estratégico?**

**RTA/:**

Resultados o efectos estratégicos, que difícilmente los lograría el liderazgo convencional, que solamente altera unas cifras estadísticas en una situación operacional: más sin embargo hay ocasiones en donde un resultado táctico puede tener efectos estratégicos, por ejemplo la baja de un cabecilla muy importante.

El liderazgo estratégico también anticipa situaciones que demandan cambios oportunos o transformaciones a largo plazo.

### **¿De qué manera un general líder estratégico aporta o contribuye a la conducción y dirección de las Fuerzas Militares?**

**RTA/:**

- Proyecciones a mediano y largo plazo en los campos operacionales, doctrinarios y logísticos.
- Integración de Fuerzas.
- Rediseño y aplicación de la doctrina conjunta.
- Incrementar la gestión y políticas de bienestar.
- Optimización de recursos.
- Relevar la comunicación estratégica.
- Importancia del hombre en las Fuerzas.
- Relevar los principios y valores institucionales.
- Revisión de la organización para adecuarla a nuevos desafíos.
- Políticas y apoyo jurídico.
- Transformaciones ante los nuevos roles que demandara la época posconflicto, alineando la doctrina del comando general con la de las fuerzas, y actualizar la doctrina conjunta, coordinada e interagencial.

### **¿Considera usted que como líder tuvo falencias? De que tipo, en que circunstancias?**

**RTA/:**

- Si hubiera sido líder, no hubiera tenido tantas.
- Las fallas más importantes fueron de tipo operacional cuando se presentaron muertos y heridos nuestros, aunque consciente siempre, que fueron en combate, o por razón del mismo, con más previsión se hubieran evitado algunos.
- Peor aun cuando eran bajas nuestras de otra índole, en el servicio con ocasión o fuera del mismo, fallo siempre un control en algún nivel del mando.
- En la asignación de premios, y sanciones cometimos algunos errores, al fallar en equidad., al ser más drástico con unos y más flexibles con otros, por falta de estudio y planeamiento del recurso humano.

### **¿Cuál sería para usted el equipo ideal que debe rodear a un líder estratégico?**



**RTA/:** ¿Por qué el liderazgo deberá ejercer el General líder?

Por principio en una Fuerza o Unidad Militar el mejor equipo es el que se dispone, ya que uno debe trabajar donde disponga el comando superior, y con los efectivos asignados, para no causar traumas en la organización de la fuerza; lo que se podría hacer son cambios internos sin alterar el orden administrativo, teniendo en cuenta capacidades y perfiles para los cargos. Este equipo se debe preparar, equipar, entrenar y liderar para que obtenga los resultados esperados. Mas sin embargo, así sea el mismo equipo original, lo ideal es que cada uno de sus integrantes debe ser: leal, preparado para el cargo, comprometido, con espíritu de cuerpo y de pertenencia, comunicador, respetuoso, trabajador, responsable, colaborador, con principios y valores.

**¿Qué dificultades ha podido observar en el contexto actual para desarrollar el liderazgo estratégico?****RTA/:**

- Fracturación del equipo por novedades administrativas o de otra índole, lo que afecta la continuidad de los procesos.
- La no distinción en ocasiones, lo inmediato, de lo urgente, y de lo importante.
- La continuidad en la formación de líderes estratégicos.
- La dificultad en la delegación
- La limitada priorización

**¿Cuáles son los principales errores o desaciertos que comete un General, en el momento de ejercer un liderazgo estratégico?****RTA/:**

- No anticipar por falencias en la previsión de los problemas.
- En una formación de equipo. Se sobrestima y se desestima capacidades.
- Resistir al cambio
- Fallas en la priorización.
- Creerse superior al cargo que ocupa.

**Describa en detalle una experiencia particular en la cual haya desarrollado el liderazgo estratégico****RTA/:**

Campaña general de fe en la causa. Creada inicialmente en el Ejército, y seguidamente en la Armada y en la Fuerza Aérea, a nivel FF.MM., para empoderar a los hombres y mujeres a proceder con dignidad, actuar con valor y trabajo en equipo; que constituyo una estrategia común de identidad organizacional que además sirviera para elevar no solo la moral de las tropas sino su reputación institucional. Para reafirmar su arraigo, las Fuerzas militares la definieron así:

Ejército: Fe en la Causa

Armada: Navega nuestro orgullo

Fuerza Aérea: Somos la fuerza.

**¿Considera usted que todo líder militar es un líder estratégico? Justifique su respuesta.****RTA/:**

No necesariamente. Los líderes convencionales asumen responsabilidades tácticas que demandan un desarrollo del liderazgo orientado al individuo y al corto y mediano plazo.

**¿Qué clase de liderazgo deberá ejercer el General ideal?****RTA/:**

Debe ejercer un liderazgo estratégico, y por su experiencia se apoya en su liderazgo convencional para influir en todos los niveles cuando sea necesario.

**En relación con las organizaciones empresariales y de gobierno como posiciona el liderazgo de los Generales?****RTA/:**

Lo posiciono óptimo, porque son los mismos principios del liderazgo estratégico que aplican en esas organizaciones y empresas.

**General. Alejandro Navas Ramos**

Embajador ante la República de Argentina



BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.  
"TOMAS RUEDA VARGAS"



201001024