

PÚBLICO

# MFRE 6-22

## LIDERAZGO

SEPTIEMBRE 2017



EJÉRCITO NACIONAL  
DE COLOMBIA

MANUAL FUNDAMENTAL DE REFERENCIA DEL EJÉRCITO  
**MFRE 6-22** LIDERAZGO  
PÚBLICO  
Agosto 2017

**IMPRESO POR**  
Imprenta Ejército

**Restricciones de distribución:** Ninguna. Se autoriza su  
distribución pública.

Esta publicación está disponible en el portal del  
Doctrina del Ejército Nacional de Colombia  
[www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA**



**EJÉRCITO NACIONAL**

**RESOLUCIÓN NÚMERO 01897 DE 2017  
(28 DE SEPTIEMBRE DEL 2017)**

Por la cual se aprueba la generación del  
**“MANUAL FUNDAMENTAL DE REFERENCIA DEL EJÉRCITO  
MFRE 6-22 LIDERAZGO”**

**EL COMANDANTE DEL EJÉRCITO NACIONAL**

En uso de las atribuciones legales que le confiere el artículo 1, Capítulo VI, numeral 26, literal c del Decreto N° 1605 de 1988 “Por el cual se aprueba el Reglamento de Publicaciones Militares” FF.MM. 3-1 (Público), y

**CONSIDERANDO:**

Que el Centro de Doctrina del Ejército elaboró el proceso de generación del **“MANUAL FUNDAMENTAL DE REFERENCIA DEL EJÉRCITO MFRE 6-22 LIDERAZGO”**, acorde con lo dispuesto en el Capítulo III, numeral 8 del Decreto No. 1605 de 1988 y el Capítulo II, Sección B del “Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”.

Que el Comando de Educación y Doctrina y el Centro de Doctrina del Ejército mediante Acta de No. 84405 de fecha 09 de agosto de 2017 recomendaron tramitar la generación del **“MANUAL FUNDAMENTAL DE REFERENCIA DEL EJÉRCITO MFRE 6-22 LIDERAZGO”**.

**RESUELVE**

**ARTÍCULO 1°** Aprobar la generación del **“MANUAL FUNDAMENTAL DE REFERENCIA DEL EJÉRCITO MFRE 6-22 LIDERAZGO”**, de conformidad con lo establecido en el Capítulo III, numeral 6, literal a del Decreto No. 1605 de 1988 y el Capítulo II, sección B, numeral 3, literal J del Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”, el cual se identificará así:

**MANUAL FUNDAMENTAL DE REFERENCIA DEL EJÉRCITO  
LIDERAZGO  
EJC MFRE 6-22  
PÚBLICO  
SEPTIEMBRE 2017**

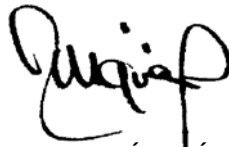
**ARTÍCULO 2°** La retroalimentación relevante sobre el contenido del manual y las recomendaciones a que dé lugar la aplicación del mismo deben ser presentadas al Comando de Educación y Doctrina del Ejército, a fin de estudiarlas y tenerlas en cuenta para su perfeccionamiento conforme lo establece el Decreto No. 1605 de 1988 y el Capítulo II, sección B, numeral 4, literal b, sub numeral 4 del "Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017".

**ARTÍCULO 3°** Disponer la publicación e implementación de la generación del Manual aprobado en la presente resolución de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo II, numeral 3, literal c, sub numeral (9), sub literal (c) y numeral 4 literal i del Decreto No. 1605 de 1988 y en el Capítulo II, sección B, numeral 4 del "Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017".

**ARTÍCULO 4°** La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

#### **COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dada en Bogotá D.C., a los 28 días del mes de septiembre de 2017.



**General ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO**  
Comandante del Ejército Nacional

REPÚBLICA DE COLOMBIA

COMANDO DEL EJÉRCITO



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

**Generación**

Manual fundamental de referencia del Ejército

N.º 6-22

Público

Septiembre de 2017

**LIDERAZGO**

1. La presente publicación es generada como nuevo desarrollo por lo cual aún no se registran cambios.

---

**PÁGINAS MODIFICADAS**

**PÁGINAS NUEVAS**

---

---

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

---

# CONTENIDO

---

<b>PRÓLOGO</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XVII</b>
<b>PARTE I - LA BASE DEL LIDERAZGO</b>	
<b>CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO</b>	<b>2</b>
1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	1-3
1.1.1. Influir	1-3
1.1.2. Propósito	1-3
1.1.3. Dirección	1-3
1.1.4. Motivación	1-4
1.1.5. Mejorar la organización	1-4
1.2. FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO DEL EJÉRCITO	1-5
1.3. RELACIÓN CÍVICO-MILITAR	1-6
1.4. LIDERAZGO Y AUTORIDAD DE MANDO	1-7
1.5. MANDO TIPO MISIÓN	1-8
1.5.1. Riesgo y empoderamiento de líderes	1-9
1.6. REQUISITOS DEL MODELO DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO	1-10
1.6.1. Atributos	1-11
1.6.2. Competencias básicas de un líder	1-12
<b>CAPÍTULO 2 ROLES, NIVELES Y CONDICIONES ESPECIALES DEL LIDERAZGO</b>	
2.1. ROLES Y RELACIONES	2-1
2.1.1. Oficiales	2-2
2.1.2. Suboficiales	2-4
2.1.3. Empleados públicos del Ministerio de Defensa Nacional asignados al Ejército Nacional	2-6
2.1.4. Asociados de la acción unificada	2-7
2.2. NIVELES DE LIDERAZGO	2-8
2.2.1. Liderazgo directo	2-10
2.2.2. Liderazgo organizacional	2-10
2.2.3. Liderazgo estratégico	2-12

<b>2.3.</b>	<b>CONDICIONES ESPECIALES DEL LIDERAZGO</b>	<b>2-13</b>
<b>2.3.1.</b>	Liderazgo formal e informal	2-13
<b>2.3.2.</b>	Liderazgo colectivo	2-14
<b>2.3.3.</b>	Liderazgo situacional	2-16

## **PARTE II - ATRIBUTOS DEL LÍDER DEL EJÉRCITO: CARÁCTER, PRESENCIA E INTELLECTO**

### **CAPÍTULO 3 CARÁCTER**

<b>3.1.</b>	<b>FUNDAMENTOS DEL CARÁCTER DEL LÍDER DEL EJÉRCITO</b>	<b>3-2</b>
<b>3.2.</b>	<b>ACATAR LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA</b>	<b>3-2</b>
<b>3.3.</b>	<b>VALORES DEL EJÉRCITO</b>	<b>3-4</b>
<b>3.3.1.</b>	Respeto	3-5
<b>3.3.2.</b>	Honestidad	3-6
<b>3.3.3.</b>	Lealtad	3-7
<b>3.3.4.</b>	Valor	3-7
<b>3.3.5.</b>	Prudencia	3-8
<b>3.3.6.</b>	Constancia	3-9
<b>3.3.7.</b>	Solidaridad	3-9
<b>3.3.8.</b>	Fidelidad	3-10
<b>3.3.9.</b>	Transparencia	3-10
<b>3.4.</b>	<b>EMPATÍA</b>	<b>3-11</b>
<b>3.5.</b>	<b>EL ESPÍRITU DEL GUERRERO Y EL ESPÍRITU DEL SERVICIO</b>	<b>3-12</b>
<b>3.6.</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>3-14</b>
<b>3.7.</b>	<b>DESARROLLO DEL CARÁCTER</b>	<b>3-15</b>
<b>3.8.</b>	<b>CARÁCTER Y CONVICCIONES (CREENCIAS)</b>	<b>3-16</b>
<b>3.9.</b>	<b>CARÁCTER Y ÉTICA</b>	<b>3-17</b>
<b>3.9.1.</b>	Razonamiento ético	3-18
<b>3.9.2.</b>	Órdenes éticas	3-20

### **CAPÍTULO 4 PRESENCIA**

<b>4.1.</b>	<b>PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PRESENCIA DEL LÍDER DEL EJÉRCITO</b>	<b>4-1</b>
<b>4.2.</b>	<b>PORTE MILITAR Y PROFESIONAL</b>	<b>4-3</b>
<b>4.3.</b>	<b>APTITUD FÍSICA</b>	<b>4-3</b>

4.4.	SEGURIDAD EN SÍ MISMO	4-4
4.5.	RESILIENCIA	4-5

## **CAPÍTULO 5 INTELLECTO**

5.1.	CONCEPTOS BÁSICOS DEL INTELLECTO DEL LÍDER DEL EJÉRCITO	5-1
5.1.1.	Incrementar su agilidad mental	5-2
5.1.2.	Ejercer el buen juicio	5-3
5.1.3.	Innovar	5-4
5.1.4.	Desarrollar sus relaciones interpersonales	5-5
5.1.5.	Aumentar su experticia	5-7

## **PARTE III - LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LOS NIVELES DIRECTO, ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICO**

### **CAPÍTULO 6 LIDERAR**

6.1.	LIDERAR A OTROS	6-2
6.1.1.	Uso del cumplimiento y el compromiso	6-3
6.1.2.	Proporcionar propósito y motivación	6-9
6.1.3.	Resolución de conflictos	6-12
6.1.4.	Cumplimiento de estándares	6-13
6.1.5.	Equilibrio entre la misión y el bienestar	6-14
6.2.	DESARROLLAR LA CONFIANZA	6-18
6.3.	EXTENDER LA INFLUENCIA MÁS ALLÁ DE LA CADENA DE MANDO	6-20
6.3.1.	Desarrollar la confianza fuera de las líneas de autoridad	6-21
6.3.2.	Entender el ámbito, los medios y los límites de la influencia	6-22
6.3.3.	Negociación, desarrollo de consenso y resolución de conflictos	6-23
6.4.	LIDERAR CON EL EJEMPLO	6-25
6.4.1.	Demostrar carácter	6-25
6.4.2.	Demostrar competencia	6-27
6.5.	COMUNICAR EN TODAS LAS DIRECCIONES	6-30
6.5.1.	Escuchar activamente	6-30
6.5.2.	Crear un entendimiento compartido	6-31

## **CAPÍTULO 7      DESARROLLAR**

<b>7.1.</b>	DESCRIPCIÓN	7-1
<b>7.2.</b>	ESTABLECER UN CLIMA POSITIVO DE TRABAJO Y FOMENTAR EL ESPÍRITU DE CUERPO ( <i>ESPRIT DE CORPS</i> )	7-3
<b>7.2.1.</b>	Fomentar el espíritu de cuerpo	7-4
<b>7.2.2.</b>	Establecer un clima positivo de trabajo	7-5
<b>7.2.3.</b>	Desarrollo de la cohesión y la confianza	7-10
<b>7.2.4.</b>	Fomentar la iniciativa	7-11
<b>7.2.5.</b>	Mostrar interés en las personas	7-12
<b>7.3.</b>	PREPARACIÓN AUTODIDACTA	7-14
<b>7.3.1.</b>	Estar preparado para los retos esperados e inesperados	7-14
<b>7.3.2.</b>	Ampliar el conocimiento	7-16
<b>7.3.3.</b>	Desarrollar conciencia de sí mismos	7-17
<b>7.4.</b>	FORMA (DESARROLLA) A OTROS	7-21
<b>7.4.1.</b>	Ayuda a las personas a aprender	7-22
<b>7.4.2.</b>	Analizar y evaluar las necesidades de formación	7-23
<b>7.4.3.</b>	Asesoramiento, entrenamiento y mentoría	7-24
<b>7.5.</b>	FORMACIÓN EN EL TRABAJO	7-31
<b>7.5.1.</b>	Apoyar la formación de líderes	7-31
<b>7.5.2.</b>	Etapas y características del grupo	7-32
<b>7.6.</b>	CUSTODIOS DE LA PROFESIÓN	7-38
<b>7.6.1.</b>	Apoyar el crecimiento personal y profesional	7-39
<b>7.6.2.</b>	Mejorar la organización a largo plazo	7-39

## **CAPÍTULO 8      LOGRAR**

<b>8.1.</b>	OBTENER RESULTADOS	8-1
<b>8.1.1.</b>	Proporcionar dirección, guía y prioridades	8-2
<b>8.1.2.</b>	Monitorear el desempeño	8-6
<b>8.2.</b>	COMPETENCIAS APLICADAS PARA LOGRAR EL ÉXITO	8-8

## **CAPÍTULO 9      EL LIDERAZGO EN LA PRÁCTICA**

<b>9.1.</b>	DESAFÍOS DEL AMBIENTE OPERACIONAL	9-1
<b>9.1.1.</b>	Amenazas en evolución	9-2

9.1.2.	Medios de comunicación	9-2
9.1.3.	Ambiente conjunto y multinacional	9-3
9.1.4.	Situación geopolítica	9-3
9.1.5.	Tecnología	9-4
9.1.6.	Sistemas	9-6
9.1.7.	La salud del mando	9-7
9.2.	ESTRÉS OPERACIONAL Y EN COMBATE	9-8
9.2.1.	Sobreponerse al temor en la batalla	9-10
9.3.	EL ESTRÉS EN EL ENTRENAMIENTO Y LAS OPERACIONES	9-10
9.4.	EL ESTRÉS DEL CAMBIO	9-11
9.5.	HERRAMIENTAS PARA LA ADAPTACIÓN	9-11

## PARTE IV - LIDERAR EN LOS NIVELES ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICO

### CAPÍTULO 10 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

10.1	LIDERAR	10-2
10.1.1.	Liderar a otros	10-2
10.1.2.	Extiende la influencia más allá de la cadena de mando	10-3
10.1.3.	Liderar por medio del ejemplo	10-5
10.1.4.	Comunicar	10-6
10.2.	DESARROLLAR	10-8
10.2.1.	Crea un ambiente positivo	10-9
10.2.2.	Se prepara a sí mismo	10-10
10.2.3.	Formar a otros	10-11
10.3.	LOGRAR	10-15
10.3.1.	Proporcionar dirección, guía y prioridades claras de manera oportuna	10-16
10.3.2.	Cumplir misiones consistentemente	10-16
10.3.3.	Dominar los recursos y sistemas	10-17

### CAPÍTULO 11 LIDERAZGO ESTRATÉGICO

11.1	PERSPECTIVA GENERAL DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO	11-1
11.2.	LIDERAR	11-4
11.2.1.	Lidera a otros	11-5

11.2.2.	Extender la influencia	11-7
11.2.3.	Liderar por medio del ejemplo	11-8
11.2.4.	Comunicar	11-11
11.3.	DESARROLLAR	11-13
11.3.1.	Crea un ambiente positivo con el fin de prepararse para el futuro	11-13
11.3.2.	Se preparan a sí mismos con una orientación estratégica	11-15
11.3.3.	Desarrolla líderes	11-17
11.4.	LOGRAR	11-20
11.4.1.	Planificación y ejecución estratégicas	11-21
11.4.2.	Cumplir las misiones de manera ética y consistente	11-24

## GLOSARIO

1.	ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS	GLOSARIO-1
2.	TÉRMINOS	GLOSARIO-1

## REFERENCIAS

REFERENCIAS-1

## FIGURAS

<b>Figura 1-1</b>	Requisitos del modelo de liderazgo del Ejército	1-11
<b>Figura 2-1</b>	Niveles de liderazgo del Ejército	2-9
<b>Figura 3-1</b>	Código de Honor del soldado colombiano	3-13
<b>Figura 3-2</b>	Código de compromiso de los empleados públicos del Ejército	3-14

## TABLAS

<b>Tabla 3-1</b>	Resumen de los atributos asociados con el carácter	3-22
<b>Tabla 4-1</b>	Resumen de los atributos asociados con la presencia	4-6
<b>Tabla 5-1</b>	Resumen de los atributos asociados con el intelecto	5-11
<b>Tabla 6-1</b>	Resumen de la competencia liderar a otros	6-17
<b>Tabla 6-2</b>	Resumen de competencia desarrollar la confianza	6-19
<b>Tabla 6-3</b>	Resumen de la competencia extender la influencia más allá de la cadena de mando	6-25
<b>Tabla 6-4</b>	Resumen de competencia liderar con el ejemplo	6-28
<b>Tabla 6-5</b>	Resumen de competencia comunicar en todas las direcciones	6-33

<b>Tabla 7-1</b>	Resumen de la competencia establecer un clima positivo de trabajo	<b>7-12</b>
<b>Tabla 7-2</b>	Resumen de la competencia preparación autodidacta	<b>7-19</b>
<b>Tabla 7-3</b>	Comparación entre asesoramiento, coaching y mentoría (Lo que hace el asesor, instructor o mentor)	<b>7-30</b>
<b>Tabla 7-4</b>	Resumen de la competencia Forma (desarrolla) a otros	<b>7-37</b>
<b>Tabla 7-5</b>	Resumen de la competencia CUSTODIOS de la profesión	<b>7-40</b>
<b>Tabla 8-1</b>	Resumen de la competencia obtener resultados	<b>8-9</b>

---

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

---

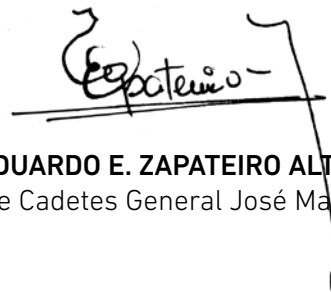
# PRÓLOGO

---

El Manual Fundamental de Referencia del Ejército (MFRE 6-22) *Liderazgo del Ejército* explica ampliamente los principios de liderazgo estipulados en el Manual Fundamental del Ejército (MFE 6-22) *Liderazgo*. En este sentido, detalla los niveles y condiciones especiales del liderazgo y describe los atributos y competencias básicas del líder en todos los niveles.

Un líder ideal en el Ejército Nacional de Colombia posee un fuerte intelecto, goza de excelente presencia física, domina sus competencias profesionales y tiene carácter moral, además de ser modelo para los demás; igualmente, es capaz y tiene la voluntad de actuar dentro de la intención y el propósito del comandante y en pro de los intereses de la organización. Los líderes del Ejército reconocen que las organizaciones que se desarrollan con base en la confianza mutua y en la determinación cumplen satisfactoriamente las misiones.

Todas las personas en el Ejército forman parte de un equipo y desempeñan los roles de líderes y/o subordinados. Ser un buen subordinado es parte de ser un buen líder; todos los soldados y empleados públicos del Ejército deben desempeñar la función de líderes y de seguidores. Es importante comprender que los líderes no solamente guían a los subordinados, sino que también orientan a otros líderes. Además, los líderes no siempre son designados por su posición, grado o autoridad.



**Brigadier General EDUARDO E. ZAPATEIRO ALTAMIRANDA**  
Director Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova

---

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

---

# INTRODUCCIÓN

---

El MFRE 6-22 establece y describe los atributos y las competencias básicas del líder que facilitan recibir retroalimentación, educación, entrenamiento y desarrollo enfocados en todos los niveles de liderazgo.

Su público objetivo son todos los líderes militares y empleados públicos, así como instructores y docentes del ámbito castrense.

Como principio de liderazgo, los comandantes, los estados mayores/planas mayores y los subordinados deben garantizar que sus decisiones y acciones cumplan las leyes y regulaciones aplicables en Colombia, las internacionales y, en algunos casos, las de la nación anfitriona. Así mismo, en todos los niveles los comandantes deben asegurarse de que sus soldados apliquen el Derecho Internacional Humanitario (DIH) y respeten los Derechos Humanos (DD. HH.), el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH), las reglas para el uso de la fuerza y las reglas de enfrentamiento.

Este manual aborda los siguientes temas que se requieren para convertirse, dentro del Ejército, en un líder competente, ágil y con múltiples aptitudes:

- Entender las definiciones de líder y de liderazgo.
- Utilizar los requisitos del modelo de liderazgo del Ejército como una base común de pensamiento y aprendizaje sobre el liderazgo y la doctrina asociada con el mismo.
- Adquirir conocimientos sobre las funciones y relaciones de los líderes, incluyendo el rol de subordinado o de miembro del equipo.
- Descubrir qué es lo que hace a un buen líder: una persona de carácter con intelecto y presencia.
- Aprender cómo liderar, desarrollar y lograr metas por medio del liderazgo basado en competencias.

- Identificar las influencias y tensiones en nuestro ambiente en constante evolución que afectan el liderazgo.
- Comprender el concepto básico de los niveles directo, organizacional y estratégico.

El MFRE 6-22 contiene cuatro partes compuestas por 11 capítulos que describen la visión que tiene del liderazgo:

En la parte I, el capítulo 1 define qué es el liderazgo, describe sus fundamentos e introduce los requisitos del modelo de liderazgo del Ejército. El capítulo 2 aborda los diferentes roles y relaciones de los líderes del Ejército, así como los niveles y consideraciones especiales del liderazgo.

La parte II describe los atributos del líder del Ejército: el carácter, la presencia y el intelecto. El capítulo 3 se refiere al carácter del líder y aborda aspectos relevantes de la Constitución Política de Colombia, los valores del Ejército, la empatía, el Código de Honor del Soldado y la función de la ética con base en el carácter. El capítulo 4 trata sobre la presencia, sus principios, el porte militar y profesional, la condición física, la seguridad en sí mismo y la resiliencia. El capítulo 5 esboza la cualidad del intelecto a través de la agilidad mental, el buen juicio, la innovación, el tacto interpersonal y la experticia.

La parte III describe el liderazgo basado en competencias desde el nivel directo hasta el estratégico. El capítulo 6 aborda la categoría de liderar: guiar a otros, extender su influencia más allá de la cadena de mando, predicar con el ejemplo y comunicar en todas las direcciones. El capítulo 7 describe la categoría de desarrollar estableciendo un clima positivo de trabajo —la preparación autodidacta— y cómo este influye en la formación de otros. El capítulo 8 describe la categoría de lograr. El capítulo 9 aborda los retos del ambiente operacional y sus cambios y el estrés que esto genera.

La parte IV se ocupa en el capítulo 10 de los roles y responsabilidades de los líderes organizacionales, y en el capítulo 11, de los líderes estratégicos.

Los términos definidos se encuentran identificados en el cuerpo del texto con ***cursiva*** y **negrilla**, si su proponente es esta publicación, y se acompañan por un asterisco (\*) en el glosario. Para las otras definiciones, el término va en *cursiva* y el número de la publicación proponente le sigue a la definición. Todos estos términos están incluidos en el MFRE 1-02.

El proponente del MFRE 6-22 es el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE); por lo cual, los comentarios o recomendaciones al mismo deben hacerse llegar al correo electrónico [cedoe@ejercito.mil.co](mailto:cedoe@ejercito.mil.co)

---

## PARTE I - LA BASE DEL LIDERAZGO

---

El capital humano del Ejército (oficiales, suboficiales, soldados y empleados civiles al servicio de la Fuerza) debe entender qué es y qué hace el liderazgo. La carrera militar se distingue de otras profesiones porque los soldados deben estar preparados para usar la fuerza letal y tener el coraje de dominar a fuerzas hostiles.

Los líderes del Ejército actúan con profunda responsabilidad, debido a que las consecuencias de sus decisiones y actos afectan la vida de los soldados, de sus familias, del enemigo y de los no combatientes.

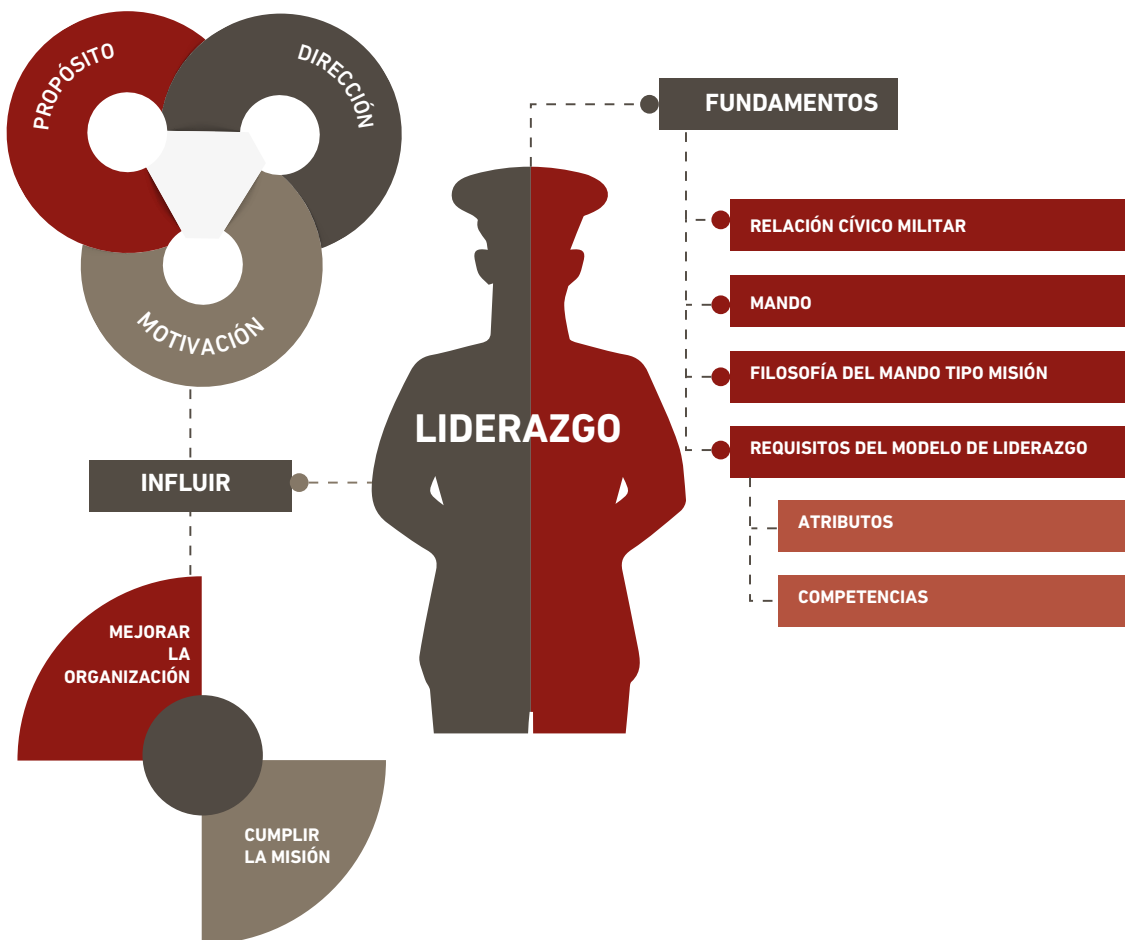
Los líderes se inspiran en valores profundamente arraigados y en su competencia profesional para demostrar determinación para hacer lo correcto en el momento oportuno y por la razón apropiada. Por lo tanto, los valores del Ejército y las expectativas de la nación inspiran su desarrollo profesional, inculcándole el deseo de adquirir los conocimientos esenciales para saber liderar.

Los líderes aplican este conocimiento mediante las competencias establecidas para alcanzar el éxito de la misión. Los roles y funciones que utilizan los líderes del Ejército están interconectados en los tres niveles del liderazgo —directo, organizacional y estratégico— y su excelencia se produce cuando el liderazgo funciona cohesionado transversalmente en estos niveles.

La profesión militar es una vocación para el soldado profesional colombiano y los empleados públicos asignados a la institución, mediante la cual los líderes inspiran e influyen en otros para llevar a cabo las misiones que se les han encomendado.

# CAPÍTULO 1

## FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO



“El liderazgo es el arte de conseguir que alguien haga algo que tú quieres porque él quiere hacerlo”.

*Dwight D. Eisenhower*

## 1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

[1-1] *Liderazgo* es la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización (MFE 6-22). Es un elemento del poder de combate y unifica los otros elementos (información, mando tipo misión, movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección); los líderes seguros, competentes e informados intensifican la efectividad de los otros elementos del poder de combate.

### 1.1.1. Influir

[1-2] Es conseguir que las personas —militares, civiles, asociados de la acción unificada o, incluso, espectadores, como una población local— realicen lo que se requiere, voluntariamente y dentro de la ley. Por lo tanto, influir implica más que simplemente impartir órdenes; a través de las palabras y el ejemplo personal los líderes comunican el propósito, la dirección y la motivación.

### 1.1.2. Propósito

[1-3] Es transmitir un objetivo en forma clara a los subordinados para lograr el resultado final deseado; para esto, los líderes pueden utilizar medios directos para comunicar el propósito por medio de requerimientos o de órdenes.

### 1.1.3. Dirección

[1-4] Proporcionar una dirección clara implica comunicar qué hacer para cumplir una misión, y esto se hace estableciendo el orden de prioridad de las tareas, asignando responsabilidades para su ejecución y garantizando que los subordinados entienden los estándares. Aunque los subordinados desean y necesitan dirección, ellos esperan tareas desafiantes, tener un entrenamiento de calidad, y disponer de los recursos adecuados. Ellos deben tener la libertad de acción apropiada y

Liderazgo es la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización.

se les debe proporcionar una dirección clara que les permita adaptarse a las circunstancias cambiantes mediante la modificación de los planes y órdenes, aplicando la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante.

#### 1.1.4. Motivación

[1-5] La motivación proporciona la voluntad y la iniciativa para hacer lo que es necesario y legal para cumplir una misión. La motivación proviene del interior, pero las acciones y las palabras de otros la afectan. Uno de los roles de un líder en la motivación es entender las necesidades y deseos de los demás, para alinear y elevar los deseos individuales en los objetivos del equipo y para inspirar a otros a lograrlos más ampliamente. Algunas personas tienen altos niveles de motivación interna para hacer un trabajo, mientras que otros necesitan más seguridad, refuerzo positivo y retroalimentación.

[1-6] Las aproximaciones indirectas a la motivación pueden ser tan exitosas como las directas. El propio ejemplo puede apoyar la dirección en otros. Esto se hace evidente cuando los líderes comparten las dificultades. Cuando una unidad se prepara para la misión, todos los líderes deben compartir el trabajo arduo. Esto incluye la percepción directa, así como en cualquier condición o lugar donde los subordinados están trabajando.



#### 1.1.5. Mejorar la organización

[1-7] Mejorar para el futuro implica aprender y actuar con base en las lecciones importantes de proyectos y misiones, ya sea que estén en curso o finalizados. Mejorar es un acto derivado de administrar, es el esfuerzo de crear organizaciones eficaces y eficientes. El asesoramiento en el desarrollo es crucial para ayudar a los subordinados a mejorar su rendimiento y prepararse para futuras responsabilidades. El asesoramiento debe abordar tanto las áreas fuertes, como las débiles (la parte III de este manual proporciona información

sobre el asesoramiento). Dos técnicas comprobadas que involucran a los subordinados en el asesoramiento para mejorar son las evaluaciones en curso y las revistas después de la acción.

## 1.2. FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO DEL EJÉRCITO

[1-8] Los fundamentos de liderazgo del Ejército están cimentados en la historia, en la lealtad a la nación y a la Constitución Política, en el rendimiento de cuentas a la autoridad y en la evolución de la doctrina del Ejército.

[1-9] Para permitir que los líderes adquieran las competencias en todos los niveles de liderazgo, el Ejército identifica tres categorías de competencias básicas: liderar, desarrollar y lograr. Estas categorías y sus componentes representan los roles y funciones de los líderes. Los líderes aceptan la responsabilidad de liderar a otros para lograr los resultados organizacionales y de la misión. Lo hacen encargándose simultáneamente del cuidado de los soldados y de los empleados públicos del Ejército, a la vez que garantizan su preparación para asumir mayores responsabilidades de liderazgo. Por medio de la educación, el entrenamiento y la experiencia, los líderes se convierten en profesionales competentes y disciplinados del Ejército.

[1-10] Los requisitos de liderazgo del Ejército están basados en los cimientos democráticos de la nación, en los valores establecidos y en los estándares de excelencia. El Ejército reconoce la importancia de preservar los estándares de competencia comprobados a través del tiempo que han distinguido a los líderes a lo largo de la historia. La doctrina de liderazgo reconoce que los cambios de las sociedades, las crecientes amenazas de seguridad y los avances tecnológicos requieren adaptabilidad al contexto.

[1-11] La historia de Colombia y sus tradiciones culturales provienen de nuestra multiplicidad étnica, de la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano (de 1789, traducida por Antonio Nariño), de la Constitución Política

La motivación proporciona la voluntad y la iniciativa para hacer lo que es necesario y legal para cumplir una misión.

de Colombia de 1991 y del hecho de acogerse a los cuatro convenios de Ginebra y sus protocolos, estableciendo un sistema de valores que interactúan entre sí, unas metas y unas creencias comunes arraigadas a través de los tiempos. Estos documentos explican el propósito de nuestro sentido de nacionalidad y detallan los derechos y responsabilidades inherentes. Cada soldado y cada líder deben estar familiarizados con estos documentos.

[1-12] El grito de Independencia del 20 de julio de 1810 da los cimientos de la Campaña Libertadora que selló nuestra independencia de España el 7 de agosto de 1819 y afirmó el derecho de nuestro país como un participante de igualdad en las relaciones con otras naciones soberanas. En 1991, la Asamblea Nacional Constituyente dio vida a la Constitución Política que derogó la de 1886. En esta nueva Constitución se declara a Colombia como un Estado social de derecho, indicando que el objeto de la atención del Estado es la persona humana. El título V de la Constitución describe la estructura del Estado y la función pública, y el título VII establece en el artículo 217 la misión de las FF. MM.: “La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”.

### **1.3. RELACIÓN CÍVICO-MILITAR**

[1-13] El título VII de la Constitución Política de Colombia, en su capítulo 7, artículo 216, determina que la Fuerza Pública está integrada en forma exclusiva por las Fuerzas Militares y la Policía Nacional y obliga a todos los colombianos a tomar las armas cuando las necesidades lo exijan para defender la independencia nacional y las instituciones públicas, así como le permite a la ley determinar las condiciones que en todo tiempo eximen del servicio militar y las prerrogativas para la prestación del mismo.

[1-14] Un especial estatus en la ley les indica a los miembros del Ejército y otros servicios su estatuto y el uso de uniformes,

distintivos e insignias que reflejan ese estatus. Para funcionar efectivamente, el Ejército y otros servicios se organizan en jerarquías de autoridad, y esta comienza en cabeza del presidente de la República como comandante en jefe de las Fuerzas Armadas, seguida por el liderazgo civil compuesto por el ministro de Defensa y se extiende hasta el soldado de manera individual.

[1-15] Para formalizar los vínculos con la nación y afirmar la subordinación a sus leyes, los miembros del Ejército realizan el juramento a la bandera para apoyar y defender la Constitución Política de Colombia y sus instituciones legítimamente constituidas contra todos los enemigos, extranjeros y nacionales. Los soldados reconocen al mismo tiempo la autoridad del presidente como comandante en jefe de las Fuerzas Armadas y al estamento civil representado en el ministro de Defensa. El propósito del juramento es afirmar la subordinación militar al poder civil. Los valores del Ejército están íntimamente relacionados con el juramento a la bandera.

[1-16] La Constitución Política, el juramento a la bandera, los principios y los valores del Ejército (MFE 1.0 “El Ejército”) hacen hincapié en que los líderes militares son instrumentos del pueblo colombiano y se deben a él; por lo tanto, los soldados deben reconocer que con uniforme o sin él representan sus unidades, al Ejército y a la nación. Cada soldado debe equilibrar sus deberes oficiales con las responsabilidades civiles, cumpliendo y haciendo cumplir las leyes de la República; deben funcionar como representantes de la nación en tiempo de paz y de guerra. De forma similar, el Ejército espera un comportamiento honorable de los empleados públicos asignados al Ejército por parte del Ministerio de Defensa.

#### 1.4. LIDERAZGO Y AUTORIDAD DE MANDO

[1-17] El mando es una responsabilidad prescrita por las directivas, políticas y precedentes oficiales pertinentes. Los elementos claves del mando son la autoridad y la responsabilidad.



#### PROFESIÓN DEL EJÉRCITO

Vocación exclusiva de expertos certificados en el diseño, generación, apoyo y aplicación ética del poder militar terrestre, que sirven bajo la autoridad civil y que se les ha encomendado defender la Constitución, la ley y los derechos e intereses de los ciudadanos colombianos.

(MFE 1.0)

[1-18] *Mando* es la autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico o asignación (MFE 6-0). El mando incluye la autoridad y responsabilidad por el uso efectivo de los recursos disponibles y del planeamiento del empleo, organización, dirección, coordinación y control de las Fuerzas Militares para el cumplimiento de las misiones asignadas. También incluye la responsabilidad por la salud, el bienestar, la moral y la disciplina del personal asignado.

[1-19] Los comandantes y subordinados dependen unos de otros para realizar sus funciones con competencia e integridad. Los líderes son responsables de la forma como viven y se comportan los subordinados más allá de las horas de trabajo. La sociedad y el Ejército recurren a los líderes para garantizar que los soldados reciben el entrenamiento y el cuidado apropiado, promueven los valores esperados y cumplen las misiones.

[1-20] En las organizaciones del Ejército, los comandantes establecen las normas y políticas para lograr y premiar un rendimiento superior, así como para sancionar una conducta indebida. Los mandos militares hacen cumplir las órdenes legales conforme al Código de Justicia Penal Militar. En consecuencia, las organizaciones están formadas profundamente por la personalidad de sus comandantes. Se espera que los líderes del Ejército seleccionados para mandar lideren más allá del simple ejercicio de la autoridad formal. Ellos deben dar el ejemplo y servir como modelos de conducta; su ejemplo personal y sus acciones transmiten una enorme fuerza moral.



#### **FILOSOFÍA DEL MANDO TIPO MISIÓN**

Ejercicio de autoridad y dirección mediante la aplicación de los seis principios que equilibran el arte del mando y la ciencia del control para empoderar líderes ágiles y adaptables que exploten la iniciativa.

(MFE 6-0)

### **1.5. MANDO TIPO MISIÓN**

[1-21] La *filosofía del mando tipo misión* es el ejercicio de autoridad y dirección mediante la aplicación de los seis principios que equilibran el arte del mando y la ciencia del control para empoderar líderes ágiles y adaptables que exploten la iniciativa (MFE 6-0). El mando tipo misión requiere líderes con la capacidad de construir un entorno de colaboración, el

compromiso de capacitar a sus subordinados, el valor para confiar, la confianza para empoderar a los subordinados, la paciencia para sobreponerse a las adversidades y el autocontrol para permitir que los escalones inferiores desarrollen la situación. Específicamente, el mando tipo misión requiere que los líderes reciban entrenamiento y educación y que adquieran experiencia para convertirse en:

- Líderes críticos y creativos para resolver los problemas; ágiles y capaces de tomar decisiones en un ambiente operacional volátil, incierto, cambiante y ambiguo (VICA).
- Expertos en la aplicación del Proceso de Operaciones (PRODOP), en la Metodología de Diseño del Ejército (MDE) y en el Proceso Militar para la Toma de Decisiones (PMTD).
- Hábiles comunicadores capaces de crear un entendimiento compartido y criterio para informar e influir audiencias para el cumplimiento efectivo de la misión.
- Profesionales con la capacidad para integrar sus esfuerzos con los asociados de la acción unificada, conscientes de las implicaciones operacionales y estratégicas de sus acciones.
- Líderes inspiradores capaces de generar la máxima confianza y ambiente de colaboración y confiabilidad con y entre los subordinados y líderes de organizaciones adyacentes y superiores.
- Estudiantes de por vida de la profesión militar.
- Líderes adaptables expertos en el ejercicio de influir, incluso en la negociación y mediación.

### 1.5.1. Riesgo y empoderamiento de líderes

[1-22] Los líderes competentes saben que la mejor manera de crear una organización sólida es empoderar a sus subordinados. Esto no significa omitir las inspecciones y solo hacer las correcciones necesarias. Los líderes ayudan a los subor-



#### **MANDO**

Autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico o asignación.

(MFE 6-0)


dinados en la identificación de sus aciertos y equivocaciones, asegurándose de que entiendan lo que pasó y por qué paso. Una revista después de la acción (RDA) de calidad los ayudará a aprender de sus éxitos y fracasos de una manera positiva.

[1-23] Debido a que los subordinados aprenden mejor haciendo las cosas, los líderes deben estar dispuestos a asumir riesgos prudentes y aceptar la posibilidad de que los subordinados menos experimentados puedan cometer errores. La estimación y la gestión de riesgos ayudan a determinar los riesgos existentes y las estrategias de mitigación. Si se espera que los líderes subordinados mejoren y adquieran confianza, es mejor permitirles aprender por medio de experiencias. Los líderes eficaces dan espacio a sus subordinados para que experimenten dentro de los límites que establece la intención del comandante.

## 1.6. REQUISITOS DEL MODELO DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO

[1-24] El Ejército Nacional existe para servir al pueblo colombiano, para proteger los intereses perdurables y para cumplir con las responsabilidades militares de la nación. Esto requiere un liderazgo basado en los valores, carácter intachable y competencia profesional. Los requisitos son para los líderes en todos los niveles y son comunes a todos los grupos. El modelo proporciona información a los líderes sobre las capacidades permanentes que se necesitan independientemente del nivel de liderazgo, misión o tarea (ver figura 1-1).

[1-25] Los requisitos del modelo de liderazgo del Ejército se centran en lo que debe ser un líder (atributos) y en lo que el Ejército espera que el líder realice (competencias). El carácter del líder, su presencia e intelecto le permiten al comandante dominar con maestría las competencias básicas del líder. El líder del Ejército tiene la responsabilidad de dirigir a otros, desarrollar el ambiente laboral, para sí mismo, para otros y para la profesión en su conjunto y alcanzar las metas organizacionales.



**EXPERIENCIA MILITAR**

Diseño, generación, apoyo y aplicación ética del poder militar terrestre, principalmente en lo que se refiere a operaciones terrestres unificadas y todas las capacidades de apoyo esenciales para el cumplimiento de la misión en defensa del pueblo colombiano.

(MFRE 1.0)

<p><b>REQUISITOS DEL MODELO DE LIDERAZGO</b></p> <p>ESTABLECE LO QUE LOS LÍDERES NECESITAN SER, SABER Y HACER. UN CONJUNTO BÁSICO DE REQUISITOS INFORMA A LOS LÍDERES ACERCA DE LAS EXPECTATIVAS.</p>	<p><b>ATRIBUTOS</b></p>	<p><b>CARÁCTER</b></p> <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>
		<p><b>PRESENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar porte militar y profesional.</li> <li>• Mantener la aptitud física.</li> <li>• Seguridad en sí mismo.</li> <li>• Desarrollar resiliencia.</li> </ul>
		<p><b>INTELECTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar su agilidad mental.</li> <li>• Ejercer el buen juicio.</li> <li>• Innovar.</li> <li>• Desarrollar sus relaciones interpersonales.</li> <li>• Aumentar su experticia.</li> </ul>
	<p><b>COMPETENCIAS</b></p>	<p><b>LIDERAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar a otros.</li> <li>• Desarrollar confianza.</li> <li>• Extender la influencia más allá de la cadena de mando.</li> <li>• Liderar con el ejemplo.</li> <li>• Comunicar en todas las direcciones.</li> </ul>
		<p><b>DESARROLLAR</b></p> <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>• Preparación autodidacta.</li> <li>• Desarrollar a otros.</li> <li>• Administrar la profesión.</li> </ul>
		<p><b>LOGRAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener resultados.</li> </ul>

| **Figura 1-1** | Requisitos del modelo de liderazgo del Ejército

[1-26] El liderazgo eficaz y la formación de líderes requieren el reconocimiento mutuo y la aceptación de los roles de líder y seguidor. El liderazgo es el proceso de influencia recíproca entre líderes y seguidores.

### 1.6.1. Atributos

[1-27] Los atributos describen el tipo de líderes que busca el Ejército, es decir, la forma como un individuo se comporta y aprende dentro de un ambiente. Los atributos del líder son el

carácter, la presencia y el intelecto: los valores y la identidad del líder conforman el carácter; la forma como es percibido por los seguidores y por otros es la presencia, y las facultades mentales y sociales que el líder aplica en el acto de dirigir conforman el intelecto.

[1-28] El *carácter* es el conjunto de cualidades morales y éticas de una persona; ayuda al líder a determinar lo que es correcto y le da una motivación para hacer lo que es apropiado, independientemente de las circunstancias o consecuencias.

[1-29] Las acciones, las palabras y la manera en la cual los líderes se comportan transmiten *presencia*, la cual no es simplemente estar presente, sino que implica el ejemplo que el líder proyecta para inspirar a otros a hacer su mejor esfuerzo y seguir su ejemplo.

[1-30] El intelecto de un líder del Ejército parte de la base de las habilidades conceptuales y se aplica en el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de cada uno. Las habilidades conceptuales permiten la solución de los problemas con eficacia y juicio sensato.

### 1.6.2. Competencias básicas de un líder

[1-31] La competencia del líder se desarrolla a partir de una combinación equilibrada de la formación en los dominios de formación institucional, autodesarrollo y entrenamiento operacional. El desarrollo de las competencias se realiza a través de un enfoque sistemático y gradual centrado desde el dominio de las competencias individuales hasta su aplicación de forma concertada, adaptándolas a la situación del momento. Cuando el líder guía a las personas asignándoles una tarea compleja, las ayuda a desarrollar la confianza y la voluntad de asumir retos progresivamente.

[1-32] Las competencias proporcionan una manera clara y coherente de transmitir las expectativas de los líderes del Ejército; los líderes actuales y futuros desean saber cómo ser exitosos. Las competencias básicas contempladas en los requisitos



#### ÉTICA DEL EJÉRCITO

Conjunto de leyes, valores y creencias, profundamente arraigadas en la cultura de la profesión y que la practican sus miembros para motivar y guiar el comportamiento adecuado que deben tener, unidos en un propósito común moral.

(MFRE 1.0)

del modelo de liderazgo aplican a todos los niveles del mando a lo largo de la carrera, lo cual proporciona una buena base para el análisis, evaluación y retroalimentación, enfocados en múltiples fuentes. Un espectro de líderes y seguidores (superiores, subordinados, compañeros y mentores) pueden observar y evaluar las competencias demostradas a través de conductas.

[1-33] Las competencias del modelo de liderazgo se pueden desarrollar. Los líderes adquieren las competencias básicas en el nivel de liderazgo directo y, conforme se desempeñan en cargos en los niveles organizacional y estratégico, las competencias proporcionan la base para ejercer el liderazgo durante el cambio. Los líderes continuamente perfeccionan y amplían la capacidad de ejercer estas competencias de forma idónea y aprenden a aplicarlas en situaciones progresivamente más complejas.

[1-34] Llevar a cabo las misiones forma, mantiene y mejora estas competencias. Los líderes no esperan a que se lleven a cabo los despliegues para desarrollar sus competencias de liderazgo; ellos utilizan cada oportunidad en el entrenamiento para analizar, evaluar y mejorar sus habilidades de liderazgo.

[1-35] Para mejorar sus competencias, los líderes del Ejército pueden aprovechar las oportunidades de aprendizaje y las de la experiencia adquirida. Ellos deben buscar nuevas oportunidades de aprendizaje, hacer preguntas, buscar oportunidades de entrenamiento, realizar autoanálisis y solicitar opiniones sobre su desempeño. Este enfoque permanente hacia el aprendizaje asegura que los líderes sigan siendo funcionales como profesionales.

Llevar a cabo  
las misiones  
forma, mantiene  
y mejora las  
competencias de  
un líder.

---

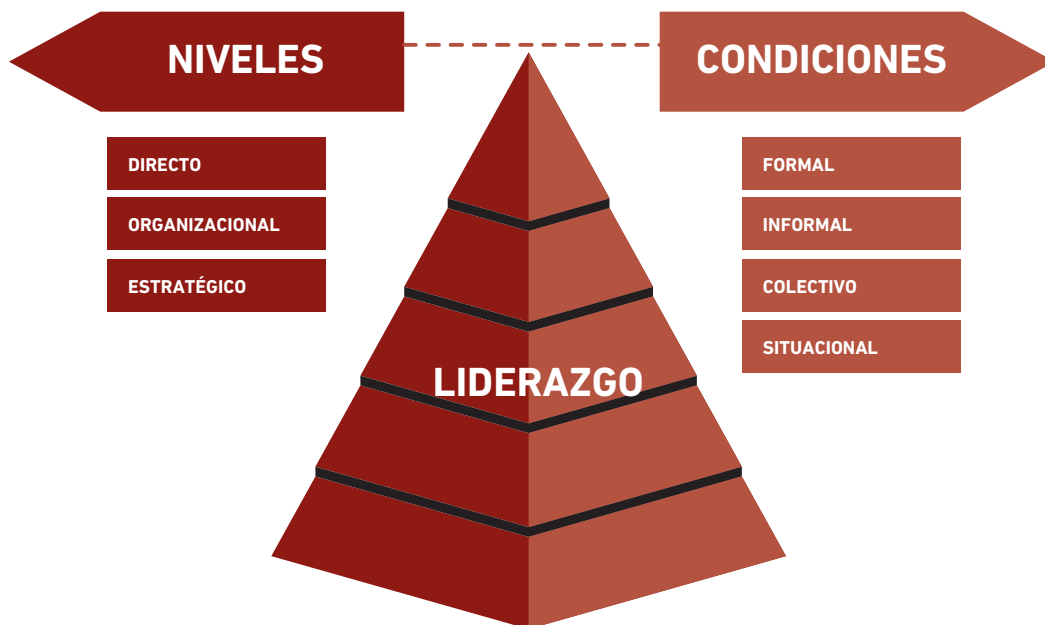
PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

---

## CAPÍTULO 2

---

# ROLES, NIVELES Y CONDICIONES ESPECIALES DEL LIDERAZGO



"La batalla más difícil la tengo todos los días conmigo mismo".

*Napoleón Bonaparte*

### 2.1. ROLES Y RELACIONES

[2-1] Los líderes de carácter en el Ejército dirigen por medio del ejemplo personal y sirven consistentemente como modelos de comportamiento por medio de un esfuerzo permanente y dedicado al aprendizaje y el desarrollo. Ellos alcanzan la excelencia cuando los seguidores disciplinados cumplen su deber, se comprometen con los valores del Ejército y se sien-

Cada rol y  
responsabilidad  
es único,  
aun cuando  
existen formas  
comunes para la  
interacción de los  
líderes.

ten empoderados para cumplir cualquier misión y, a la vez, mejorar sus organizaciones con un enfoque hacia el futuro.

[2-2] El Ejército no puede cumplir su misión a menos que todos los líderes del Ejército, así como los soldados y los empleados públicos asignados por el Ministerio de Defensa Nacional al Ejército, cumplan con su misión. Por ejemplo, presentación de informes de situación, reparación de vehículos, planificación de presupuestos, embalaje de paracaídas, mantenimiento de nóminas de pago o servicio de guardia. El Ejército depende de los soldados y de los empleados públicos asignados en todas las unidades para cumplir las misiones que se le asignen.

[2-3] Cada rol y responsabilidad es único, aun cuando existen formas comunes para la interacción de los líderes. Cada persona en el Ejército es miembro de un equipo, ya sea como líder o como seguidor.

[2-4] Cuando el Ejército habla de los soldados, se refiere a los oficiales, suboficiales y soldados. Tanto los empleados públicos como los soldados son miembros del Poder Ejecutivo y tienen la obligación de apoyar y defender la Constitución en contra del enemigo, sea este extranjero o local, proporcionando una potencia terrestre eficaz del Ejército a los comandantes del Ejército de Combate para así cumplir con la misión de la organización.

[2-5] Las roles y responsabilidades de los líderes del Ejército se traslapan y complementan entre sí. Los líderes formales del Ejército provienen de tres categorías diferentes: oficiales, suboficiales y soldados (dragoneante). Colectivamente, estos grupos trabajan en pro de una meta común y siguen un sistema de valores compartidos.

### **2.1.1. Oficiales**

[2-6] Los oficiales reciben su grado por disposición presidencial; su traslado y cargo de comandante de unidad táctica y escalones superiores, por orden administrativa de personal emitida bajo la autoridad del Comandante del Ejército, y los

otros cargos en niveles inferiores a batallón, por orden del día de acuerdo con disposición de la autoridad delegada por el Comando de la institución. Lo anterior se otorga sobre la base de especial confianza y fiabilidad depositada en el patriotismo, el valor, la fidelidad y las habilidades del oficial, en nombramiento conferido por la autoridad competente para dirigir a los subordinados y, por consiguiente, la obligación de obedecer a sus superiores.

[2-7] Los oficiales son esenciales en la organización del Ejército para comandar las unidades, establecer políticas y administrar los recursos, equilibrando los riesgos y dando atención al personal y a los elementos a su cargo. Integran el entrenamiento colectivo de los líderes y de los soldados para cumplir las misiones del Ejército y, además, prestan sus servicios en todos los niveles, desde enfocarse en las operaciones de la unidad hasta dirigir el cambio en los niveles estratégicos. Estar al mando responsabiliza y exige al oficial rendir cuentas de todo lo que su comando hace o deja de hacer.

[2-8] Servir como oficial difiere de otras formas de liderazgo del Ejército debido a la calidad y amplitud de conocimiento especializado necesario, a la medida de la responsabilidad adjunta y según la magnitud de las consecuencias de la falta de acción o de efectividad. Un líder alistado hace un juramento de obediencia a órdenes legítimas, mientras que un oficial del Cuerpo Administrativo promete “desempeñar bien y con lealtad los deberes del cargo”. Esta distinción establece una expectativa diferente para la iniciativa disciplinada; los oficiales son los que mantienen el ritmo de las operaciones y deben poseer el valor y la audacia para desviarse de las órdenes iniciales cuando sea necesario y estar dispuestos a aceptar la responsabilidad de sus acciones. Aunque los oficiales dependen del asesoramiento, aptitud técnica, madurez y experiencia de los subordinados para convertir sus órdenes en acciones, la responsabilidad última de éxito de la misión o el fracaso reside en el oficial a cargo.

[2-9] Al igual que para los demás líderes de la institución, los valores y principios del Ejército guían a los oficiales haciéndolos su norma de conducta y la base de sus acciones diarias. A



**CARÁCTER DISTINTIVO DEL EJÉRCITO**

Espíritu motivador indispensable de los profesionales del Ejército comprometidos con la ética del Ejército.

(MFRE 1.0)

esto se suma lo descrito en la Oración a la Patria y en el Código de Honor del Soldado, como parte de su vida. La responsabilidad de un oficial como servidor público es, primero, ante la nación; luego, ante el Ejército, y a continuación, ante la unidad y los soldados. Como profesional, el oficial está obligado a ser competente y estar al día de los cambios en las necesidades. Se espera que los oficiales vivan conforme a los valores del Ejército como líderes de carácter.

[2-10] Los oficiales del Cuerpo Administrativo poseen un alto grado de especialización en un área determinada, en contraste con el modelo de asignación más general de otros oficiales. Ellos brindan asesoría cualificada, consejo y apoyo dentro de su campo profesional, facilitando el cumplimiento de la misión dentro del marco constitucional y legal; además, mantienen, administran (apoyan la contratación y los estados financieros, permitiendo la transparencia y eficiencia) y gestionan equipos del Ejército (los ingenieros civiles asesoran a través de auditorías y supervisión de las obras que ejecuta el Ejército en todo el territorio nacional, apoyando tareas de estabilidad y de apoyo de la defensa a la autoridad civil) y dan apoyo a actividades y sistemas técnicos (los ingenieros de sistemas asesoran en el empleo del dominio del ciberespacio). La experiencia profesional amplia y el conocimiento técnico cualificado de los oficiales del Cuerpo Administrativo permiten el desarrollo de roles especiales.

[2-11] Aunque los cargos de los oficiales del Cuerpo Administrativo están orientados generalmente a funciones específicas, ellos dirigen directamente a los soldados al igual que otros líderes y oficiales del estado mayor/plana mayor y garantizan la experiencia técnica (especialmente en sistemas, equipos y asesorías de acuerdo a su experticia). Por lo tanto, deben tener una firme comprensión del ambiente operacional y saber cómo integrar su experticia en ambientes operacionales complejos.

### **2.1.2. Suboficiales**

[2-12] El Ejército se apoya en la capacidad de los suboficiales competentes para conducir las operaciones diarias, ejecutar

operaciones tácticas complejas y tomar decisiones de acuerdo con la intención. Los soldados recurren a los suboficiales para encontrar soluciones, recibir orientación e inspiración, y respetan a los líderes en quienes confían y admiran. Igualmente, los soldados se identifican con los suboficiales desde la primera etapa, es decir, desde el avance del alistamiento en las filas; ellos esperan que los suboficiales les transmitan información y orientación diaria para cumplir con sus obligaciones.

[2-13] Con el fin de responder a los desafíos del ambiente operacional, los suboficiales deben entrenar a los soldados para enfrentar los retos, prepararse y desempeñar su labor sin importar cuál sea la situación. En resumen, el suboficial del Ejército es un líder de carácter firme, que se siente cómodo en cada rol que desempeña.

[2-14] Los líderes suboficiales tienen la responsabilidad de establecer y mantener estándares y disciplina de alta calidad; representan la autoridad de las normas y son modelos fundamentales para el entrenamiento, educación y desarrollo de los subordinados. Además, tienen la responsabilidad de atender las necesidades de los soldados y darles el ejemplo.

[2-15] Mientras preparan a los soldados para las misiones, los suboficiales hacen énfasis en las técnicas, el fortalecimiento físico y el manejo del estrés. Ellos saben que las herramientas proporcionadas por la tecnología no reducirán la necesidad de que los soldados estén aptos mental y físicamente. Los soldados continuarán llevando cargas pesadas, desplazándose en columnas motorizadas durante horas o días y eliminando puntos de resistencia enemiga en zonas rurales y urbanas. El éxito táctico se relaciona directamente con el nivel de la capacitación táctica y técnica de los soldados, así como con su estado físico y su resiliencia. Atender las necesidades de los soldados asegura que ellos estén preparados para cualquier reto que se presente.

[2-16] Los suboficiales desempeñan roles como entrenadores, mentores (consejeros), comunicadores y asesores. Cuando un oficial subalterno sirve por primera vez en el Ejército, el



#### **CERTIFICACIÓN**

Verificación y validación de la habilidad, carácter y compromiso del profesional del Ejército para satisfacer las responsabilidades y realizar los deberes asignados con disciplina y conforme a la norma.

(MFRE 1.0)

suboficial ayuda a formarlo y moldearlo; si lo hace, garantiza la seguridad del soldado mientras se forman vínculos profesionales y personales con los oficiales, basados en la confianza mutua y en objetivos comunes. *Cuidar unos de otros* es un paso fundamental en la formación y cohesión de los equipos.

[2-17] Los comandantes en todos los niveles tienen asesores alistados de grado superior que forman una importante fuente de conocimiento y disciplina para todos los asuntos relacionados con la tropa. En el más alto nivel, el Sargento Mayor del Ejército tiene como rol visitar las unidades del Ejército dando a conocer las políticas del comandante del Ejército, interactuar con el personal de suboficiales, haciéndolos sentir orgullosos de lo que son, instándolos a ser más profesionales cada día y, por su forma de actuar, ser un orgullo para la institución. Igualmente, debe reunirse con sus homólogos (otros sargentos mayores asesores de brigada y unidad táctica) para conocer sus inquietudes, resolverlas y, de ser necesario, comunicarlas al Comandante del Ejército.

### 2.1.3. Empleados públicos del Ministerio de Defensa Nacional asignados al Ejército Nacional

[2-18] Los empleados públicos asignados al Ejército son personas experimentadas y comprometidas con el servicio a la nación como una parte integral del equipo del Ejército. Proporcionan la capacidad, estabilidad y continuidad esenciales para la misión durante tiempos de guerra y de paz para apoyar a las Fuerzas Militares. Ellos toman en serio su misión de apoyo y se comprometen al servicio altruista en el desempeño de sus funciones y su contribución especial a la estabilidad y continuidad organizacional.

[2-19] Los roles y responsabilidades principales de los empleados públicos asignados al Ejército incluyen establecer y ejecutar políticas; administrar los programas, proyectos y sistemas de la institución; operar actividades e instalaciones para el equipo del Ejército, apoyar, realizar investigaciones y trabajo técnico. Estos roles apoyan al Ejército organizacional, así como a los soldados desplegados en el desarrollo de operaciones.



**COMPETENCIA**

Pericia, aptitud o idoneidad de los profesionales del Ejército para desempeñarse de la manera requerida por la institución.

(MFRE 1.0)

[2-20] Para el nombramiento de los empleados públicos y trabajadores oficiales en el Ejército prevalecerá un sistema de selección por méritos, demostrados en las acreditaciones que reflejen su experticia, idoneidad para ejercer el cargo, aptitudes e integridad moral. Su competencia o dominio se derivan de la educación y formación que han obtenido, de las experiencias previas y de los vínculos con áreas profesionales especiales a lo largo de su carrera. Los empleados públicos del Ejército mantienen la categoría de acuerdo con el cargo en el cual prestan sus servicios. Ellos no ejercen mando militar; sin embargo, pueden ser designados para ejercer la supervisión general sobre una instalación o actividad del Ejército bajo la dirección de un superior militar (Decreto 1214 de 1990).

[2-21] Históricamente, los empleados públicos asignados al Ejército han ayudado con su experticia en las instalaciones militares desplegadas en todo el territorio nacional, apoyando el sostenimiento de las operaciones, razón por la cual aquellos que presten sus servicios en lugares donde se desarrollen las operaciones militares para restablecer el orden público tienen derecho a la prima que asigna el Ministerio de Defensa Nacional para tal fin; igualmente, de acuerdo con necesidades del servicio pueden ser trasladados.

#### 2.1.4. Asociados de la acción unificada

[2-22] El equipo del Ejército puede incluir miembros de otras agencias gubernamentales, de organizaciones intergubernamentales, de agencias no gubernamentales y del sector privado. Al entrar a formar parte de la organización, los miembros de estos grupos cambian tanto la composición como las capacidades del equipo combinado. Aunque los líderes puedan ejercer autoridad formal sobre los miembros del servicio conjunto agregados a una unidad, existen diferentes subculturas dentro de los servicios; la comprensión de estas diferencias facilita la coordinación. Por lo general, los líderes no tienen autoridad formal sobre los asociados interagenciales, intergubernamentales y multinacionales. Debido a ello, deben ejercer una forma diferente de liderazgo, más enfocado en la colaboración para influir y guiar el comportamiento de los

Mientras preparan a los soldados para las misiones, los suboficiales hacen énfasis en las técnicas, el fortalecimiento físico y el manejo del estrés.

El grado del líder que ocupa una posición o cargo no indica el nivel de la posición de liderazgo.

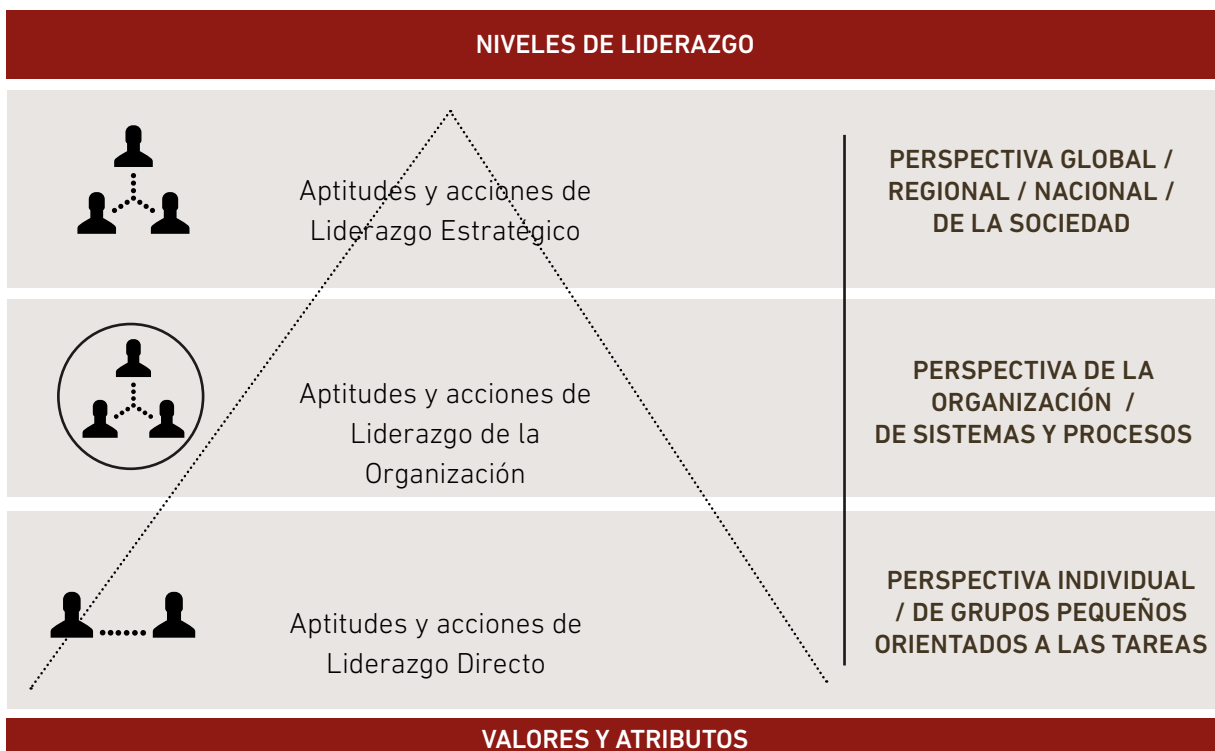
miembros de las fuerzas multinacionales. Los líderes deben fomentar un clima de mando que incluya y respete a todos sus miembros.

[2-23] Formar equipos dentro de las organizaciones comienza en las primeras etapas del proceso de operaciones y continúa durante toda la ejecución del mismo. Los líderes desarrollan el entendimiento por medio del entrenamiento y la planificación con los asociados de la acción unificada. La participación constante con los gobiernos y las fuerzas de la nación anfitriona mejora el entendimiento que se ha desarrollado. La integración de capacidades durante las operaciones requiere la interacción y preparación antes de que los comandantes comprometan las fuerzas. La integración ocurre durante los ejercicios de entrenamiento, los programas de intercambio y los eventos de entrenamiento (ver MFRE 7-0), que resultan en una mayor colaboración en el desarrollo de sistemas y equipo para las fuerzas participantes.

## 2.2. NIVELES DE LIDERAZGO

[2-24] La figura 2-2 muestra los tres niveles de liderazgo del Ejército: directo, organizacional y estratégico. Los factores que determinan el nivel de liderazgo del cargo pueden incluir el alcance de control de este, el nivel de su comando y el grado de control ejercido o la autonomía concedida por el líder que ocupa dicha posición. Otros factores incluyen el tamaño de la unidad o de la organización, el tipo de operaciones que conduce y su horizonte de planeamiento.

[2-25] La mayoría de los suboficiales, oficiales subalternos y empleados públicos del Ejército sirven en el nivel de liderazgo directo. Algunos suboficiales de grado sargento primero y sargento mayor, la mayoría de oficiales de grado superior y algunos empleados públicos sirven en el nivel de liderazgo organizacional. Esencialmente los oficiales de insignia y los empleados públicos de nivel ejecutivo sirven en los niveles de liderazgo organizacional o estratégico.



| **Figura 2-1** | Niveles de liderazgo del Ejército

[2-26] A menudo, el grado del líder que ocupa una posición o cargo no indica el nivel de la posición de liderazgo. Un sargento viceprimero que ocupa el cargo de comandante de pelotón trabaja en el nivel de liderazgo directo. Si el mismo sargento viceprimero tiene un trabajo en el comando del tamaño de una brigada o una organización mayor y aborda problemas y políticas que afectan a esta, dicho suboficial trabaja en el nivel de liderazgo organizacional. Sin embargo, si el deber principal del sargento viceprimero es dirigir una sección del estado mayor/plana mayor que apoya a los líderes que dirigen la organización, el suboficial se encuentra en el nivel de liderazgo directo.

[2-27] Es importante comprender que el escalón del comando por sí solo no determina la posición del nivel de liderazgo. Por ejemplo, el hecho de que los líderes de todas las categorías y grados sirvan en un comando de nivel estratégico, no indica que su liderazgo corresponda a este mismo nivel. Así mismo,

Los líderes organizacionales influyen sobre cientos o miles de personas.

un empleado público de profesión médico, con una docena de subordinados (enfermeros, odontólogos, etc.) en una jornada de salud en apoyo de la defensa a la autoridad civil trabaja en el nivel de liderazgo directo. Si un trabajador oficial (coronel de la reserva activa del Ejército) asesora al Centro de Doctrina del Ejército y su rol influye en la institución, entonces es líder en el nivel organizacional.

### **2.2.1. Liderazgo directo**

[2-28] El liderazgo directo es de primera línea o de persona a persona (frente a frente). Generalmente, ocurre en organizaciones en las cuales los subordinados ven a sus líderes en todo momento: equipos, escuadras, secciones, pelotones, compañías, baterías y tropas. El ámbito de influencia directa del líder puede variar según la cantidad de personas.

[2-29] Los líderes directos forman a sus subordinados interactuando con ellos personalmente e influyen en la organización indirectamente por medio de ellos. Por ejemplo, un comandante de compañía se encuentra lo suficientemente cerca de los soldados para ejercer una influencia directa en ellos al observar el entrenamiento o al interactuar con sus subordinados durante otros trabajos programados.

[2-30] Los líderes directos generalmente experimentan más seguridad y menos dificultad que los líderes organizacionales y los estratégicos. Esto se debe, principalmente, a que están muy cerca de la acción para determinar o solucionar los problemas. Un ejemplo de tareas de liderazgo directo es monitorear y coordinar los esfuerzos del equipo, proporcionando la intención de la misión de forma clara y concisa y estableciendo las expectativas de desempeño.

### **2.2.2. Liderazgo organizacional**

[2-31] Los líderes organizacionales influyen sobre cientos o miles de personas. A diferencia de los líderes directos, lo hacen de forma indirecta, generalmente por medio de más

niveles de subordinados y de estados mayores/planas mayores. Estos niveles adicionales pueden hacer que sea más difícil para ellos visualizar y juzgar los resultados inmediatos. Los líderes organizacionales tienen estados mayores que los ayudan a dirigir a las personas y a administrar los recursos de sus organizaciones; establecen las políticas y el clima organizacional para apoyar a sus líderes subordinados.

[2-32] Los líderes organizacionales normalmente son líderes militares —desde una unidad táctica hasta una división—, líderes civiles y militares —desde direcciones hasta instalaciones y empleados públicos— y trabajadores oficiales —desde auxiliares hasta especialistas— (Decreto 1214 de 1990). Su planificación y enfoque se encuentra, por lo general, en el rango de los dos a los diez años. Algunos ejemplos de liderazgo organizacional son establecer políticas, administrar múltiples prioridades y recursos o establecer una visión a largo plazo y empoderar a otros para que lleven a cabo la misión (*Tiempo de transformación del Ejército T-1, T-2, T-3*).

[2-33] Mientras que las mismas competencias básicas de un líder se aplican en todos los niveles de liderazgo, los líderes organizacionales generalmente trabajan con mayor complejidad, más personas, mayor incertidumbre y un mayor número de consecuencias no deseadas; así mismo, influyen en las personas a través de la formulación de políticas y la integración de sistemas, además de la relación interpersonal.

[2-34] Para los líderes organizacionales es importante salir de la oficina y visitar lugares remotos de su organización, dedicando el tiempo para verificar si los informes, las órdenes y las instrucciones dadas empleando el canal del estado mayor se ajustan a sus propias percepciones de progreso de la organización hacia el logro la misión. Los líderes organizacionales utilizan la observación personal y las visitas de miembros designados del estado mayor para evaluar hasta qué punto los subordinados comprenden la intención del comandante, para así determinar si es necesario reforzar o reevaluar las prioridades de la organización.



#### **HABILIDAD**

Capacidad demostrada de un profesional del Ejército para realizar exitosamente sus deberes y cumplir la misión con disciplina y conforme a la norma (experiencia militar).

(MFRE 1.0)

### 2.2.3. Liderazgo estratégico

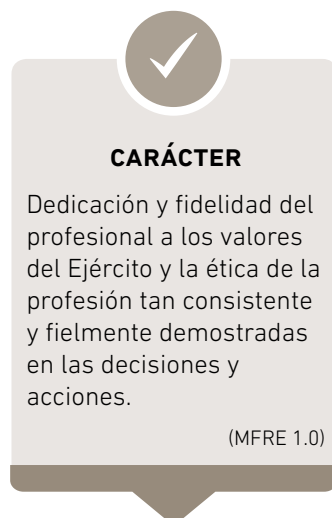
[2-35] Los líderes estratégicos incluyen líderes militares y empleados públicos en el Comando de la Fuerza, el Comando General de las Fuerzas Militares y en todos los niveles del Ministerio de Defensa Nacional. Esos líderes son responsables de las grandes organizaciones e influyen en miles o cientos de miles de personas. Ellos establecen la estructura de las Fuerzas, asignan recursos, comunican la visión estratégica y preparan a sus comandos y al Ejército para futuros roles.

[2-36] Los líderes estratégicos trabajan en ambientes inciertos que presentan problemas altamente complejos que afectan o son afectados por los acontecimientos y organizaciones ajenas al Ejército. Las acciones de un comandante de un comando conjunto tienen a menudo un impacto crucial en la política departamental, regional o nacional y dirigen organizaciones muy grandes, conjuntas, con misiones continuas de amplio espectro.

[2-37] Los líderes estratégicos aplican todas las competencias básicas del liderazgo que adquirieron como líderes directos y organizacionales y las adaptan en mayor medida a las realidades más complejas de su ambiente estratégico. Las decisiones del líder estratégico deben considerar las audiencias ante el Congreso, las limitaciones de presupuesto para el Ejército, la adquisición de nuevos sistemas, los programas civiles, de investigación, de desarrollo y la cooperación entre los servicios.

[2-38] Los líderes estratégicos, al igual que los directos y organizacionales, procesan la información rápidamente, evalúan las alternativas basándose en datos incompletos, toman decisiones y generan apoyos. Sin embargo, sus decisiones pueden afectar a un número mayor de personas, comprometer más recursos y sus consecuencias pueden afectar a un rango más amplio en cuanto a espacio, tiempo e impacto político, que las decisiones de los líderes organizacionales y directos.

[2-39] Los líderes estratégicos son catalizadores importantes para el cambio y la transformación, debido a que siguen un enfoque de planificación, preparación y ejecución a largo plazo, y



a menudo no pueden ver cómo llegan sus ideas a buen término por su limitada permanencia en el cargo. La transformación del Ejército a configuraciones de unidades más flexibles, de despliegues más rápidos, es un buen ejemplo de planificación estratégica de largo alcance. Aunque el Ejército implica muchos equipos de liderazgo, depende en gran parte de que los líderes organizacionales adopten la visión estratégica a largo plazo para que esta llegue a todo el Ejército. Debido a que ejercen su influencia principalmente a través de los estados mayores y subordinados de su confianza, los líderes estratégicos tienen que desarrollar habilidades eficaces para seleccionar y formar líderes talentosos y capaces para ocupar puestos clave.

### **2.3. CONDICIONES ESPECIALES DEL LIDERAZGO**

[2-40] En el ambiente laboral existe un conjunto de características propias que definen la condición especial en que se desarrolla el liderazgo; así:

#### **2.3.1. Liderazgo formal e informal**

[2-41] Para formar equipos que sean eficaces, los líderes y comandantes organizacionales deben tener la capacidad para identificar e interactuar con equipos formales e informales, lo cual incluye:

- Cadena de mando tradicional.
- Coordinación continúa con los asociados de la acción unificada.
- Canales técnicos que combinan los comandantes y oficiales del estado mayor/plana mayor.

[2-42] El liderazgo formal se otorga a las personas en virtud de su asignación a cargos de responsabilidad y es una función que implica grado y experiencia. El Código de Justicia Penal Militar y el Reglamento de Régimen Disciplinario apoyan a los líderes militares que desempeñan cargos de

Las redes  
informales  
surgen tanto  
dentro como  
fuera de las  
organizaciones  
formales.

legítima autoridad. El líder formal impone su autoridad a los subordinados por medio de órdenes y directivas oficiales.

[2-43] El liderazgo informal existe en todas las organizaciones, debe ser compatible y apoyar a la autoridad legítima y desempeña un rol importante en el logro de las misiones. El liderazgo informal no se basa en el grado o posición en la jerarquía de la organización; puede surgir a partir del conocimiento, la experiencia y la experticia técnica y puede requerir la iniciativa por parte de la persona para asumir responsabilidades. Cuando este liderazgo se ejerce sin la autoridad designada, los líderes informales necesitan apreciar los posibles impactos potenciales y contribuir al éxito del equipo. Finalmente, al tomar decisiones el líder formal es, en última instancia, responsable jurídicamente al asumir como decisión un asesoramiento de un líder informal.

[2-44] Aunque dirigir a través de otros líderes es un proceso descentralizado, esto no implica que un comandante o supervisor no pueda intervenir y tomar activamente el control temporal, de ser necesario. Sin embargo, pasar por alto la cadena de mando deberá ser la excepción y se debe enfocar en resolver un problema urgente o para guiar a la organización a retomar lo planeado de acuerdo con las directrices originales del líder.

[2-45] Las redes informales surgen tanto dentro como fuera de las organizaciones formales. Aunque los líderes ocupan puestos de autoridad legítima, se forman grupos para compartir información y lecciones adquiridas de la experiencia (en muchas ocasiones, de las lecciones aprendidas en el desarrollo de tareas operacionales). Cuando se forman los grupos informales, estos a menudo adquieren las mismas características de las organizaciones designadas formalmente. Así, desarrollan normas únicas para su red y buscan establecer su dominio a través de sus acciones.

### **2.3.2. Liderazgo colectivo**

[2-46] Cuando los líderes de diferentes niveles con distintos roles se alinean a través del entendimiento compartido y se unen en un esfuerzo colectivo, crean la máxima cantidad de

sinergia para lograr el estado final deseado. Este éxito depende de que el liderazgo estratégico, organizacional y directo logre una convergencia en el propósito, la dirección y la motivación. Los líderes que trabajan aisladamente aportan, en el mejor de los casos, resultados limitados —y en el peor, desarticulan otros esfuerzos—. Las acciones coordinadas de los equipos y las unidades que trabajan para alcanzar el mismo propósito llevan a cumplir las misiones. El trabajo colectivo de los líderes no solo coordina y sincroniza las acciones en todo el rango de las operaciones militares, sino que comparte la misma mentalidad respecto a cómo crear y mantener un clima positivo de trabajo. Este aspecto unificador y colectivo del liderazgo es innegablemente un elemento esencial de todos los Ejércitos y el camino para incluir hasta los equipos más pequeños. Por lo tanto, los líderes colectivos:

- Reconocen que un liderazgo cohesionado en todos los niveles tiene un mayor impacto que el que puede tener un solo líder.
- De manera consciente, contribuyen a unificar las creencias, actitudes y acciones en todos los niveles de la organización (Comando del Ejército, división, brigada, batallón, etc.).
- Ceden la autoridad personal y el control a sus subordinados, compañeros y superiores cuando hacerlo mejora el enfoque colectivo.
- Sacrifican el interés y los logros personales y de la unidad a favor de metas compartidas.
- Crean y cuidan las relaciones con los demás dentro y fuera de la organización, lo cual contribuye a avanzar hacia las metas.
- Son conscientes de las fuentes de conocimiento en todas las unidades y se basan en ellas cuando lo necesitan.



#### **COMPROMISO**

Determinación de los profesionales del Ejército de contribuir al servicio honorable de la nación, realizar exitosamente sus deberes con disciplina y conforme a la norma y esforzarse éticamente por cumplir la misión a pesar de la adversidad, los obstáculos y los desafíos.

(MFRE 1.0)

### 2.3.3. Liderazgo situacional

[2-47] Hace referencia a una de las condiciones especiales del liderazgo, ajustado mediante acciones en un ambiente complejo e incierto, dependiendo de la situación y del nivel de experticia, responsabilidad y compromiso de los subordinados.

[2-48] En muchas ocasiones, el líder asume una responsabilidad de mando en unidades que se encuentran ya desplegadas en el área de operaciones y comprometidas dentro de una misión, por lo cual en muy poco tiempo se requiere analizar y evaluar el nivel de desarrollo del equipo en cuanto a la ejecución de tareas colectivas clave necesarias para cumplir con éxito las tareas encomendadas; por lo tanto, se requiere establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un líder, con el objetivo de adaptarse al desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

[2-49] Este modelo afirma que se puede analizar una situación determinada para luego adoptar un liderazgo apropiado a esa situación y así poder llevar a cabo la misión exitosamente. El análisis de esta situación va a depender principalmente de la madurez de las personas, definida no como edad o estabilidad emocional, sino como su grado de compromiso, experticia, ética y valores y su disposición a aceptar responsabilidades.

[2-50] El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo; así:

- Comportamiento directivo:
  - Define las funciones y tareas de los subordinados.
  - Señala qué, cómo y cuándo deben realizar sus funciones y tareas.
  - Controla los resultados.
- Comportamiento de apoyo:
  - Se centra en el desarrollo del grupo.
  - Fomenta la participación en la toma de decisiones.
  - Da cohesión, apoya y motiva al grupo.



#### **PROFESIÓN DE LAS ARMAS**

Compuesta por miembros uniformados de la profesión del Ejército, esta categoría incluye el componente activo y la reserva

(MFRE 1.0)

---

## PARTE II - ATRIBUTOS DEL LÍDER DEL EJÉRCITO: CARÁCTER, PRESENCIA E INTELLECTO

---

La doctrina de liderazgo del Ejército aborda todos los aspectos del liderazgo, dentro de los cuales el más importante es lo que debe ser el líder del Ejército. Esta segunda parte examina a la persona y resalta los atributos fundamentales que todos los líderes del Ejército pueden utilizar para alcanzar su máximo potencial profesional, desde el líder directo hasta el estratégico.

Cuando los soldados, empleados públicos y trabajadores oficiales del Ejército se inician como líderes, aportan ciertos valores y atributos, entre ellos, los valores familiares arraigados y la aptitud para determinados deportes y capacidades intelectuales, por ejemplo, el aprendizaje de otros idiomas. La educación, el entrenamiento y la experiencia tienen por objeto utilizar estas cualidades y potencialidades existentes para formar líderes integrales. Desarrollar los atributos deseados asociados con el carácter, la presencia y el intelecto requiere el reconocimiento intrapersonal (autoconciencia) constante y un aprendizaje permanente.

### CAPÍTULO 3

---

## CARÁCTER



“Cuida tus pensamientos porque se volverán actos. Cuida tus actos porque se harán costumbres. Cuida tus costumbres porque formarán tu carácter. Cuida tu carácter porque formará tu destino. Y tu destino será tu vida”.

*Gandhi*

### 3.1. FUNDAMENTOS DEL CARÁCTER DEL LÍDER DEL EJÉRCITO

[3-1] El carácter, formado por las cualidades morales y éticas de una persona, ayuda a determinar qué es lo correcto y le da una motivación al líder para hacer lo que es apropiado, independientemente de las circunstancias o de las consecuencias. Una conciencia ética informada y compatible con los valores del Ejército respalda a los líderes para tomar las decisiones correctas cuando se enfrentan a problemas difíciles. Los líderes del Ejército deben encarnar esos valores e inspirar a otros a hacer lo mismo.

[3-2] El carácter es esencial para un liderazgo exitoso; este determina quiénes son las personas y cómo actúan; ayuda también a determinar lo que es correcto y lo que no lo es y a elegir lo primero. Los elementos fundamentales para un líder del Ejército Nacional son:

- Acatar la Constitución Política de Colombia.
- Aplicar los valores y principios del Ejército (MFE 1.0).
- Tener empatía por quienes lo rodean.
- Tener espíritu de guerrero y de servicio.
- Ser disciplinado.



#### CARÁCTER DISTINTIVO

Espíritu motivador indispensable de los profesionales del Ejército comprometidos con la ética del Ejército

(MFRE 1.0)

### 3.2. ACATAR LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA

[3-3] Las órdenes, la conducta y las actuaciones del militar se deben enmarcar dentro del estricto cumplimiento de la Constitución Política de Colombia (CP) y sus leyes. Los fallos de la

Corte Constitucional siempre han considerado indispensable que dentro de las Fuerzas Militares reine un criterio de estricta jerarquía y disciplina, pero han rechazado el cumplimiento de órdenes que bajo el pretexto de la obediencia debida atentan contra el ordenamiento legal; en este sentido, el subordinado que evidencie una orden contraria a la ley está facultado para no cumplirla. Por lo tanto, la orden del servicio es la que objetivamente se enfoca en ejecutar los fines para los cuales está creada la institución. Una orden que de manera ostensible atente contra dichos fines o contra los intereses superiores de la sociedad no puede reclamar válidamente obediencia. Así, la obediencia ciega, como causal de exoneración, no se admite cuando el contenido de la orden es manifiestamente delictivo y notorio para el agente que la ejecuta.

El líder debe ser ejemplo de obediencia y acatamiento a la Constitución y la ley.

[3-4] El líder debe ser ejemplo de obediencia y acatamiento a la CP y la ley. Antes de emitir la misión e intención a sus líderes subordinados, el líder debe verificar su legalidad, y si existen dudas de esta, mediante el entendimiento compartido, las deben resolver en conjunto, siempre enfocados en el cumplimiento de la ley. La CP de 1991 establece unos puntos especiales para tener en cuenta por parte de los líderes en todos sus niveles, así:

- **Libertad de cultos:** Se debe respetar la libertad que tienen los ciudadanos de profesar otras creencias, pero en el caso de los integrantes de la institución estas creencias no deben influir, afectar o impedir el desempeño como miembro de la fuerza pública para cumplir con el sagrado compromiso constitucional impuesto al Ejército Nacional en el artículo 217 de la CP.
- **Minorías étnicas y equidad de género:** Trata de la defensa y garantía de la equidad social, a través del reconocimiento del papel de la equidad de género y de las minorías étnicas, garantizando el respeto cultural y el desarrollo equitativo de los grupos indígenas en el país, así como la población afrodescendiente.
- **Derechos humanos:** Se consagró que Colombia es un Estado social de derecho. Existen los derechos de aplicación

El respeto es la profunda consideración por todas las personas y su dignidad, por los subordinados, compañeros, superiores, uno mismo y su familia.

inmediata: a la vida, a la integridad personal, a la igualdad, al reconocimiento de personalidad jurídica; a la intimidad; *habeas data*; al libre desarrollo de la personalidad (libertad personal en todas sus formas); a la libertad de conciencia; a la expresión e información; a la libertad de cultos; a la honra y el buen nombre; a la libre circulación; al trabajo; a escoger profesión y oficio; a la enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra; *habeas corpus*; al debido proceso; a no ser sometido a sanciones de destierro, prisión perpetua o confiscación; al asilo, en los términos previstos por la ley; y a las libertades de reunión y manifestación; así como los derechos políticos y el derecho de petición.

- **Órganos de control:** La Procuraduría General de la Nación y la Defensoría del Pueblo tienen como función el efectivo cumplimiento de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, por lo cual las instituciones del Estado acatarán sus recomendaciones.
- **Medio ambiente:** Consagró la obligación que tiene el Estado de proteger las riquezas culturales y naturales; y a los particulares les inculca una función ecológica, todo con el fin de que en Colombia haya una conservación y un ambiente sano como derecho fundamental.
- **Familia:** El Estado y la sociedad deben prestar protección integral a la familia; al mismo tiempo, las relaciones del núcleo deben fundarse en la igualdad de los derechos y deberes de pareja, donde no hay supremacía de alguna de las partes y se garantiza la protección de la mujer, los niños y los adultos mayores.

### 3.3. VALORES DEL EJÉRCITO

[3-5] Los alumnos, soldados, empleados públicos y trabajadores oficiales del Ejército ingresan a la institución con los valores personales desarrollados desde la infancia y fomentados durante años de experiencia personal. Al tomar el juramento de servir al país y a la institución, la persona acepta vivir y actuar con un nuevo grupo de valores, los valores del Ejército.

Estos valores están constituidos por principios, normas y cualidades considerados esenciales para ser líderes exitosos en la institución; además, son fundamentales para ayudar a los soldados y a los empleados públicos a tomar la decisión correcta en cualquier situación. Enseñar los valores es una importante responsabilidad del líder mediante la creación de un entendimiento compartido de los valores del Ejército y de los estándares esperados.

[3-6] El Ejército reconoce nueve valores que todos sus miembros deben desarrollar y aplicar en sus actuaciones dentro de los principios establecidos en el MFE 1.0 “El Ejército”; así:

- Respeto
- Honestidad
- Lealtad
- Valor
- Prudencia
- Constancia
- Solidaridad
- Fidelidad
- Transparencia

### 3.3.1. Respeto

[3-7] Profunda consideración por todas las personas y su dignidad, por los subordinados, compañeros, superiores, uno mismo y su familia.

[3-8] El respeto por el individuo constituye la base de la Convención de Ginebra. Este conjunto de leyes codifica el ideal de que los soldados, incluso en las circunstancias más difíciles, tienen el compromiso y están obligados a tratar a los demás con dignidad y respeto. Los líderes del Ejército deben trabajar



con personas con una amplia gama de procedencias; por lo tanto, se debe evitar desacuerdos generados por diferencias culturales, por lo que se requiere activamente aprender sobre las diferentes culturas y ser sensibles a otras, pues esto ayudará en la enseñanza, capacitación y asesoramiento de los subordinados. Los líderes deben buscar activamente oportunidades para entender mejor otras culturas, ver otras perspectivas y apreciar lo que otros consideran importante.

[3-9] Los líderes del Ejército deben fomentar constantemente un clima en el cual se trate a todos con dignidad y respeto, sin importar su raza, género, orientación sexual, credo. Fomentar un clima positivo de trabajo comienza a partir del ejemplo personal del líder.

### 3.3.2. Honestidad

[3-10] Actuar con decencia, decoro, compostura, honradez e integridad de acuerdo con su conciencia.

[3-11] Los líderes íntegros siguen sus principios de manera consistente. El Ejército confía en los líderes íntegros que poseen altas normas morales y son honestos en sus acciones y palabras. Los líderes son honestos con los demás, no se presentan a sí mismos ni sus actos de manera diferente de lo que son. Así respetan su compromiso con la verdad.

[3-12] Los líderes íntegros y honestos hacen lo correcto porque su carácter no les permite hacer menos que eso. Para infundir los valores del Ejército en los demás, los líderes deben poseerlos y demostrarlos. Los valores personales inevitablemente se extienden más allá de los del Ejército, incluyendo aspectos como creencias políticas, culturales o religiosas. Sin embargo, como líder del Ejército y como persona íntegra y honesta, esos valores deben reforzar y no contradecir los del Ejército. Los conflictos entre los valores personales y los del Ejército deben resolverse antes de que alguien pueda esperar convertirse en un líder del Ejército moralmente íntegro y honesto.



#### **ESPÍRITU DE CUERPO**

Espíritu ganador, integrador de la cultura, tradiciones y costumbres, que fomenta unidades cohesionadas y confiadas con el valor de preservar la institución.

(MFRE 1.0)

### 3.3.3. Lealtad

[3-13] Hacia las personas, los superiores, compañeros y subordinados.

[3-14] Implica cumplir un compromiso aun en circunstancias cambiantes o adversas. Lo contrario a la lealtad es la traición como violación al compromiso adquirido con la patria, la institución, la familia, los superiores, los compañeros y los subordinados, sin que esto implique incurrir en omisión frente a situaciones fraudulentas o deshonrosas; de esta manera, la lealtad en instituciones como el Ejército se convierte en uno de los valores más significativos que aseguran su existencia.

[3-15] La lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir un compromiso aun en circunstancias cambiantes o adversas; por lo tanto, se trata de una obligación que se tiene para con los superiores, los compañeros y los subordinados. Consecuentemente, para crear organizaciones sólidas, los superiores, subordinados y colegas deben adoptar la lealtad. Las buenas unidades desarrollan lealtad y confianza mediante la formación. Los líderes obtienen la lealtad de los subordinados mediante una buena capacitación, tratándolos con equidad y viviendo conforme a los valores del Ejército. La lealtad y la confianza son extremadamente críticas para el éxito diario en las operaciones de todas las organizaciones. Básicamente, la lealtad se extiende a otros servicios y agencias; la realidad de las operaciones hoy muestra que los asociados de la acción unificada son esenciales para los resultados satisfactorios de la misión.

La lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir un compromiso aun en circunstancias cambiantes o adversas.

### 3.3.4. Valor

[3-16] Coraje y osadía para enfrentar los desafíos y retos que la misión impone, y para reconocer los errores y decidirse a rectificar.

[3-17] El valor personal no es la ausencia de miedo. Es la capacidad de dejar a un lado el miedo y hacer lo necesario. El valor personal adopta dos formas: física y moral. Los líderes

Prudencia es la sabiduría práctica para ejecutar y tomar decisiones acertadas en diferentes situaciones.

eficaces demuestran ambas. El valor psicofísico requiere sobreponerse al temor de recibir lesiones personales y así cumplir con el deber. Esto desencadena el arrojo que permite al soldado tomar riesgos en el combate a pesar del temor a las heridas y aun a la muerte.

[3-18] El valor moral es la voluntad de mantenerse firme en los valores, principios y convicciones. Les permite a todos los líderes defender lo que consideran correcto, independientemente de las consecuencias. Los líderes, que asumen la responsabilidad total de sus decisiones y actos aun cuando las cosas salen mal, demuestran valor moral. El valor moral también se expresa como sinceridad, que significa ser claro y honesto con los demás; se requiere imparcialidad y justicia.

### 3.3.5. Prudencia

[3-19] Sabiduría práctica para ejecutar y tomar decisiones acertadas en diferentes situaciones.

[3-20] Es la capacidad de pensar ante ciertos acontecimientos o actividades, sobre los riesgos posibles que estos conllevan y adecuar o modificar la conducta para no recibir o producir perjuicios innecesarios.

[3-21] El término *prudencia* proviene del latín *prudentia*, que consiste en discernir y distinguir lo que está bien de lo que está mal en cada circunstancia y actuar en consecuencia, siguiendo el bien. Como valor es el que nos permite saber cuándo es el momento de actuar y de hablar de forma justa y adecuada, con cautela, moderación, previsión, reflexión, sensatez y precaución para evitar posibles daños, dificultades, males e inconvenientes y para respetar la vida, los sentimientos y las libertades de los demás. Para todo ello se requiere un buen sentido, un buen juicio, templanza, cordura, sabiduría, discernimiento, aplomo y precaución.

### 3.3.6. Constancia

[3-22] Actitud y hábito permanente, sin interrupción, persistencia, tenacidad y perseverancia para obtener los objetivos.

[3-23] Del latín *constantia*, la constancia es la firmeza y perseverancia en las resoluciones, es la voluntad inquebrantable y continuada en la determinación de hacer una cosa o en el modo de realizarla. Se trata de una actitud o de una predisposición del ánimo respecto a un propósito. Ser constante lleva implícito el hecho de enfrentarse a una serie variable de dificultades, impidiendo ser vencido por estas, y para ello es necesario el interés genuino por la causa. La perseverancia es el trabajo constante en adquirir la experticia permitiendo el logro de resultados para la organización.

### 3.3.7. Solidaridad

[3-24] Responder con acciones humanitarias ante situaciones que pongan en peligro la vida, la paz, el orden y la seguridad de la población.

[3-25] La persona solidaria es aquella que manifiesta o expresa un interés y un espíritu de ayuda por los demás. Esta persona trasciende las barreras del mero interés y supera los límites de las buenas intenciones. Su espíritu desinteresado hace que constantemente se esmere en servir al otro, intentando siempre ser efectivo, aunque haya dificultades en su camino. Sin embargo, estas dificultades no son un límite para su espíritu emprendedor y de ayuda.

[3-26] La solidaridad, como principio, valor, norma y derecho, hace de la persona solidaria un ser inspirado por el deseo y la intención de ser siempre útil a la sociedad. Sus acciones desinteresadas solo buscan hacer el bien, no buscan recompensa alguna; su mayor recompensa se concreta cuando sus acciones tienen frutos y cuando aquellos a los que les ha servido manifiestan condiciones de mejoría social y familiar.



#### **PROCESO DE OPERACIONES**

Serie de pasos que el comandante desarrolla en las operaciones a través del mando tipo misión: planear, preparar, ejecutar y evaluar.

(MFE 5-0)

### 3.3.8. Fidelidad

[3-27] Hacia Dios, como fuente inspiradora de los principios éticos que rigen todas las acciones, y hacia la Constitución Política de Colombia, la patria, las instituciones y la familia.

[3-28] Todos los alumnos y soldados juran obedecer y defender la CP. Esta contiene las bases legales para el Ejército en el título 7, capítulo 7, artículo 217, en el cual determina: “La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes, las cuales tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”. En consecuencia, los líderes —como miembros de las Fuerzas Militares— tienen la obligación de cumplir fielmente la CP y las leyes; es una obligación con la patria y sus ciudadanos, con las instituciones legítimamente constituidas y con la familia, base de nuestra sociedad.

[3-29] Fidelidad es el servicio desinteresado, que significa hacer lo correcto para la nación, para el Ejército, la organización y los subordinados, todo ello enmarcado dentro de la CP y las leyes. Aunque las necesidades del Ejército y de la nación son prioritarias, esto no implica que los líderes desatendan a sus familias o a sí mismos. Por el contrario, tal negligencia debilita al líder y puede resultar ser más dañino que benéfico para el Ejército.



#### VISUALIZACIÓN DEL COMANDANTE

Proceso mental de desarrollar el entendimiento de la situación, la determinación de un estado final deseado y visualizar un enfoque operacional por el cual la fuerza alcanzará ese estado final.

(MFE 5-0)

### 3.3.9. Transparencia

[3-30] Honor y rectitud en las acciones que se emprenden por la patria, siendo impenetrables ante la corrupción y actuando según la Constitución Política y la ley, bajo el lema: “La ética y la integridad me hacen transparente”.

[3-31] Los soldados, empleados públicos y trabajadores oficiales deben cumplir con todo lo establecido en el Estatuto Anticorrupción, fortaleciendo así los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública al ser parte de su

cultura. Se requiere la transparencia en la gestión y administración de los recursos financieros, lo cual permite la eficiencia y eficacia en su manejo.

### 3.4. EMPATÍA

[3-32] Los líderes del Ejército muestran empatía cuando se identifican sinceramente con la situación, emociones y sentimientos de otra persona. La empatía no necesariamente significa tener simpatía por alguien, más bien, es la identificación que lleva a una comprensión más profunda. La empatía permite al líder anticiparse a lo que los demás experimentan y tratar de visualizar la forma como las decisiones o acciones los van a afectar. Los líderes con una fuerte tendencia a la empatía pueden aplicarla para comprender a los empleados públicos y trabajadores oficiales del Ejército, a los soldados y a sus familias, a las poblaciones locales y a los combatientes enemigos. La capacidad de ver algo desde el punto de vista ajeno, de identificarse y asumir los sentimientos y emociones de otra persona, permite al líder del Ejército interactuar mejor con los demás.

[3-33] Los líderes se ocupan de los soldados al proporcionarles el entrenamiento, el equipo y el apoyo necesarios para cumplir la misión. Durante las operaciones, los líderes del Ejército que sienten empatía comparten las situaciones difíciles para determinar si sus planes y decisiones son realistas. Ellos reconocen la necesidad de proveer a los soldados de las comodidades razonables y de los períodos de descanso para mantener una buena moral y la eficacia de la misión.

[3-34] Los líderes del Ejército reconocen que la empatía incluye fomentar una relación estrecha entre la institución y las familias de sus integrantes, para establecer una fuerza sólida y preparada, por lo cual promueven en todos los niveles familias saludables. Esta empatía por las familias incluye el permitir a los soldados tiempo para recuperarse de las misiones difíciles, la protección de los períodos de licencia y el apoyo a eventos que permiten el intercambio de información y la creación del equipo familiar.

Los líderes del Ejército muestran empatía cuando se identifican sinceramente con la situación, emociones y sentimientos de otra persona.

El Código de Honor del Soldado Colombiano requiere una determinación inexorable y coherente para hacer lo que es correcto en todo el rango de las operaciones militares.

[3-35] El requerimiento de empatía en un líder se extiende más allá de los empleados públicos, los soldados y sus familias. Dentro del ambiente operacional, la empatía del líder ayuda en el trato a la población civil, a las víctimas de desastres naturales, a las personas retenidas y a los prisioneros de guerra. Esencialmente, la empatía genera una mejor comprensión cultural de las personas, misiones y operaciones y la forma como están conectadas.


### **3.5. EL ESPÍRITU DEL GUERRERO Y EL ESPÍRITU DEL SERVICIO**

[3-36] El Código de Honor del Soldado Colombiano estipula el espíritu del guerrero que representa las actitudes profesionales y creencias que caracterizan al soldado colombiano. Refleja el compromiso desinteresado del soldado con la nación, la misión, la unidad y los compañeros de armas. Los empleados públicos y trabajadores oficiales del Ejército, aun cuando no son combatientes, encarnan el Código de Honor del Soldado Colombiano mediante un espíritu de servicio representado en el Código de Compromiso del Empleado Público del Ejército, el cual impregna su conducta del deber con las mismas actitudes, creencias y compromiso. El Código de Honor del Soldado se desarrolla y se sostiene por medio de la disciplina, el compromiso con los valores del Ejército y el orgullo por el legado de la institución. Vivido por los soldados y respaldado por los empleados públicos y trabajadores oficiales del Ejército, el espíritu del guerrero, con base en el Código de Honor, es el espíritu ganador que existe en la institución (figuras 3-1 y 3-2).

[3-37] El Código de Honor del Soldado Colombiano requiere una determinación inexorable y coherente para hacer lo que es correcto en todo el rango de las operaciones militares. La comprensión de lo que es correcto exige el respeto a todos los involucrados en misiones complejas, como en el desarrollo de tareas de estabilidad o en apoyo de la defensa de la autoridad civil. En situaciones ambiguas, por ejemplo cuándo usar la fuerza letal o no letal, son una prueba para el juicio y la disciplina del líder. El espíritu del guerrero enmarcado en

el Código de Honor del Soldado Colombiano ayuda a crear un compromiso colectivo para triunfar con honor.

[3-38] El espíritu del guerrero es crucial pero perecedero, conecta al soldado colombiano de hoy con cientos de compañeros que se han sacrificado hasta ofrendar sus vidas en la protección de la Constitución, la patria, sus instituciones legalmente constituidas, su población a la que siempre se debe y a la existencia del Estado democrático. En consecuencia, el Ejército continuamente debe afirmarlo, desarrollarlo y preservarlo. La clave del espíritu del guerrero no es solamente el entrenamiento técnico, táctico y físico, sino un modo de pensar desarrollado y proporcionado a través de una disciplina mental fundamentada en cambios de hábitos, logrando una transformación cultural. Formar atributos emocionales y mentales clave, como la confianza, la compostura (serenidad), la agilidad mental y la resiliencia, son comportamientos básicos del espíritu del guerrero.

CÓDIGO DE HONOR DEL SOLDADO COLOMBIANO	
1 Soy un soldado del Ejército de Colombia	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">EL ESPÍRITU GUERRERO</p> 
2 Dios siempre guía mis actuaciones	
3 Sirvo con honor y disciplina al pueblo colombiano	
4 Defiendo la Constitución y la Ley	
5 Entreno y combato para vencer	
6 Cumpló rigurosamente mi deber	
7 Soy leal con mis superiores, compañeros y subalternos	
8 Muestro humanidad y compasión con el enemigo vencido	
9 Mi interés más grande es la gloria de mi patria	
10 Soy fiel a mi institución, a mi familia y a mis principios	
11 La ética es mi única regla para tomar decisiones	
12 Tengo absoluta fe en Dios y fe en la causa	

| **Figura 3-1** | Código de Honor del soldado colombiano

## CÓDIGO DE COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DEL EJÉRCITO

- Soy fiel a la Constitución Política de Colombia y las leyes
- Mi conducta como ciudadano es intachable y ejemplo a los demás
- Considero un honor servir a mi Patria y a su Ejército
- Soy empleado público o trabajador oficial del Ejército Nacional -  
Un miembro del equipo del Ejército
- Cumpló con mis funciones y me comprometo con mi Patria, el Ejército  
y con nuestros soldados
- Siempre apoyo la misión
- Vivo los valores del Ejército, el respeto, la honestidad, la lealtad, el valor,  
la prudencia, la constancia, la solidaridad, la fidelidad y la transparencia

| **Figura 3-2** | Código de compromiso de los empleados públicos del Ejército

### 3.6. DISCIPLINA

[3-39] De acuerdo con la Ley 836 de 2003, artículo 17, la disciplina “es la condición esencial para la existencia de toda fuerza militar, consiste en mandar y obedecer dentro de las atribuciones del superior y las obligaciones y deberes del subalterno; contrarresta los efectos disolventes de la lucha, crea íntima cohesión y permite al superior exigir y obtener del subalterno que las ordenes sean ejecutas con exactitud y sin vacilación. Implica la observancia de las normas y órdenes que consagra el deber profesional”.

[3-40] La disciplina individual es principalmente la autodisciplina, la capacidad de controlar la propia conducta. La disciplina expresa lo que requieren los valores del Ejército: hacer voluntariamente lo correcto.

[3-41] La disciplina es la mentalidad de una unidad u organización de practicar acciones sostenidas y sistemáticas, para

lograr y mantener la capacidad que permita desempeñar su función militar. A menudo esto implica atender los detalles organizacionales y administrativos, que son menos urgentes que las tareas clave de la organización, pero necesarios para la eficiencia y la eficacia a largo plazo. Ejemplos de esto incluyen el Programa de Bienestar y Disciplina, los Programas de Inspección a la Organización y administración del entrenamiento.

### 3.7. DESARROLLO DEL CARÁCTER

[3-42] Los soldados y los empleados públicos del Ejército están moldeados por sus antecedentes, creencias, educación y experiencia. El trabajo de un líder del Ejército sería más simple si se tratara solo de evaluar los valores personales del miembro del equipo y compararlos con los valores del Ejército y desarrollar un plan simple para alinearlos. La realidad es muy diferente. Convertirse en una persona y líder de carácter es un proceso que involucra la experiencia diaria, la educación, el autodesarrollo, la capacitación, el asesoramiento y mentoría para el desarrollo. Aunque las personas son responsables de desarrollar su propio carácter, los líderes tienen la responsabilidad de motivar, apoyar y evaluar los esfuerzos de sus subordinados. Los líderes de carácter se desarrollan a través de estudio continuo, reflexión, experiencia y retroalimentación. Los líderes mantienen los más altos estándares para sí mismos y para sus subordinados.

[3-43] Hacer lo correcto es lo adecuado, pero hacer lo correcto por la razón correcta y con el objetivo correcto es mejor. Las personas de carácter deben poseer el deseo de actuar con ética en todas las situaciones. Una de las principales responsabilidades del líder del Ejército es mantener un clima ético que apoye el desarrollo de dicho carácter. Cuando el clima ético de una organización fomenta la conducta ética, la gente pensará, sentirá y actuará con ética. Ellos interiorizarán los aspectos de un carácter sólido. Los líderes que son excesivamente negativos no aprecian el mérito de las personas, critican a sus seguidores y no dan un buen ejemplo.



#### ENFOQUE OPERACIONAL

Descripción de las acciones generales que la fuerza debe ejecutar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final.

(MFE 5-0)

El liderazgo eficaz comienza por desarrollar y mantener la identidad del líder.

[3-44] El liderazgo eficaz comienza por desarrollar y mantener la identidad del líder. La identidad es el concepto que se tiene de sí mismo. Las personas poseen muchas definiciones de sí mismas, por ejemplo ser mujer, ser fuerte, ser inteligente o ser soldado. La identidad del líder se refiere a la toma de conciencia de una persona de sí mismo como líder. La identidad del líder se forma cuando:

- Se identifica a sí mismo como líder.
- Otros lo perciben como líder.
- Es un líder en relación con otra persona.
- La organización lo reconoce colectivamente como líder.

[3-45] El desarrollo del carácter afecta la identidad de líder de una persona. Los líderes que carecen de identidad propia (autoconciencia) tendrán dificultad para influir en otros o de lograr las metas relacionadas con el crecimiento y desarrollo como líderes. Los líderes que carecen de un claro sentido de identidad de líder no tendrán el deseo de desarrollar o mejorar sus aptitudes de liderazgo. Un sentido incompleto o inexacto de identidad impide el crecimiento de los líderes. La habilidad para liderar e inspirar a otros comienza por entenderse a sí mismo, lo cual básicamente determina el carácter del líder.

### 3.8. CARÁCTER Y CONVICCIONES (CREENCIAS)

[3-46] Las convicciones provienen de la crianza, la cultura, las creencias religiosas y las tradiciones. Por lo tanto, las diversas tradiciones religiosas y filosóficas tienen y continuarán moldeando las diferentes convicciones morales. Los líderes del Ejército sirven a una nación que protege el principio fundamental de que las personas son libres de elegir sus propias convicciones. Colombia proviene y se beneficia de dicha diversidad. Los líderes eficaces son cuidadosos de no pedir a su gente que viole sus convicciones, ordenándoles o exhortándoles a cometer actos ilícitos o faltos de ética.

[3-47] Las creencias son importantes, ya que ayudan a las personas a entender sus experiencias y proporcionan un punto de partida para saber qué hacer en situaciones cotidianas. Las creencias son convicciones que las personas sostienen como verdad. Los valores son creencias profundamente arraigadas que moldean la conducta de una persona. Así, los valores y creencias son fundamentales para el carácter.

[3-48] La Constitución refleja los principios nacionales, como garantizar la libertad de cultos. El Ejército otorga un alto valor a los derechos de sus soldados y empleados públicos del Ejército para que mantengan su fe respectiva mientras que se respetan las diferencias individuales en cuanto a la educación moral y la convicción personal. Mientras que las prácticas y creencias religiosas siguen siendo una decisión de la conciencia individual, los líderes son responsables de asegurar que los soldados y los empleados públicos del Ejército tengan la oportunidad de practicar su fe. Los comandantes, de acuerdo con las políticas institucionales, aprueban las solicitudes para satisfacer las prácticas religiosas a menos que estas tengan un impacto adverso en la preparación individual, de la unidad, en su cohesión, la moral, la disciplina, la seguridad y/o la salud. Sin embargo, ningún líder puede aplicar una influencia indebida, coaccionar u hostigar a sus subordinados con referencia a los asuntos religiosos. Los capellanes hacen parte del estado mayor/plana mayor personal con formación especializada y responsabilidades para garantizar el libre ejercicio de la religión y están disponibles para asesorar y ayudar a los líderes en todos los niveles.

### 3.9. CARÁCTER Y ÉTICA

[3-49] La adhesión a los principios que representan los valores del Ejército es esencial para mantener altos estándares éticos de comportamiento. La conducta no ética destruye rápidamente la cohesión y moral organizacional —socava la confianza y la fiabilidad, esenciales para el trabajo en equipo y para cumplir la misión—. Hacer lo correcto de forma constante forja un carácter fuerte en los individuos y se expande para crear una cultura de confianza en toda la organización.



#### ASOCIADOS DE LA AU

Fuerzas militares, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y elementos del sector privado con quienes las unidades del Ejército planean, coordinan, sincronizan e integran durante la conducción de operaciones.

(MFRE 3-0)

[3-50] La ética dicta cómo una persona debe comportarse. Los valores representan las creencias que posee una persona. Los nueve valores del Ejército representan un conjunto de convicciones comunes que se espera que los líderes mantengan y refuercen por medio de sus actos. El traslado desde la ética deseable hasta los valores internos y convertirlos en la conducta real implica tomar decisiones.

[3-51] La conducta ética debe reflejar los valores y convicciones auténticos. Los soldados y los empleados públicos adhieren a los valores del Ejército porque desean vivir éticamente y, a la vez, profesan los valores porque saben que es lo correcto. Adoptar valores correctos y tomar decisiones éticas es esencial para producir líderes de carácter. En cambio, los líderes considerados como tóxicos o nocivos (intimidantes o que insultan a los subordinados) tienen índices más altos de maltrato a la población civil y mala conducta en sus unidades.

[3-52] Las normas del soldado abarcan las reglas para el uso de la fuerza (RUF) y estipulan la conducta ética y legal en las operaciones. Establecen la aplicación de la ley en la guerra, los valores del Ejército y la conducta ética: los líderes deben enfocarse de manera constante en formar un clima organizacional basado en la ética, en el cual los subordinados y las organizaciones puedan alcanzar su máximo potencial. Los líderes que se adhieren a la aplicación de la ley, a las regulaciones y normas de la unidad establecen la credibilidad con sus subordinados y mejoran la confianza del pueblo colombiano, al cual sirven.



**INTENCIÓN DEL COMANDANTE**

Expresión clara y concisa del propósito de la operación, las tareas clave y el estado final deseado que apoya el mando tipo misión.

(MFE 5-0)

### 3.9.1. Razonamiento ético

[3-53] Para ser un líder ético se requiere más que conocer los valores del Ejército; se debe tener la capacidad de aplicarlos para encontrar soluciones morales a los diversos problemas. El razonamiento ético es necesario durante el proceso de operaciones, pues los líderes toman en consideración la ética durante la planificación, preparación, ejecución y evaluación de las operaciones.

[3-54] La elección ética podría estar entre decidirse por lo que es correcto y lo que no es correcto, escoger entre varios matices de color gris o entre dos opciones correctas. Algunos problemas se centran en un asunto que requiere consideración especial acerca de qué es lo más ético. Los líderes utilizan diferentes perspectivas respecto a las inquietudes éticas, aplicando las siguientes perspectivas para determinar cuál es la elección más ética: una primera perspectiva proviene de la visión sobre qué virtudes deseables —como valentía, justicia y benevolencia— definen los resultados éticos; una segunda proviene de un conjunto de valores o normas de aceptación general, como los valores del Ejército o los derechos constitucionales; una tercera basa las consecuencias de la decisión en lo que produce el mayor beneficio para el máximo número de beneficiados.

[3-55] Se espera que los líderes del Ejército hagan lo correcto por las razones correctas. Por eso, los seguidores cuentan con sus líderes para ser más competentes técnica y tácticamente, pues ellos dependen de estos para tomar decisiones éticas. La determinación de lo que es correcto y ético puede ser difícil.

[3-56] Las inquietudes éticas no son nuevas para los líderes, quienes no deben emitir intencionalmente órdenes o instrucciones vagas o ambiguas para evadir la responsabilidad en el caso de que un subordinado muestre falta de ética. Las órdenes vagas pueden fomentar un clima de indisciplina y llevar a que los subordinados actúen fuera del marco de los valores del Ejército en su afán de cumplir una misión. Desde una perspectiva ética, nada resulta más peligroso que lo anterior y nada podría causar más daño a la reputación del Ejército y a su misión. Los líderes tienen la responsabilidad de investigar las órdenes, normas y regulaciones pertinentes y exigir una aclaración de las que podrían llevar a una interpretación errónea, delictiva o al abuso. En definitiva, los líderes del Ejército deben aceptar la responsabilidad por las consecuencias de sus actos.

[3-57] El razonamiento ético es complejo en la práctica, más aún en un ambiente cambiante donde actúa un sistema adaptable

Se espera que los líderes del Ejército hagan lo correcto por las razones correctas.

Tomar la decisión correcta y actuar con base a ella al enfrentar una cuestión ética puede ser complicado.

(enemigo) con capacidades emergentes, haciendo difícil definir y contextualizar las situaciones. Para estos casos, los líderes realizan el planeamiento conceptual empleando la *metodología de diseño del Ejército* para enmarcar y determinar el problema de manera correcta y considerar detalladamente las implicaciones éticas antes de establecer el estado final deseado. Resolver los problemas éticos requiere un pensamiento crítico basado en los valores del Ejército, pues no hay una fórmula que se adapte a todas las ocasiones. Al adoptar los valores del Ejército para gobernar las acciones personales, desarrollar el entendimiento de las regulaciones y órdenes, aprender de las experiencias y aplicar el razonamiento ético, los líderes estarán mejor preparados para enfrentar situaciones difíciles.

### 3.9.2. Órdenes éticas

[3-58] Tomar la decisión correcta y actuar con base a ella al enfrentar una cuestión ética puede ser complicado; a veces significa mantenerse firme y no estar de acuerdo con el superior por razones éticas. Estos momentos son una prueba para el carácter y más en las situaciones en las cuales un líder considera que una orden emitida no es lícita.

[3-59] En circunstancias normales, un líder ejecuta la decisión del líder superior con entusiasmo. Las órdenes ilegales son la excepción: un líder tiene el deber de cuestionar tales órdenes y rehusarse a obedecerlas si la aclaración de la intención de la orden no puede resolver sus objeciones. Si un soldado percibe que una orden es ilícita, debe entender completamente los detalles de la orden y su intención original y solicitar una aclaración inmediata a la persona que dio la orden antes de proceder.

[3-60] Si la cuestión resulta ser más compleja, entonces debe buscar asesoría legal. Si la orden requiere tomar una decisión inmediata, como podría suceder en el fragor del combate, entonces debe tomar la mejor decisión posible según su juicio sensato, con base en los valores del Ejército, la experiencia personal, el pensamiento crítico, los estudios previos y la reflexión. Existe riesgo cuando un líder desobedece lo que podría

ser una orden ilícita. Es la decisión más difícil que puede enfrentar un soldado. No obstante, eso es lo que deben hacer los líderes competentes, éticos y seguros de sí mismos.

[3-61] Cuando un líder no esté completamente preparado para situaciones complejas, será útil tomarse un tiempo para reflexionar sobre los valores del Ejército, estudiar y perfeccionar sus competencias; hablar con los superiores, particularmente con quienes han hecho lo mismo. Esto, con base en los valores, permitirá tomar elecciones éticas para bien del Ejército y de la nación. Los líderes del Ejército deben tener la fortaleza de carácter para tomar las decisiones correctas.



**ANTEORDEN**

Indicación preliminar de una orden o acción subsiguiente.

(MFRE 5-0)

| **Tabla 3-1** | Resumen de los atributos asociados con el *carácter*

Son los factores internos y básicos de un líder que constituyen la esencia de un individuo.	
 Valores del Ejército	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los valores son principios, normas o cualidades que se consideran esenciales para ser líderes de éxito.</li><li>• Los valores son fundamentales para ayudar a las personas a discernir entre lo correcto y lo incorrecto en cualquier situación.</li><li>• El Ejército tiene nueve valores a desarrollar en todos los individuos del Ejército: El <b>respeto</b>, la <b>honestidad</b>, la <b>lealtad</b>, el <b>valor</b>, la <b>prudencia</b>, la <b>constancia</b>, la <b>solidaridad</b>, la <b>fidelidad</b> y la <b>transparencia</b>.</li></ul>
 Empatía	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es la tendencia a experimentar algo desde el punto de vista de otra persona.</li><li>• Es la capacidad de identificarse y compartir los sentimientos y emociones de otra persona.</li><li>• Es el deseo de interesarse y atender las necesidades de los soldados y de otras personas.</li></ul>
 Espíritu del Guerrero / El Espíritu de Servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son las actitudes y creencias internas compartidas que representa el <b>Espíritu de la profesión Militar</b> para los Soldados y para los Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales del Ejército por igual.</li></ul>
 Disciplina	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es el autocontrol de la conducta conforme a los Valores del Ejército; la mentalidad de <b>obedecer e implantar buenas prácticas</b> del orden en el cumplimiento de los deberes administrativos, organizacionales, de entrenamiento y operacionales.</li></ul>

# CAPÍTULO 4

---

## PRESENCIA



"Si tuviera que poner una enseñanza diría que la mejor voz de mando es el ejemplo personal. Las palabras pueden convencer, pero los ejemplos arrastran".

*Teniente General Martín Balza*

### 4.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PRESENCIA DEL LÍDER DEL EJÉRCITO

[4-1] La impresión que ejerce un líder en las demás personas contribuye a su éxito, al de los subordinados y este es la suma de su apariencia externa, su comportamiento, sus acciones y sus palabras.

[4-2] Por medio de su presencia, los líderes demuestran su interés en la misión y en sus subordinados. No hay inspiración más grande que los líderes que comparten rutinariamente las dificultades y peligros del equipo. Estar en el lugar donde los subordinados llevan a cabo sus tareas permite al líder tener conocimiento de primera mano de las condiciones reales a las que se enfrentan sus subordinados. Los líderes necesitan entender que la presencia es un atributo esencial. No es solo una cuestión de presentarse, sino que las acciones, las palabras y la forma en la que los líderes se comportan transmiten su presencia. La eficacia del líder mejora considerablemente por medio de la comprensión y el desarrollo de las siguientes áreas:

- **Porte militar y profesional:** Proyectar una presencia de mando y una imagen profesional de autoridad.
- **Aptitud física:** Mantener buena salud, fuerza y resistencia, que soportan la salud emocional y las habilidades conceptuales bajo condiciones continuas de estrés.
- **Autoestima:** Proyectar confianza en sí mismo y seguridad en las capacidades de la unidad para tener éxito en todo lo que hace; actitud de compostura y calma exterior mediante el control constante de sus emociones.
- **Resiliencia:** Capacidad física y psicológica para recuperarse de situaciones de estrés en la vida y progresar en repetidas veces en situaciones cambiantes de alto ritmo operacional.



#### ORDEN FRAGMENTARIA

Orden que se desprende de una orden de operaciones, sin repetir información, y que se emite de acuerdo con la necesidad de cambiarla, modificarla o desarrollar una contingencia o secuela.

(MFRE 5-0)

[4-3] El Ejército reconoce que el énfasis integral en la condición física previene daños innecesarios provenientes de misiones peligrosas, de operaciones rutinarias o de paseos con la familia, por ejemplo. La aptitud integral reconoce que el bienestar de un individuo depende de múltiples áreas, incluyendo la condición física, de salud, de resiliencia, de preparación para ambientes adversos, de nutrición, psicológica, de espiritualidad (identidad propia, creencias y propósito en la vida más allá de sí mismo), comportamiento (relacionado con prácticas saludables, respecto a la alimentación, el descanso, la higiene y el abuso de sustancias) y social (comunicación interpersonal positiva). Los líderes siguen políticas y adoptan

prácticas para mantener una condición física completa; además, prestan atención especial a la aptitud física durante la preparación para despliegues exigentes y para la recuperación, mantenimiento y mejoría total de salud durante la reasignación.

## 4.2. PORTE MILITAR Y PROFESIONAL

[4-4] Se espera que los líderes del Ejército se vean y se comporten como profesionales. Los soldados y empleados públicos que tienen una apariencia poco profesional no proyectan un mensaje de profesionalismo. La habilidad para hacer uso del porte profesional —condición física, cortesía y presencia militar apropiadas— puede ayudar a superar situaciones difíciles. Tener una presencia profesional y ser competente son aspectos que inspiran respeto.

## 4.3. APTITUD FÍSICA

[4-5] La preparación de la unidad comienza con soldados y líderes en excelente condición física. Las operaciones agotan el cuerpo y la mente, e incluso afectan emocionalmente. La condición física, si bien es crucial para el éxito en el área de operaciones, no es solamente importante para los soldados, sino también para todos los miembros del Ejército. Las personas físicamente aptas se sienten más competentes y seguras de sí mismas, manejan mejor el estrés, trabajan arduamente más tiempo y se recuperan más rápidamente. Estos atributos proporcionan beneficios valiosos en cualquier ambiente.

[4-6] Las exigencias físicas del liderazgo, los despliegues y las operaciones sostenidas pueden desgastar más que los atributos físicos. La aptitud física y el descanso adecuado apoyan el funcionamiento cognitivo y la estabilidad emocional, ambos aspectos esenciales para un liderazgo sólido. Si no se está apto físicamente antes del despliegue, los efectos del estrés también comprometen la condición mental y emocional. Las operaciones en terreno difícil, climas extremos y altitudes elevadas requieren una gran condición física; una vez desplegado en el

La preparación para la misión operacional debe ser el enfoque principal del programa de acondicionamiento físico de la unidad.

área de operaciones, es necesario continuar los esfuerzos para mantener la preparación física.

[4-7] La preparación para la misión operacional debe ser el enfoque principal del programa de acondicionamiento físico de la unidad. El líder con prospectiva desarrolla un programa equilibrado de aptitud física que permita a los soldados ejecutar el listado de tareas esenciales de la misión para su unidad (LITEM). El Ejército de Colombia revisa constantemente el programa de entrenamiento físico para preparar al personal para los retos físicos que representa cumplir con las misiones de la acción decisiva frente a un continuo conflicto en ambientes operacionales complejos y con tecnologías y capacidades emergentes.

[4-8] Debido a que las decisiones del líder afectan la eficacia de su organización, la salud y la seguridad, es un imperativo ético y práctico que los líderes mantengan su salud y su condición física. Mantenerse saludables y físicamente aptos protege a los soldados de las enfermedades y los fortalece para enfrentar los efectos psicológicos de las operaciones sostenidas. Los líderes y los soldados necesitan realizar ejercicio, dormir suficiente, alimentarse nutritivamente y consumir agua para optimizar su desempeño.

[4-9] Los hábitos saludables ayudan a mantener una buena la salud, y esto incluye exámenes físicos rutinarios, práctica de una buena higiene dental, aseo personal y limpieza y vacunas actualizadas, así como las consideraciones frente al estrés psicológico. Los soldados sanos se desempeñan mejor en ambientes operacionales extremos. Mantener una aptitud saludable incluye evitar aquello que pueda afectar la salud personal, como el abuso de sustancias psicoactivas, la obesidad, el tabaco y el consumo excesivo de cafeína o de otros estimulantes.

#### **4.4. SEGURIDAD EN SÍ MISMO**

[4-10] La seguridad en sí mismo es importante para los líderes y equipos, y crece a partir de la competencia profesional.

Es la fe que los líderes ponen en su capacidad para actuar apropiadamente en cualquier situación, aún bajo estrés o con muy poca información. La confianza en sí mismo de un líder eficaz es contagiosa e impregna a la totalidad de la organización. Los líderes seguros ayudan a los soldados a controlar sus dudas y, a la vez, reducen la ansiedad del equipo, pero la excesiva seguridad en sí mismo puede ser tan perjudicial como su ausencia, ambos extremos impiden el aprendizaje y la adaptabilidad.

#### 4.5. RESILIENCIA

[4-11] Los líderes resilientes pueden recuperarse rápidamente de los reveses, las sorpresas, las lesiones, las adversidades y el estrés, manteniendo al mismo tiempo su misión y el enfoque de la organización y fomentando esta capacidad en sus seguidores. Ellos aprenden y crecen a partir de esas situaciones, incorporando los cambios en resultados positivos para cumplir la misión. La resiliencia ayuda a los líderes y a sus organizaciones a llevar misiones difíciles a término.

[4-12] La resiliencia y la voluntad de tener éxito ayudan a los líderes durante las adversidades. La capacidad y el conocimiento guían las energías de una sólida voluntad para desarrollar los cursos de acción que conduzcan al éxito. Los líderes infunden resiliencia y un espíritu ganador a sus subordinados a través del ejemplo y por medio de un entrenamiento esforzado y realista.

[4-13] La resiliencia es esencial cuando se persigue el logro de la misión; independientemente de las condiciones de trabajo, una firme actitud personal ayuda a prevalecer sobre condiciones externas adversas. Todos los miembros del Ejército experimentarán situaciones en las cuales pareciera más fácil aceptar la derrota en lugar de terminar la tarea; en esos momentos, todos necesitan una fuente de energía interna que los impulse a la consecución de la misión. Cuando las cosas van mal, un líder debe apoyarse en sus reservas internas para perseverar.







#### **PERCEPCIÓN DIRECTA**

Visualización directa del comandante en el área de operaciones que le brinda una impresión real de todas las variables operacionales del campo de combate que enfrentan sus tropas.

(MFRE 5-0)

| **Tabla 4-1** | Resumen de los atributos asociados con la *presencia*

Forma en que los demás perciben a un líder con base en su apariencia externa, comportamiento, acciones y palabras.	
 Porte militar y profesional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poseer una presencia de mando</li><li>• Proyectar una imagen profesional de autoridad</li></ul>
 Condición física	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener buena salud, fortaleza y resistencia que apoyen la salud emocional de la persona y su capacidad conceptual bajo condiciones continuas de estrés.</li></ul>
 Seguridad en sí mismo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyectar seguridad en sí mismo y seguridad en la capacidad de la unidad para tener éxito en sus misiones.</li><li>• Demostrar compostura y calma exterior a través del control de sus propias emociones.</li></ul>
 Resistencia (resiliencia)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mostrar una tendencia a recuperarse rápidamente de la dificultad, sorpresa, lesiones, adversidad y estrés mientras se mantiene una misión y el enfoque de la organización.</li></ul>

# CAPÍTULO 5

---

## INTELECTO



"La innovación distingue a un líder de un seguidor".

*Steve Jobs*

### 5.1. CONCEPTOS BÁSICOS DEL INTELECTO DEL LÍDER DEL EJÉRCITO

[5-1] El intelecto del líder del Ejército se inspira en las tendencias mentales y en los recursos que configuran las habilidades conceptuales que se aplican a los deberes y responsabilidades de

cada uno. Las capacidades conceptuales facilitan la resolución eficaz de los problemas y el juicio sensato antes de implementar conceptos y planes. Estos ayudan a pensar de forma creativa y a razonar de manera analítica, crítica, ética y con sensibilidad cultural, para tomar en consideración las consecuencias pretendidas y las no deseadas. Los líderes deben anticipar los efectos de sus acciones hasta en un segundo y tercer orden.

[5-2] Los componentes conceptuales que afectan el intelecto del líder del Ejército incluyen:

- Incrementar su agilidad mental.
- Ejercer el buen juicio.
- Innovar.
- Desarrollar sus relaciones interpersonales.
- Aumentar su experticia.

### 5.1.1. Incrementar su agilidad mental

[5-3] La agilidad mental es tener una mente flexible, es la capacidad de anticipar o adaptarse a situaciones inciertas o cambiantes, lo cual permite pensar en los efectos de segundo y de tercer orden cuando las decisiones o acciones actuales no producen los resultados deseados. La agilidad mental proporciona a las organizaciones la adaptabilidad que permite desarrollar el entendimiento de la situación para capturar, retener y explotar la iniciativa.

[5-4] La agilidad mental se basa en una actitud investigativa y en la capacidad de razonar críticamente; por lo tanto, los líderes con agilidad mental siempre están ansiosos de entender una gama más amplia de temas y mantener una mente abierta a múltiples posibilidades antes de llegar a plantear una solución óptima. El pensamiento crítico es un proceso que tiene como objetivo encontrar hechos, analizar aspectos y resolver problemas; es básico para la toma de decisiones, permite la comprensión de las situaciones cambiantes, llegando a con-



#### ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN

Producto de aplicar análisis y juicio a la información pertinente para determinar las relaciones entre las variables operacionales y de la misión en aras de facilitar la toma de decisiones.

(MFE 5-0)

clusiones justificables, haciendo buenos juicios y aprendiendo de la experiencia. El pensamiento crítico y el creativo son la base de la metodología de diseño del Ejército para entender, visualizar y describir problemas complejos y mal estructurados y para desarrollar métodos que permitan resolverlos. El pensamiento crítico captura la reflexión y el aprendizaje continuo, esenciales para la aplicación de los conceptos de la metodología de diseño del Ejército. El pensamiento creativo implica pensar de manera innovadora, aprovechando la imaginación, la intuición y las ideas nuevas.

[5-5] El pensamiento crítico analiza a fondo un problema desde múltiples puntos de vista; esta es una habilidad importante para los líderes del Ejército que les permite influir en otros y moldear las organizaciones. El primer paso y el más importante para encontrar una solución adecuada es aislar el problema principal. La agilidad mental del líder para aislar rápidamente un problema e identificar soluciones genera la iniciativa para adaptarse durante las operaciones. Los líderes deben inculcar la agilidad y la iniciativa a sus subordinados, creando un clima que promueva la participación y la confianza. Identificar y aceptar errores involuntarios en el entrenamiento aumenta la probabilidad de que los subordinados desarrollen la iniciativa; estas cualidades son necesarias tanto en el Ejército generador de fuerza como en el de combate.

### 5.1.2. Ejercer el buen juicio

[5-6] El juicio requiere la capacidad de evaluar las situaciones en forma perspicaz y obtener conclusiones racionales. Aplicar el juicio sensato de forma consistente permite a los líderes formar opiniones bien fundamentadas, hacer apreciaciones confiables y tomar decisiones sensatas. Los líderes adquieren experiencia por ensayo y error y observando a los demás. El aprendizaje de otros puede ocurrir mediante el asesoramiento y orientación por parte de superiores, compañeros e, incluso, subordinados (ver parte III de este manual).

[5-7] A menudo, los líderes deben balancear los hechos, los datos cuestionables y los sentimientos intuitivos para llegar a

El juicio requiere la capacidad de evaluar las situaciones en forma perspicaz y obtener conclusiones racionales.

La innovación describe la capacidad de introducir algo nuevo cuando sea necesario o conforme se presenten las oportunidades.

tomar una decisión de calidad. El juicio sensato sirve de base para tomar la mejor decisión para las circunstancias. Es un atributo clave para transformar el conocimiento en entendimiento y lograr una ejecución de calidad.

[5-8] El criterio contribuye a la habilidad para determinar los posibles cursos de acción y tomar una decisión, pero, antes de hacerlo, los líderes consideran las consecuencias. Algunas fuentes que ayudan a formar un buen juicio son la intención del comandante, el estado final deseado, las leyes, las regulaciones, la experiencia y los valores y principios del Ejército. El juicio sensato incluye la capacidad para evaluar a los subordinados, a los compañeros y al enemigo en cuanto a sus fortalezas y debilidades para crear soluciones y acciones apropiadas. Al igual que la agilidad mental, es una parte crítica para la resolución de un problema y la toma de decisiones.

### 5.1.3. Innovar

[5-9] La innovación describe la capacidad de introducir algo nuevo cuando sea necesario o conforme se presenten las oportunidades. Los líderes innovadores tienden a investigar y a resolver bien los problemas. Ser innovador incluye la creatividad para producir ideas originales y valiosas. Los líderes deben aprovechar esas oportunidades para pensar de forma creativa y para innovar. Un concepto clave del pensamiento creativo es desarrollar nuevas ideas y planteamientos para cumplir las misiones. El pensamiento creativo utiliza enfoques de adaptación (basándose en circunstancias anteriores) o de innovación (desarrollando ideas completamente nuevas).

[5-10] Los líderes piensan creativamente para adaptarse a nuevos ambientes. Aquellos que son innovadores previenen la complacencia encontrando nuevas formas de desafíos para los subordinados con enfoques e ideas a futuro. Para ser innovadores, los líderes confían en su intuición, experiencia, conocimientos y en el aporte de sus subordinados. Los líderes innovadores refuerzan la formación de equipos haciendo responsable a cada uno de sus miembros e involucrando a las partes interesadas en el proceso de innovación.

#### 5.1.4. Desarrollar sus relaciones interpersonales

[5-11] Interactuar eficazmente con los demás depende de saber lo que otros perciben; se basa en la aceptación del carácter, reacciones y motivos propios y de los demás. El tacto interpersonal combina estas aptitudes, reconociendo a la vez la diversidad y mostrando autocontrol, equilibrio y estabilidad durante las situaciones.

##### 5.1.4.1. Reconocer la diversidad

[5-12] La procedencia, escolarización, raza, religión y otros factores moldean a los soldados y empleados públicos; y aquí es necesario tener en cuenta que las perspectivas personales varían dentro de los grupos sociales. Al reconocer las diferencias, cualificaciones, contribuciones y potencial, los líderes del Ejército fortalecen aún más el esfuerzo del equipo, creando un ambiente en el cual los subordinados saben que son valorados por sus talentos, contribuciones y diferencias. El trabajo del líder es emplear las diferentes capacidades y talentos aportados al grupo para formar el mejor equipo posible.

[5-13] Los líderes del Ejército deben permanecer abiertos a la diversidad cultural; no hacerlo es desconocer cómo los talentos de los individuos o grupos contribuirán al logro de la misión. Nuestro Ejército reconoce y admite esta diversidad en el ingreso a los diferentes escalafones, permitiendo una riqueza étnica y de subculturas dentro de las filas, siendo un baluarte en el planeamiento conceptual y detallado y en la ejecución de las operaciones, lo cual abarca las tropas dentro de las consideraciones civiles, el buen trato y tacto interpersonal con comunidades, por ejemplo, los indígenas, contribuyendo de manera significativa al cumplimiento de la misión.

##### 5.1.4.2. Autocontrol

[5-14] Los líderes eficaces controlan sus emociones. Ellos deben mostrar el grado apropiado de sensibilidad y pasión para aprovechar el potencial de las emociones de los subordinados,



#### **VARIABLES OPERACIONALES**

Conjunto amplio de categorías de información utilizadas para describir un ambiente operacional.

(MFE 1-01)

El autocontrol,  
el equilibrio y  
la estabilidad  
facilitan la  
toma ética de  
decisiones.

sin dar lugar al histerismo o a la falta de emoción. Mantener el autocontrol inspira una confianza serena al equipo. El autocontrol fomenta la retroalimentación por parte de los subordinados, lo cual puede ampliar la comprensión de lo que realmente está sucediendo. El autocontrol en el combate es especialmente importante para los líderes del Ejército; por el contrario, los líderes que pierden el autocontrol no pueden esperar que sus seguidores lo mantengan.

#### **5.1.4.3. Factores emocionales**

[5-15] El autocontrol, el equilibrio y la estabilidad de un líder del Ejército afectan en gran medida su capacidad de interactuar con los demás. Las personas tienen esperanzas, temores, inquietudes y sueños; entendiendo que la energía emocional impulsa la motivación, la resiliencia es una potente herramienta de liderazgo. Proporcionar retroalimentación constructiva ayuda a movilizar las energías emocionales del equipo para lograr las misiones difíciles.

[5-16] El autocontrol, el equilibrio y la estabilidad facilitan la toma ética de decisiones. Un líder ético aplica con éxito los principios éticos al proceso militar para la toma de decisiones. Es crucial que los líderes permanezcan en calma bajo presión, ocupen sus energías donde puedan influir positivamente y dejen de preocuparse por las cosas en las cuales no pueden influir.

#### **5.1.4.4. Equilibrio**

[5-17] Los líderes equilibrados emocionalmente son capaces de visualizar y exhibir la emoción correcta para una situación dada y pueden leer el estado emocional de los demás; se basan en la experiencia para proporcionar a sus subordinados la perspectiva adecuada para los eventos en desarrollo; tienen un rango de actitudes —desde una posición relajada hasta una intensa—, con las cuales abordan las diversas situaciones; saben cómo elegir lo que es apropiado según las circunstancias. Los líderes equilibrados saben cómo transmitir la urgencia sin causar caos en toda la organización.

#### 5.1.4.5. Estabilidad

[5-18] Los líderes eficaces son estables, sensatos bajo presión y fatiga y mantienen la calma frente al peligro. Las siguientes características estabilizan a los subordinados que siempre buscan el ejemplo de su líder:

- Ser ejemplo del control de las emociones para que los subordinados lo hagan, es decir, mantener la calma y ser racionales bajo presión.
- No ceder a la tentación de hacer lo que representa personalmente sentirse bien.
- Bajo estrés, se podría sentir que es mejor descargar la emoción, pero ¿es eso lo que ayuda a la organización?

#### 5.1.5. Aumentar su experticia

[5-19] La experticia es el conocimiento o aptitud especial desarrollados a partir de la experiencia, el entrenamiento y la educación. El conocimiento del dominio es lo que los líderes saben de las áreas de aplicación utilizadas en sus funciones y cargos. Los líderes crean y utilizan el conocimiento por lo menos en cuatro dominios: *el conocimiento táctico*, referido a la consecución de un objetivo designado por medios militares; *el conocimiento técnico*, constituido por la información especializada asociada con una función o sistema en particular; *el conocimiento conjunto*, entendido como la comprensión de las organizaciones conjuntas, sus procedimientos y roles en la defensa nacional; y *el conocimiento cultural y geopolítico*, que es la toma de conciencia de las diferencias y sensibilidades culturales, geográficas y políticas.

##### 5.1.5.1. Conocimiento táctico

[5-20] Los líderes del Ejército conocen los fundamentos, tácticas, técnicas y procedimientos (TTP). Su conocimiento táctico les permite emplear eficazmente individuos, equipos



#### VARIABLES DE LA MISIÓN

Categorías de información específica necesaria para ejecutar las operaciones.

(MFE 1-01)

Los líderes del Ejército se aseguran de que sus soldados se cuiden a sí mismos y les proporcionan los medios para hacerlo.

y organizaciones junto con las actividades de sistemas (multiplicadores de combate) para combatir y ganar enfrentamientos y batallas o para lograr otros objetivos. Los líderes competentes enfocados en la preparación tratan de replicar las condiciones operacionales reales durante el entrenamiento para desarrollar el conocimiento táctico.

[5-21] Las técnicas en el terreno —que es la habilidad táctica para operar con sigilo— y los métodos utilizados para hacerlo —que son diferentes durante el día o la noche, y cambian según el clima o el terreno— describen las habilidades que los soldados necesitan para lograr el autosostenimiento durante las operaciones. Comprender y lograr la excelencia en las técnicas en el terreno sienta las bases para tener éxito en la misión y reduce la probabilidad de bajas.

[5-22] Del mismo modo, los líderes del Ejército se aseguran de que sus soldados se cuiden a sí mismos y les proporcionan los medios para hacerlo. Los líderes obtienen competencia en las técnicas en el terreno a través del entrenamiento formal, el estudio y la práctica; tienen que hacer cumplir la disciplina táctica y asegurarse de que los soldados practiquen las técnicas en el terreno para prevenir bajas.

#### 5.1.5.2. Conocimiento técnico

[5-23] El conocimiento técnico se relaciona con el equipo, las armas y los sistemas (desde las armas individuales hasta los sistemas que proporcionan los medios técnicos a los líderes para ejecutar acciones decisivas). Al estar más cerca de su equipo que los líderes organizacionales y estratégicos, los líderes directos tienen una mayor necesidad de saber cómo funciona y cómo utilizar dicho conocimiento; además, los subordinados esperan que sus líderes de primera línea sean expertos en las habilidades técnicas aplicables.

[5-24] Los líderes se aseguran de que sus subordinados sepan cómo operar el equipo de la organización. A menudo dan el ejemplo con un acercamiento práctico; así, cuando llega equipo nuevo, los líderes directos aprenden cómo utilizarlo y

entrenan a sus subordinados para que hagan lo mismo. Una vez que los individuos han sido capacitados, los equipos y sucesivamente las unidades se entrenan en conjunto. Los líderes del Ejército saben y entienden las fortalezas y debilidades del equipo.

[5-25] Los líderes necesitan saber qué valor tiene el equipo para sus operaciones y cómo utilizarlo. A niveles más altos, la necesidad de conocimiento técnico se desplaza desde entender cómo operar los elementos individuales hasta emplear sistemas completos. Los líderes de nivel superior tienen la responsabilidad de entender las capacidades y el impacto en la organización. Los líderes organizacionales y estratégicos deben entender cómo los sistemas afectan la doctrina, la organización, el material y equipo, el personal, la infraestructura, el liderazgo, la educación (incluido el entrenamiento) y el mantenimiento. Así, los líderes deben proporcionar los recursos necesarios para utilizar adecuadamente el equipo en las operaciones y en el entrenamiento, así como dar los elementos para el mantenimiento, la operación, el control del inventario y retorno.

### 5.1.5.3. Conocimiento conjunto

[5-26] Los líderes adquieren un conocimiento conjunto mediante la capacitación y entrenamiento formal en el Programa de Educación Profesional Militar Conjunta (Escuela Superior de Guerra, cursos de estado mayor y altos estudios) y a través de asignaciones (traslados) a organizaciones conjuntas. Los líderes del Ejército reconocen que todos los servicios poseen determinadas fortalezas y limitaciones y, por ello, solo una estrecha cooperación entre los servicios puede asegurar el cumplimiento de la misión en un ambiente operacional complejo.

### 5.1.5.4. Conocimiento cultural y geopolítico

[5-27] La cultura está constituida por creencias, valores y suposiciones compartidas acerca de lo que es importante. Los



#### **ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

Proceso de identificar, evaluar y controlar riesgos que emergen de los factores operacionales y tomar decisiones que equilibren el costo de los riesgos con el beneficio de la misión.

(MFRE 5-0)

líderes del Ejército son conscientes y tienen en cuenta los factores culturales en tres contextos:

- Sensibilidad hacia los diferentes orígenes culturales de los miembros del equipo para utilizar mejor sus talentos.
- Ser consciente de las subculturas del departamento o región en el cual opera la organización.
- Considerar y evaluar las posibles implicaciones de las costumbres, tradiciones, principios doctrinales y métodos operacionales de los asociados de la acción unificada.

[5-28] El ambiente operacional requiere una conciencia cultural y geopolítica. Los líderes se aseguran de que la organización esté debidamente preparada para tratar con la población de áreas particulares, sea afecta, neutral o desafecta al Ejército. Estos son factores importantes cuando los líderes del Ejército intentan extender la influencia más allá de la cadena de mando.

[5-29] El éxito en la acción decisiva requiere entender la cultura de los asociados de la acción unificada. Dentro del Ministerio de Defensa Nacional existen múltiples subculturas organizacionales; típicamente, el Ejército está orientado hacia las soluciones, enfocado a cumplir la misión eficazmente, mientras que otras agencias pueden estar orientadas hacia los procesos, sin preocuparse por la rapidez del cumplimiento de la misión. Los líderes deben unir las diferentes subculturas para lograr la misión.

[5-30] La comprensión cultural es crucial para el éxito de las operaciones dentro de la acción unificada. Los líderes deben aprender las costumbres, las tradiciones, los procedimientos operacionales y la doctrina de los asociados de la acción unificada. Para operar con éxito en un entorno multinacional, los líderes del Ejército deben entender las diferencias en la terminología doctrinal y en la interpretación de las órdenes e instrucciones. Así mismo, deben aprender cómo y por qué otros piensan y actúan en la forma como lo hacen. Un ambiente multicultural requiere que los líderes mantengan los planes y órdenes de la manera más simple posible para evi-



### PLANEAR

Arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo.

(MFE 5-0)

tar malos entendidos y pérdidas innecesarias. Los equipos de enlace especializados y los lingüistas proporcionan un puente cultural entre los asociados para mitigar algunas diferencias, pero no pueden eliminarlas del todo.

| **Tabla 5-1** | Resumen de los atributos asociados con el *intelecto*

Son los recursos mentales o tendencias que moldean las capacidades conceptuales y eficacia de un líder .	
 <p>Incrementar su agilidad mental</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad mental; capacidad para romper los patrones habituales de pensamiento.</li> <li>• Anticipar o adaptarse a situaciones inciertas o cambiantes; analizar los resultados cuando las decisiones o acciones actuales no producen los efectos deseados.</li> <li>• Capacidad para aplicar múltiples perspectivas o enfoques.</li> </ul>
 <p>Ejercer el buen juicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para evaluar situaciones con astucia y sacar conclusiones sensatas.</li> <li>• Tendencia a formar opiniones sensatas, tomar decisiones razonables y hacer conjeturas confiables.</li> <li>• Capacidad para evaluar fortalezas y debilidades de los subordinados, compañeros y del enemigo para crear soluciones y acciones apropiadas.</li> </ul>
 <p>Innovar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad para introducir nuevas ideas basadas en oportunidades o en circunstancias desafiantes.</li> <li>• Creatividad para producir ideas y objetos que son a la vez novedosos y adecuados.</li> </ul>
 <p>Desarrollar su relación interpersonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad para entender las interacciones con los demás.</li> <li>• Ser conscientes de cómo te ven los demás y percibir cómo interactuar eficazmente con ellos.</li> <li>• Conciencia de carácter, reacciones y motivos propios y de los demás y cómo estos afectan las interacciones.</li> <li>• Reconocimiento de la diversidad y visualización del autocontrol, equilibrio y estabilidad.</li> </ul>
 <p>Aumentar su experticia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posesión de hechos, creencias, suposiciones lógicas y comprensión en las áreas pertinentes.</li> </ul>

---

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

---

---

## PARTE III – LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LOS NIVELES DIRECTO, ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICO

---

El liderazgo militar es la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación; por consiguiente, los líderes del Ejército trabajan para dirigir a otros, para formarse a sí mismos, a sus subordinados y a las organizaciones y lo realizan para cumplir la misión y mejorar la organización. Una herramienta que facilita lo anterior son las competencias básicas, las cuales toman diferentes matices y complejidades conforme los líderes cambian de cargo, pasando del liderazgo directo a los niveles organizacional y estratégico.

El perfeccionamiento constante de los valores y atributos y la adquisición del conocimiento profesional son solo una parte de convertirse en un líder competente. El liderazgo tiene éxito cuando la persona actúa y aplica eficazmente las competencias básicas del líder.

### CAPÍTULO 6

---

## LIDERAR



“Nunca le diga a la gente cómo hacer las cosas. Dígale lo que hay que hacer, y lo sorprenderán con su ingenio”.

*General George Patton*

## 6.1. LIDERAR A OTROS

[6-1] Los líderes del Ejército aplican sus atributos (carácter, presencia e intelecto) a las competencias básicas del líder, mientras que guían a otros hacia un objetivo común y al cumplimiento de la misión. Los líderes en el nivel directo influyen en otros interactuando de persona a persona, como lo hace el líder del equipo, que instruye, fomenta el trabajo arduo y reconoce los logros.

[6-2] Los líderes en los niveles organizacional y estratégico guían a sus organizaciones utilizando medios de influencia indirectos. En el nivel directo, un líder de pelotón sabe lo que el comandante del batallón quiere hacer, porque el teniente entiende la intención del comandante dos niveles arriba. La intención crea un enlace indispensable entre los niveles de liderazgo organizacional y directo. En cada nivel, los líderes aprovechan los procesos formales e informales para extender su influencia más allá de la cadena de mando tradicional.

[6-3] Todas las competencias básicas del líder militar, especialmente liderar a otros, implican influencia. La motivación detrás de la influencia debe estar alineada con la misión de la organización y con quienes son objeto de la influencia. Las intenciones positivas y genuinas tienen más probabilidades de producir resultados satisfactorios.

[6-4] Los líderes pueden basarse en una variedad de métodos para influir en los demás y pueden utilizar uno o más métodos para adaptarse a los detalles particulares de cualquier situación. Estos resultados van desde obtener el cumplimiento hasta desarrollar el compromiso para lograr el éxito. El cumplimiento es el acto de ajustarse a un requisito o solicitud, mientras que el compromiso es la dedicación voluntaria o lealtad a una causa

o a una organización. La oposición activa a la influencia denota resistencia.

### 6.1.1. Uso del cumplimiento y el compromiso

[6-5] El cumplimiento es apto para requerimientos inmediatos a corto plazo y para situaciones con poca tolerancia a los riesgos. Los métodos de cumplimiento son adecuados para que los líderes los apliquen con otros que relativamente desconocen las tareas o que no desean o no pueden comprometerse completamente con la solicitud. Si una tarea tiene poco tiempo para realizarse y no hay una necesidad imperiosa de que un subordinado entienda la razón de la solicitud, entonces el cumplimiento es un enfoque aceptable. En cambio, el cumplimiento no es particularmente eficaz cuando la meta más grande del líder es suscitar la iniciativa y una buena autoestima dentro del equipo.

[6-6] Por lo general, el compromiso produce efectos más profundos y de más larga duración. Mientras que el cumplimiento únicamente afecta el comportamiento de un seguidor, el compromiso llega mucho más allá: cambia actitudes, creencias y comportamientos. Por ejemplo, cuando un líder fomenta la responsabilidad entre sus seguidores, estos probablemente demostrarán más iniciativa, participación personal y creatividad. El compromiso crece a partir del deseo individual de obtener un sentido de control y desarrolla la autoestima por medio de la contribución a la organización. Dependiendo del objetivo de la influencia, los líderes pueden fortalecer el compromiso al reforzar la identificación de los seguidores con la nación (lealtad), con el Ejército (profesionalismo), con la unidad o la organización (servicio desinteresado), con el liderazgo de la unidad (respeto) y con el trabajo (deber).

#### 6.1.1.1. Métodos de influencia

[6-7] La influencia es el elemento esencial del liderazgo. La influencia se refiere a cómo las personas crean y transmiten sus mensajes, comportamientos y actitudes para afectar las



#### **ORGANIZACIÓN POR TAREAS**

Acción de diseñar una unidad operacional, estado mayor de apoyo o paquete de sostenimiento de un tamaño y composición específicos para cumplir una única tarea o misión.

(MFRE 3-0)

intenciones, creencias, comportamientos y actitudes de otra persona o de un grupo de personas. La influencia depende de las relaciones donde los líderes construyen vínculos positivos y una asociación de confianza mutua, haciendo que los seguidores tengan una mayor voluntad para apoyar las peticiones. Ejemplos de esto incluyen demostrar un interés personal por el bienestar de un seguidor, al elogiar y comprender su perspectiva. Los líderes del Ejército pueden elegir los métodos de influencia con base en la audiencia, la intención y la reacción esperada.

[6-8] *La presión* se aplica cuando los líderes utilizan demandas explícitas para lograr el cumplimiento; por ejemplo, al establecer fechas límite para la finalización de tareas imponiendo consecuencias negativas si estas no se terminan a tiempo. Este método debe utilizarse con poca frecuencia, ya que tiende a desencadenar el resentimiento de los seguidores, especialmente si la presión llega a ser severa. Cuando los seguidores perciben que la presión no está relacionada con la misión, sino que se deriva del interés del líder en quedar bien con los superiores para obtener reconocimiento, el resentimiento rápidamente puede socavar la moral de la organización, la cohesión y la calidad del desempeño. La presión es una buena opción cuando los riesgos son altos, cuando hay poco tiempo y cuando los intentos anteriores para lograr el cometido no han tenido éxito.

[6-9] *La legitimación* ocurre cuando los líderes establecen su autoridad como base para una solicitud, si esta no es obvia. En el ámbito militar, ciertos trabajos deben llevarse a cabo independientemente de las circunstancias cuando los líderes subordinados reciben órdenes oficiales de comandos superiores. Hacer referencia al cargo sugiere a los receptores de la influencia que podría haber consecuencias oficiales si se desobedece la solicitud.

[6-10] *El intercambio* es un método de influencia que utilizan los líderes cuando ofrecen proporcionar un elemento o una acción que se desea, a cambio de cumplir una solicitud. El intercambio requiere que los líderes controlen determinados recursos o premios que tienen valor para los receptores de la



#### **ESFUERZO PRINCIPAL**

Unidad subordinada designada cuya misión en un momento dado es la más crítica para el éxito general de la misión.

(MFRE 3-0)

influencia. Un permiso o licencia como premio a la excelencia durante una inspección de una unidad es un buen ejemplo de intercambio.

[6-11] *Las peticiones* personales ocurren cuando el líder pide al seguidor cumplir con lo solicitado con base en la amistad o lealtad. Esto puede ser útil en una situación difícil cuando la confianza mutua es la clave del éxito. El líder exhorta al seguidor resaltando sus talentos especiales y la confianza profesional que se le tiene para animarlo antes de enfrentar una misión difícil. Un comandante de brigada podría pedirle a un oficial del estado mayor que presente un informe oral de su función durante una importante conferencia, y lo hace porque conoce la experticia, la responsabilidad y confía en ese miembro del estado mayor y sabe que hará el mejor trabajo para transmitir dicha información.

[6-12] *La colaboración* ocurre cuando el líder coopera ayudando o proporcionando recursos para cumplir con una directiva o solicitud. El líder hace la elección más atractiva al estar preparado para asumir la tarea y solucionar los problemas. Un esfuerzo principal de planificación antes de un despliegue de asistencia humanitaria podría requerir una posible colaboración con asociados de la acción unificada.

[6-13] *La persuasión racional* requiere que el líder proporcione evidencia, argumentos lógicos o explicaciones que demuestren la razón por la cual la solicitud es relevante para alcanzar la meta. Este es a menudo el primer enfoque para obtener el cumplimiento o el compromiso por parte de los seguidores y tiene probabilidad de ser eficaz si el líder es reconocido como un experto en el área de especialización en la cual ocurre la influencia. Los líderes se basan a menudo en su propia experiencia para explicar por qué se pueden lograr algunas tareas, ya las han hecho y comprobado.

[6-14] *Informar* ocurre cuando el líder explica por qué una solicitud beneficiará a un seguidor; por ejemplo, explicarle que su trabajo será más satisfactorio o cómo hacer una tarea de determinada manera para ahorrar tiempo. A diferencia del intercambio, los beneficios están fuera del control del líder.

La persuasión racional requiere que el líder proporcione evidencia, argumentos lógicos o explicaciones que demuestren la razón por la cual la solicitud es relevante para alcanzar la meta.

La participación ocurre cuando el líder pide a otros tomar parte en sus procesos para resolver un problema o cumplir un objetivo.

Un comandante puede utilizar el método de la información para comunicarle las tareas esenciales de la misión (TEM) a un suboficial recién trasladado a la Brigada, designándolo a la sección de operaciones del estado mayor; su paso por el B-3 le permitirá identificar y familiarizarse con las TEM, así esta experiencia será de gran valor antes de que preste sus servicios como comandante de pelotón en una compañía orgánica de la unidad operativa menor. El comandante le señala que el conocimiento adicional ayudará al suboficial a entender, visualizar y describir el ambiente operacional y así le permitirá lograr un mejor desempeño.

[6-15] *Los llamados inspiracionales* ocurren cuando el líder inspira el entusiasmo ante una solicitud y lo hace despertando fuertes emociones para fomentar la convicción. Un líder puede recalcar a un colega que sin su ayuda, la seguridad del equipo podría estar en riesgo. Al recalcar adecuadamente los resultados de un compromiso más fuerte, el líder de una unidad puede inspirar a sus seguidores a superar los estándares mínimos y alcanzar un estado superior de desempeño.

[6-16] *La participación ocurre* cuando el líder pide a otros tomar parte en sus procesos para resolver un problema o cumplir un objetivo. La participación activa lleva al aumento del sentido del valor y reconocimiento. Proporciona valor al esfuerzo y fomenta el compromiso con la ejecución. Al involucrar a los líderes clave en todos los niveles durante la planificación, los líderes de grado superior se aseguran de que sus seguidores evalúen detalladamente la visión. Esos subordinados tendrán más adelante la capacidad para perseguir los objetivos críticos intermedios y a largo plazo, aun después de que los líderes de grado superior estén atendiendo otros asuntos.

#### 6.1.1.2. Aplicación de la influencia

[6-17] Para tener éxito y crear un verdadero compromiso, los subordinados deben percibir que los métodos para influenciar son auténticos y honestos. La influencia positiva proviene de los líderes que hacen lo correcto para el Ejército, la misión,

el equipo y cada soldado individualmente. La influencia negativa —real y percibida— emana de los líderes que se enfocan en el beneficio personal y carecen de conciencia. Aun con intenciones honorables, si los seguidores las perciben erróneamente como de interés personal, obtendrán simplemente un cumplimiento. Esa falsa percepción puede desencadenar efectos laterales indeseables, como el resentimiento hacia el líder y el deterioro de la cohesión de una unidad.

[6-18] La naturaleza de una misión determina cuál método o combinación de métodos de influencia es el adecuado. Cuando una situación es urgente y hay mayor riesgo involucrado, podría ser deseable obtener el cumplimiento del seguidor. Los líderes de nivel directo utilizan a menudo el cumplimiento para coordinar las actividades del equipo en forma expedita. En comparación con los líderes organizacionales, que típicamente utilizan la influencia indirecta para establecer un fuerte compromiso.

[6-19] Al influir en sus seguidores, los líderes del Ejército deben tener en cuenta:

- Que los objetivos de la influencia estén alineados con los valores del Ejército, la ética, el Código Penal Militar, el Reglamento de Régimen Disciplinario para las FF. MM., el Código de Honor del Soldado Colombiano y el Código de Compromiso del Empleado Público del Ejército.
- Que la influencia que busca el cumplimiento se enfoque en cumplir la tarea y justifique las demandas de la misma.
- Que la influencia que suscita el compromiso enfatice la atribución de poderes y la confianza duradera.

### 6.1.1.3. Resistencia

[6-20] Diagnosticar la naturaleza de la relación con el grupo y la causa de la oposición es la primera respuesta del líder a la resistencia. Los líderes deben considerar la naturaleza de esta relación y el grado de buena voluntad. Si la relación



#### **METODOLOGÍA DE DISEÑO DEL EJÉRCITO**

Sistema para aplicar el pensamiento crítico y creativo, a fin de entender, visualizar y describir problemas complejos y establecer enfoques para su solución.

(MFE 5-0)

Los líderes necesitan asegurarse de que todas las partes se enfoquen en un entendimiento común.

existente es negativa, la resistencia podría ser muestra de una falta de confianza y necesita un esfuerzo adicional para establecer una relación positiva. Si existe una relación positiva, entonces la resistencia podría ser el reflejo de diferentes intereses o percibirse como presión sobre el bienestar o la autonomía.

[6-21] La resistencia podría originarse en amenazas percibidas asociadas con la posible reducción de las libertades personales. Esta reacción ocurre en casos en los cuales se aplica una fuerte presión, aspecto que puede aumentar la resistencia a la influencia y habitualmente generará resistencia contra cualquier solicitud que provenga de la misma fuente.

[6-22] Los líderes necesitan asegurarse de que todas las partes se enfoquen en un entendimiento común. Reconocer abiertamente la resistencia podría ayudar a reducirla. Los líderes aumentan la receptividad a los mensajes y obtienen apoyo para lograr las metas al interrumpir el enfoque de la otra parte en la resistencia. Reenfocarse en los resultados positivos previstos puede disminuir mentalidades negativas y reducir parte de lo que alimenta la resistencia.

[6-23] Puede ser necesario que los líderes aclaren percepciones erróneas o corrijan falsas creencias que provienen de reclamaciones de fuentes ilegítimas o de adversarios categóricos. Incrementar la cantidad y la calidad de la evidencia puede mejorar el efecto de la persuasión racional. Ampliar el alcance de la aceptación personal o informar mejor a los seguidores sobre los beneficios, es otra forma de perfeccionar los métodos de la influencia. Los líderes pueden reducir la resistencia al indicar las inquietudes con respeto a su posición o solicitudes. Esto demuestra que los líderes reconocen lo positivo y lo negativo de una determinada solicitud y que están enfocando el problema de manera ecuánime y equitativa.

[6-24] Las solicitudes repetitivas podrían ser señal de que los líderes tienen la intención de llegar a un acuerdo sobre dichas solicitudes. Por ejemplo, si un líder del Ejército quiere que la Policía de Tránsito y Transporte participe con controles viales como parte de una tarea de estabilidad, podría pedirles en

ocasiones diferentes que participen. Eventualmente el número y detalle de las solicitudes pueden desgastar la resistencia. Sin embargo, esto podría tener un efecto opuesto al afianzar la posición negativa original, lo cual indica que hay necesidad de utilizar un método diferente. Quizás integrar el resultado deseado en una narración puede ilustrar lo sencillo que es cumplir con la solicitud y cómo todos saldrán beneficiados. Independientemente del método empleado, los líderes no deben arriesgar su integridad ni apartarse de su misión para que se les perciba como capaces de ejercer influencia.

### 6.1.2. Proporcionar propósito y motivación

[6-25] Los líderes influyen en otros para lograr algún propósito. Para tener éxito al ejercer influencia, los líderes del Ejército tienen un fin o una meta en mente. A veces la meta puede ser muy específica, mientras que otras son más indefinidas e imposibles de medir, pero siguen siendo válidas e importantes.

[6-26] Los líderes en puestos de mando utilizan la intención del comandante para transmitir el propósito. La intención del comandante es una expresión concisa del propósito de la operación y del estado final deseado. Los líderes comunican el propósito con instrucciones implícitas o explícitas, de modo que los demás puedan ejercer la iniciativa manteniendo el enfoque. Esto cobra importancia en situaciones donde surgen oportunidades imprevistas o la solución original ya no se puede aplicar.

[6-27] Además del propósito, los líderes proporcionan dirección, es decir, cómo lograr una meta, tarea o misión. Los subordinados no siempre necesitan recibir orientación acerca de los detalles de la ejecución. Un líder hábil sabrá cuándo proporcionar una orientación detallada y cuándo enfocarse únicamente en el propósito.

[6-28] El mando tipo misión transmite el propósito sin proporcionar una orientación detallada. Esto proporciona mayor libertad de acción a los subordinados y facilita su capacidad para desarrollar la situación, adaptarse y actuar de forma



#### **PROCESO MILITAR PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Metodología de planeamiento cíclico para entender la situación y la misión, desarrollar cursos de acción, seleccionar el más oportuno y producir un plan u orden de operaciones.

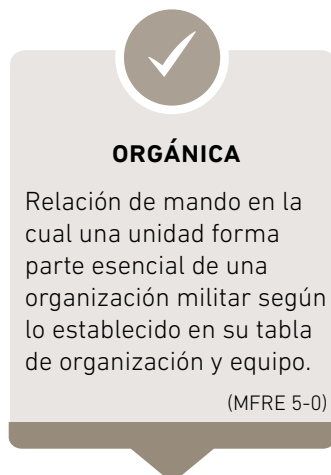
(MFE 5-0)

decisiva en condiciones dinámicas dentro de la intención del comandante. Se enfoca en empoderar a los líderes subordinados y compartir la información necesaria. Para que el mando tipo misión sea eficaz, los líderes deben obtener la participación en cooperación y diálogo de líderes de grado superior, líderes subordinados y de los estados mayores/planas mayores correspondientes que lleven a una comprensión situacional mejorada y faciliten el proceso militar para la toma de decisiones.

[6-29] La motivación es la razón para hacer algo o el nivel de entusiasmo para hacerlo. Los líderes del Ejército utilizan el conocimiento de lo que motiva a los demás para influir en las personas a quienes dirigen. Comprender cómo funciona la motivación proporciona una percepción del porqué las personas actúan y qué tan fuerte es el impulso para actuar.

[6-30] Es importante para el líder definir el qué y el por qué en forma clara. Los subordinados deben tener la capacidad para iniciar el proceso teniendo en mente el objetivo final y conocer el resultado del éxito, así como la forma en la que pueden supervisar el progreso. La motivación aumenta cuando los subordinados entienden cómo se relaciona su rol con los resultados más amplios y de mayor importancia. Esto es importante porque dichos vínculos no siempre son obvios para los subordinados.

[6-31] Establecer metas es una forma de configurar la motivación; la clave es fijar metas alcanzables. Las metas mayores pueden desglosarse en menores para mantener el interés de los individuos. Para trabajar, el individuo debe tener las aptitudes y capacidades necesarias para cumplir con la tarea, tener alguna razón para comprometerse con la meta y recibir retroalimentación para medir el avance. La asignación de tareas y la fijación de metas tienen en cuenta las características y las limitaciones de quienes ejecutan la tarea. Finalmente, estructurar las metas de desempeño en forma positiva produce mejor persistencia y desempeño que estructurarlas en forma negativa.



[6-32] Los líderes pueden exhortar a los subordinados a establecer metas individuales y conjuntas. Cuando las metas son aceptadas, los subordinados enfocan en ella su atención y sus acciones; así, el esfuerzo aumenta y la persistencia se extiende aun ante el fracaso y se desarrollan estrategias que ayudan a alcanzar los objetivos.

[6-33] Un refuerzo positivo, como lo son los incentivos tangibles (por ejemplo, planes de moral o medallas) e intangibles (como los elogios o el reconocimiento) pueden mejorar la motivación. Los líderes pueden hacer uso de una competición saludable para renovar la intensidad, por ejemplo, indicar cuál puntuación ha mejorado más, quiénes fueron los cinco primeros en terminar o quiénes trabajaron mejor juntos. Se puede hacer uso de llamados de atención si hay necesidad inmediata de eliminar conductas peligrosas o que de alguna manera se consideren indeseables. Esto puede enviar un mensaje claro respecto a las expectativas de conducta y las consecuencias de en contra de estas expectativas. Es necesario advertir que los llamados de atención solo deben utilizarse esporádicamente y solo en casos extremos, ya que puede generar resentimiento.

[6-34] Con frecuencia, las personas desean tener la oportunidad de ser responsables de su propio trabajo y de ser creativas —desean que se les otorgue el poder para hacerlo—. Los líderes entrenan a los subordinados para llevar a cabo un trabajo, les proporcionan las estrategias necesarias para realizar la tarea, les facilitan los recursos necesarios, la autoridad y una intención clara, y luego se hacen a un lado para que ellos cumplan la misión. Darles empoderamiento a los subordinados es una afirmación contundente de confianza y una de las mejores maneras de formar líderes. Empoderar implica aceptar la responsabilidad de la libertad de acción y de crear.

#### 6.1.2.1. Desarrollo y mantenimiento de la moral

[6-35] Los historiadores militares que describen grandes ejércitos a menudo se enfocan en las armas y el equipo, en el entrenamiento y en la causa nacional. Pueden mencionar cifras

Un refuerzo positivo, como lo son los incentivos tangibles (por ejemplo, planes de moral o medallas) e intangibles (como los elogios o el reconocimiento) pueden mejorar la motivación.

Un conflicto es un proceso mediante el cual un individuo o un grupo perciben que otro individuo o grupo están afectando sus intereses en forma negativa.

u otros factores para analizar, medir y comparar. Muchos historiadores hacen hincapié en un factor fundamental que no es medible con facilidad: la moral.

[6-36] La moral es el elemento humano intangible más importante del Ejército. Es la medida de cómo las personas se sienten en cuanto a sí mismas, su equipo y sus líderes. Las unidades logran tener una moral elevada mediante el liderazgo eficaz, el esfuerzo compartido, la confianza y el respeto mutuo. Una moral elevada da como resultado un equipo unido que se esfuerza por lograr metas en común. Los líderes competentes saben que la moral es lo que mantiene unido al equipo y lo que lo sostiene durante las operaciones.

[6-37] Los líderes pueden aumentar la moral frente al peligro extremo al proporcionar a sus soldados los medios y el apoyo para alcanzar el éxito en las operaciones. Las unidades con una moral elevada usualmente son más efectivas en las operaciones y responden mejor a las dificultades y pérdidas. No es sorprendente que dichas unidades lleven a cabo reuniones frecuentes y mantengan una amistad estrecha durante muchas décadas después de haber prestado servicio juntos.

### 6.1.3. Resolución de conflictos

[6-38] Un conflicto es un proceso mediante el cual un individuo o un grupo perciben que otro individuo o grupo están afectando sus intereses en forma negativa. El conflicto no requiere la participación de dos personas, ni necesariamente se fundamenta en la realidad con base en circunstancias verdaderas. Una persona puede estar en conflicto con otra, sin que esta otra lo perciba o tenga culpa alguna. Como líder, es importante identificar y resolver el conflicto antes de que este afecte el funcionamiento y la eficacia personal y organizacional.

[6-39] Los conflictos pueden ser de categoría laboral, como aclarar qué rol desempeña cada quien, competir por los recursos o generar diferentes soluciones para el mismo problema, o pueden ser de categoría individual, por ejemplo, las

diferencias en personalidad, el antagonismo y las tensiones. Los conflictos laborales pueden ser benéficos para las organizaciones, ya que resultan en una mejor toma de decisiones, eliminan la redundancia y aumentan el compromiso; sin embargo, los conflictos individuales pueden dar como resultado una moral baja y menor eficacia tanto para los individuos como para la organización.

#### 6.1.4. Cumplimiento de estándares

[6-40] Para dirigir a otros y medir correctamente la finalización de las tareas, el Ejército ha establecido estándares. Los estándares son instrucciones formales —detalladas y posibles de describir, medir y alcanzar— y proporcionan el marco de desempeño para evaluar la ejecución de una tarea. Para utilizar las normas con eficacia, los líderes conocen, comunican y hacen cumplir estándares elevados pero realistas. Los líderes eficaces explican los estándares aplicables a sus organizaciones y empoderan a los subordinados para cumplirlas.

[6-41] Cuando se implantan estándares para las actividades de la unidad, los líderes deben estar conscientes de que no todo puede ser prioritario. Esforzarse por la excelencia en todas las áreas, independientemente de su trivialidad, puede ser abrumador. Los líderes deben establecer prioridades para las tareas, asegurándose de que todas las tareas cumplan los estándares establecidos. Los verdaderos profesionales se aseguran de que los estándares coincidan con la importancia de la tarea.

[6-42] La meta final del líder es entrenar conforme a los estándares que garantizan el éxito de la misión. Los líderes fijan metas intermedias para preparar a la organización para cumplir los estándares. Para tener éxito, los líderes utilizan el modelo de administración del entrenamiento del Ejército para establecer las metas adecuadas y para planificar, asignar recursos, ejecutar y evaluar el entrenamiento en forma correspondiente.



#### ASIGNADA

Relación de mando en la cual unidades en una organización están adscritas en forma relativamente permanente y/o cuando esta controle y administre la función principal o la mayoría de las funciones de tales unidades o personal.

(MFRE 5-0)

#### 6.1.4.1. Realizar revisiones e inspecciones

[6-43] A través de las inspecciones se asegura que los soldados, las unidades y los sistemas se encuentren totalmente capacitados y listos para ejecutar la misión. Una revisión enfocada reduce los errores o la negligencia que podrían entorpecer una misión o causar bajas como producto de accidentes. Así mismo, proporciona a los líderes la oportunidad de dar reconocimiento a los subordinados o llevar a cabo correcciones oportunas, según sea necesario. Entrenar a los subordinados para que actúen de forma independiente es vital. Para fomentar la acción independiente y la iniciativa, los líderes directos dan instrucciones y una clara intención de la misión mediante las órdenes de misión y permiten a los subordinados completar las misiones sin necesidad de ver lo que hacen los demás.

#### 6.1.4.2. Inculcar disciplina

[6-44] Los líderes que hacen cumplir los estándares de manera consistente inculcan al mismo tiempo la disciplina que será un beneficio en situaciones críticas. La verdadera disciplina demanda una obediencia habitual y razonada. Un líder eficaz inculca la disciplina brindando entrenamiento según las normas, utilizando los premios y llamados de atención de forma razonable, inculcando y desarrollando confianza entre los miembros del equipo y asegurando que cuentan con la experiencia técnica y táctica necesaria. La confianza, la fiabilidad y el esfuerzo en equipo son fundamentales para el éxito en el escenario operacional.



#### AGREGADA

Relación de mando en la cual unidades en una organización están adscritas en forma relativamente temporal; es decir, por el tiempo que dure la misión o tarea para la cual fueron agregadas.

(MFRE 5-0)

#### 6.1.5. Equilibrio entre la misión y el bienestar

[6-45] Considerar las necesidades de los subordinados es función de todos los líderes del Ejército. Tener un interés genuino por el bienestar de los seguidores se asocia con la motivación, la inspiración y la influencia. Los soldados y los empleados públicos asignados al Ejército estarán dispuestos a hacer un esfuerzo adicional por los líderes a quienes respetan. El enviar a

los soldados al peligro para lograr el éxito de una misión parece contradecir el énfasis en cuidar del personal. ¿Cómo puede un líder interesarse genuinamente por sus subordinados y, a la vez, enviarlos a misiones donde pueden perder la vida?

#### **6.1.5.1. Cuidar de los soldados y empleados públicos asignados al Ejército**

[6-46] Cuidar de los soldados demanda que los individuos cumplan con su deber aun poniendo en riesgo su vida. Prepararse para las realidades del combate es uno de los deberes más importantes de los líderes directos. Implica crear un ambiente disciplinado de aprendizaje y crecimiento e implantar altos estándares de entrenamiento. El entrenamiento debe ser riguroso y simular los ambientes operacionales tanto como sea posible, teniendo en cuenta la seguridad. Los líderes utilizan la gestión o administración de riesgos para equilibrar el costo del riesgo con los beneficios de la misión. Además, los líderes de unidad deben reconocer la necesidad de proporcionar comodidades razonables para elevar la moral y mantener la eficacia en combate en periodos más prolongados.

[6-47] Muchos líderes logran establecer una conexión a nivel personal con sus seguidores para anticipar y entender las circunstancias y necesidades individuales. Como se indicó anteriormente, desarrollar relaciones es una forma de fomentar el compromiso de los seguidores. Conocer a los demás es la base del éxito que utilizan muchos líderes para tratar bien a su personal, y esto va desde asegurar que el subordinado tenga tiempo para un examen odontológico anual hasta aprender cuáles son los pasatiempos favoritos de una persona. Los líderes deben proporcionar apoyo familiar adecuado y una red de disponibilidad para ayudar a las familias, independientemente de si trabajan en una guarnición militar o si han sido desplegados.

Cuidar de los soldados demanda que los individuos cumplan con su deber aun poniendo en riesgo su vida.

### 6.1.5.2. Identificar conductas de alto riesgo

[6-48] Los líderes identifican a los subordinados que muestran una conducta de alto riesgo. La conducta o comportamiento de alto riesgo es un patrón que consciente o inconscientemente aumenta la probabilidad de tener consecuencias negativas para el individuo. Ejemplos de conducta de alto riesgo podrían ser conducir en estado de ebriedad, no utilizar equipo de protección apropiado, participar en hechos delictivos, usar drogas ilícitas y otras actividades peligrosas. Los datos estadísticos sugieren que existe un vínculo entre estas conductas y las tendencias suicidas, así como con las muertes accidentales. Los estudios sugieren que existe un vínculo directo entre el incremento de elementos estresantes y el aumento de la conducta de alto riesgo. La conducta de alto riesgo puede poner fin a una carrera profesional.

[6-49] El Ejército regula el orden y la disciplina haciendo cumplir los estatutos de la fuerza (por ejemplo, el Código Penal Militar) y las políticas. La mala conducta representa una decisión consciente de aceptar los riesgos asociados con una actividad prohibida (como conducir una motocicleta sin utilizar el casco) y el riesgo de ser sorprendido en el acto de violación de la norma (la política del gobierno nacional que estipula el uso del casco al conducir motocicleta). Los líderes clasifican a los soldados como de alto riesgo cuando violan las normas.

[6-50] La responsabilidad principal de un comandante para el sostenimiento de la unidad es garantizar la preparación, la salud, la moral, el bienestar y la disciplina de la unidad. Cada líder desempeña un rol para apoyar dicha responsabilidad. Los líderes deben identificar a los soldados que representan un riesgo, mitigar su estrés e intervenir para ayudarlos.

| **Tabla 6-1** | Resumen de la competencia *liderar a otros*

<p>Los líderes motivan, inspiran e influyen en otros para que tomen la iniciativa, trabajen hacia un propósito en común, cumplan tareas críticas y alcancen los objetivos organizacionales. La influencia se enfoca en convencer a otros para que den un paso más allá de sus intereses individuales y trabajen por el bien común.</p>	
 <p>Utilizar métodos adecuados para influir y motivar a otros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa métodos que van desde el cumplimiento hasta el compromiso (presión, solicitudes legítimas, intercambio, exhortaciones personales, colaboración, persuasión racional, información, inspiración, participación y desarrollo de relaciones).</li> </ul>
 <p>Proporcionar propósito, motivación e inspiración</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira, exhorta y orienta a otros hacia el logro de la misión.</li> <li>• Enfatiza en la importancia de las metas organizacionales.</li> <li>• Determina el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos y cumplir los requisitos de la misión.</li> <li>• Comunica instrucciones, órdenes y directrices a los subordinados.</li> <li>• Asegura que los subordinados comprendan y acepten la dirección.</li> <li>• Faculta a los subordinados y les delega autoridad.</li> <li>• Se enfoca en los aspectos más importantes de una situación.</li> </ul>
 <p>Hacer cumplir los estándares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerza la importancia y el rol de los estándares.</li> <li>• Realiza tareas individuales y colectivas según los estándares.</li> <li>• Reconoce y asume la responsabilidad por bajo desempeño y lo resuelve de forma adecuada.</li> </ul>
 <p>Equilibra la misión y el bienestar de los seguidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa y monitorea rutinariamente los efectos del cumplimiento de la misión sobre las cualidades mentales, físicas y emocionales de los subordinados.</li> <li>• Monitorear la moral, la condición física y la seguridad de los subordinados.</li> <li>• Proporciona la ayuda apropiada cuando las condiciones ponen en peligro el éxito de la misión o presentan un riesgo devastador para el personal.</li> </ul>

La confianza  
facilita la  
influencia y  
el mando tipo  
misión.

## 6.2. DESARROLLAR LA CONFIANZA

[6-51] La confianza facilita la influencia y el mando tipo misión. Cuando existen altos niveles de confianza, las personas demuestran tener más voluntad, aceptan con naturalidad la influencia y hay más probabilidad de que esta se extienda en múltiples direcciones.

[6-52] La confianza incluye depender de otras personas, confiar en sus capacidades y tener coherencia en el comportamiento. La confianza se desarrolla con el paso del tiempo a través del respeto mutuo, el entendimiento compartido y las experiencias en común. La comunicación contribuye a la confianza al mantener informados a los demás, estableciendo expectativas y desarrollando compromisos. Mantener la confianza depende de cumplir con tales expectativas y compromisos. Los líderes y subordinados ganan o pierden confianza a diario a través de las acciones y actitudes diarias.

[6-53] Es importante para los líderes promover una cultura y un clima de confianza. Para ello, los líderes deben crear un ambiente positivo de mando que fomente la confianza al identificar áreas de interés y metas en común. Los equipos desarrollan la confianza mediante la cooperación, la identificación con otros miembros y la contribución al esfuerzo en equipo. Los líderes desarrollan la confianza con sus seguidores y con otras personas fuera de la organización al mantener la cohesión de las competencias de liderazgo y demostrar un buen carácter, presencia e intelecto. Además, deben ser competentes y tener buen carácter para ser dignos de confianza.

[6-54] Los líderes que entrenan, asesoran y guían a sus subordinados establecen relaciones estrechas, las cuales fomentan la confianza. Estas relaciones fundamentadas sobre la base de la confianza permiten a los líderes empoderar a sus subordinados, alentar la iniciativa, reforzar la responsabilidad de los actos propios y permitir una comunicación abierta. Además, estas relaciones establecen la previsibilidad y la cohesión dentro del equipo.

[6-55] No cultivar un clima de confianza o tolerar la discriminación o el asedio en cualquiera de sus formas deteriora la cohesión de la unidad y quebranta la confianza que los subordinados tienen en su líder. La conducta poco ética, el favoritismo, las inclinaciones personales y una mala comunicación desgastan la confianza. La confianza debilitada crea a menudo sospechas, dudas y desconfianza. Recuperarla no es un proceso simple, requiere un conocimiento de la situación y un esfuerzo significativo por parte de todos los afectados.

| **Tabla 6-2** | Resumen de competencia *desarrollar la confianza*

<p>Los líderes desarrollan la confianza para mediar en las relaciones y fomentar el compromiso entre sus seguidores. La confianza empieza por el respeto entre las personas y crece a partir de las experiencias en común y el entendimiento compartido.</p>	
 <p>Establecer un ejemplo personal para ganar la confianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa métodos que van desde el cumplimiento hasta el compromiso (presión, solicitudes legítimas, intercambio, exhortaciones personales, colaboración, persuasión racional, información, inspiración, participación y desarrollo de relaciones).</li> </ul>
 <p>Tomar acciones directas para desarrollar confianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta relaciones positivas con los demás.</li> <li>• Identifica áreas en común (entendimiento, metas y experiencias).</li> <li>• Compromete a otros miembros en actividades y objetivos.</li> <li>• Corrige a los miembros del equipo que debilitan la confianza con sus actitudes o acciones.</li> </ul>
 <p>Mantener un clima de confianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza factores o condiciones que promueven o perjudican la confianza.</li> <li>• Mantiene informadas a las personas respecto a las metas, acciones y resultados.</li> <li>• Da seguimiento a las acciones relacionadas con las expectativas de otros.</li> </ul>

### 6.3. EXTENDER LA INFLUENCIA MÁS ALLÁ DE LA CADENA DE MANDO

[6-56] Aunque los líderes del Ejército tradicionalmente ejercen influencia dentro de su unidad y la cadena de mando establecida, los líderes con múltiples aptitudes deben tener la capacidad para ampliar la influencia a otras personas, *más allá de la cadena de mando*, y precisamente esta hace parte de la segunda competencia del líder. En los ambientes operacionales contemporáneos, saturados de políticas y culturas, los líderes directos pueden llegar a trabajar estrechamente con asociados de la acción unificada, medios de comunicación, civiles locales, líderes políticos, fuerzas policiales y agencias no gubernamentales. Extender la influencia requiere una concienciación especial de las diferencias en cuanto a la forma como funciona la influencia.

[6-57] Cuando se amplía la influencia más allá de la cadena de mando tradicional, a menudo los líderes tienen que influir sin tener una autoridad designada o implícita propia por su grado o cargo. Los líderes militares a menudo enfrentan situaciones en las cuales deben formar equipos informales para cumplir las tareas organizacionales. Los líderes deben participar y comunicarse a través de muchos medios (en persona, impresos, radiales, sociales y otras tecnologías nuevas de colaboración) para influir en las percepciones, actitudes, sentimientos y comportamientos de los participantes clave y de las agencias. Los líderes establecen temas y mensajes y pueden interactuar personalmente con los participantes clave para asegurarse de que los temas y mensajes se transmiten y reciben conforme a la intención.

[6-58] El elemento clave para ampliar la influencia y formar equipo es crear una visión común entre los posibles miembros del equipo. Un aspecto único al ampliar la influencia es que los receptores de esta fuera de la cadena de mando podrían no reconocer ni aceptar voluntariamente la autoridad de un líder del Ejército. Con frecuencia se crean equipos informales en situaciones donde no hay cadenas oficiales de autoridad. En algunos casos, puede ser necesario que los líderes establezcan su autoridad y capacidad para dirigir a otros. En



#### CONTROL OPERACIONAL

Autoridad para desempeñar las funciones de mando por parte de un comandante (o quien lo suceda en las mismas) sobre las unidades subordinadas y que implique la organización y el empleo de comandos y fuerzas, la asignación de tareas, el diseño de objetivos y la provisión de dirección autoritativa necesaria para cumplir la misión.

(MFRE 5-0)

otras instancias, es posible que los líderes interactúen como fuerza persuasiva, pero no desde una posición obvia ni con actitud de poder.

[6-59] Dirigir sin autoridad requiere adaptarse al ambiente y a las diferencias culturales de una situación dada. Los líderes necesitan conocer la cultura y las subculturas para comprender las diferentes costumbres sociales y sistemas de creencias para abordar los problemas dentro de esos contextos. Al ejecutar las operaciones, por ejemplo, aún los líderes de pequeñas unidades tienen que entender que su interacción con la población local y sus líderes puede tener impactos dramáticos sobre la estrategia general del teatro de operaciones. La manera en la cual una unidad se relaciona con la población civil de un área determinada puede influir en la aceptación de dicha población de la autoridad o convertirse en un incentivo de reclutamiento para los insurgentes.

Dirigir sin  
autoridad requiere  
adaptarse al  
ambiente y a  
las diferencias  
culturales de una  
situación dada.

### **6.3.1. Desarrollar la confianza fuera de las líneas de autoridad**

[6-60] Formar equipos eficaces y cohesivos es a menudo el primer reto que enfrenta un líder que trabaja fuera de una estructura tradicional de mando. Estos equipos usualmente se forman con distintos grupos que no están familiarizados con la cultura y las costumbres militares. Los equipos que logran el éxito desarrollan una actitud contagiosa de ganadores. Los problemas son retos y no obstáculos. Los equipos cohesivos logran las misiones con más eficacia que un grupo incongruente de individuos; formar equipos homogéneos es lo ideal, pues a veces no es práctico unir grupos con grandes diferencias.

[6-61] Establecer alianzas es similar a formar equipos, la diferencia es que los grupos mantienen mayor independencia en las alianzas. La confianza es un componente común en las alianzas eficaces. Las alianzas evolucionan al establecer contacto con los demás, al aumentar las relaciones amistosas y al identificar intereses en común.

[6-62] Independientemente de si se trabaja en equipos enfocados o en alianzas flexibles, entrenar y trabajar juntos fomenta el desarrollo de competencias y la confianza mutua. Una relación de confianza mutua finalmente se filtra a toda la organización, involucrando a cada uno de sus miembros, sin importar su género, raza, origen social, religión o estado en el servicio.

[6-63] Los requisitos para desarrollar la confianza y la cohesión son válidos para las relaciones que se extienden más allá de la organización y la cadena de mando. Se aplican cuando se trabaja con organizaciones basadas en tareas, con asociados de la acción unificada. Si un líder del nivel estratégico se compromete con un homólogo de otro país a brindarle asesoría militar en un tema específico, la reputación personal del líder y la confianza en Colombia como una nación respetable, que proporciona apoyo, pueden estar en juego.



### CONTROL TÁCTICO

Autoridad para desempeñar las funciones de mando por parte de un comandante (o quien lo suceda en las mismas) sobre comandos o unidades asignadas o agregadas, o sobre fuerzas o capacidades militares puestas a disposición para la asignación de tareas, y que está limitada al control y la dirección detallada de los movimientos y las maniobras dentro del área de operaciones necesarios para cumplir las tareas o misiones asignadas.

(MFRE 5-0)

### 6.3.2. Entender el ámbito, los medios y los límites de la influencia

[6-64] Cuando se opera dentro de una estructura de mando establecida y procedimientos comunes, las previsiones y límites de los roles y responsabilidades son rápidamente evidentes. Cuando se dirige fuera de una organización establecida, evaluar a las partes involucradas se convierte en otro elemento de la operación. Identificar quién es quién, qué rol tiene cada cual, sobre quién tienen autoridad o influencia y la forma probable en que responderán a la influencia del líder del Ejército son consideraciones importantes. A veces esto se considera la forma de entender los límites de la influencia del Ejército o del líder.

[6-65] Extender los límites de influencia en organizaciones o grupos diferentes requiere atención especial. La clave para extender la influencia fuera de la cadena de mando es aprender sobre esas organizaciones. Al comprender sus intereses y deseos, el líder sabrá qué métodos de influencia tienen una mayor probabilidad de funcionar.

[6-66] Las operaciones eficaces requieren que los comandantes establezcan temas de información y los integren con las acciones para lograr el estado final deseado. La información como elemento de poder de combate es un factor crucial y a veces decisivo para las operaciones. Cuando se emplea con eficacia, configura el ambiente operacional y multiplica los efectos de los éxitos de las propias tropas y, al mismo tiempo, contrarresta los esfuerzos de información de enemigos o adversarios.

### 6.3.3. Negociación, desarrollo de consenso y resolución de conflictos

[6-67] Los líderes a menudo tienen que resolver conflictos entre los intereses del Ejército y las poblaciones locales u otros. Un método es la *negociación*, un proceso para solucionar problemas mediante el cual dos o más partes entablan conversaciones y buscan satisfacer sus intereses relacionados con diferentes cuestiones por medio de decisiones conjuntas. El estado final del proceso de negociación es crear una buena elección entre un compromiso transparente, realista y satisfactorio y una alternativa razonable para un acuerdo negociado que satisfaga mejor los intereses del líder. Estos se relacionan con las necesidades de cada una de las partes, sus temores, inquietudes, metas y motivaciones. Los intereses de las partes pueden ser compartidos, diferentes u opuestos.

[6-68] Los líderes eficaces negocian en torno a los intereses, más que en torno a posiciones que tienden a ser inflexibles y estáticas. Las situaciones de negociación implican a menudo múltiples cuestiones, como vidas, seguridad, recursos y alianzas. Ocurren generalmente en ambientes interculturales entre múltiples grupos y pueden ser muy complejas. Los acuerdos exitosos frecuentemente dependen de las relaciones positivas.

[6-69] Aunque hay muchos métodos para negociar, una estrategia apropiada para el ambiente operacional actual es la negociación basada en principios. El líder experimentado en este campo forma relaciones de trabajo con las otras partes

Los líderes a menudo tienen que resolver conflictos entre los intereses del Ejército y las poblaciones locales u otros.

Los líderes eficaces negocian en torno a los intereses, más que en torno a posiciones que tienden a ser inflexibles y estáticas.



de la negociación mientras que asegura resultados sustanciales firmes que en ocasiones no requieren compromiso u otras fuerzas o servicios para alcanzar las metas organizacionales.

[6-70] Las negociaciones con éxito incluyen varios componentes:

- Comprender y tener la voluntad de cuestionar las suposiciones acerca de todas las partes involucradas, el resultado deseado, la situación y la negociación misma.
- Considerar las medidas de éxito para la negociación y elegir la correcta para la situación apropiada.
- Prepararse minuciosamente, de manera que esto apoye el resultado deseado y el proceso de negociación.
- Desarrollar relaciones de trabajo eficaces basadas en una relación sincera, respeto y reputación. Separar los problemas de las relaciones de los asuntos sustanciales y abordar ambos según lo ameriten.
- Utilizar una comunicación comprensible entre las partes involucradas para hacer preguntas, reconocer y apoyar, demostrando al mismo tiempo que se escucha activamente y se comprende mientras que se moldean las percepciones y las emociones de todas las partes.
- Generar muchas opciones o soluciones creativas que satisfagan lo mejor posible los intereses de todas las partes. Crear opciones debe ser independiente de la evaluación y la decisión.
- Utilizar criterios objetivos, equilibrados y justos, normas y méritos para evaluar las opciones. Aplicar una prueba de reciprocidad: ¿le parecería justo este aspecto a una de las partes si se lo proponen?
- Determinar alternativas para un acuerdo negociado. Las alternativas son formas en las cuales cada una de las partes puede satisfacer sus intereses sin crear un acuerdo en la negociación actual. ¿Cuál es la mejor alternativa para cada una de las partes en un acuerdo negociado?

- Comprometerse a un acuerdo solo si este es mejor que las alternativas, si es la mejor opción entre muchas otras y si satisface los intereses con criterios justos. Para implementar un compromiso, este debe estar claramente definido, bien planificado y ser razonable. Los líderes no deben prometer lo que no pueden o no quieren cumplir solo para lograr un acuerdo.
- Revisar cada negociación sistemáticamente y utilizar las lecciones para aprender de una interacción a otra.

| **Tabla 6-3** | Resumen de la competencia *extender la influencia más allá de la cadena de mando*

<p>Los líderes deben influir más allá de sus líneas directas de autoridad y más allá de las cadenas de mando para incluir a los asociados de la acción unificada. En estas situaciones, los líderes utilizan medios de influencia indirectos: diplomacia, negociación, mediación, formación de sociedades, resolución de conflictos, construcción de consensos y coordinación.</p>	
 <p>Entender el ámbito, los medios y los límites de la influencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza las situaciones, misiones y asignaciones para determinar cuáles son las partes involucradas en el proceso militar para la toma de decisiones, apoyo a las decisiones y la posible interferencia o resistencia.</li> </ul>
 <p>Negociar, desarrollar consensos y resolver conflictos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla relaciones laborales eficaces.</li> <li>• Utiliza la comunicación bilateral con profundidad.</li> <li>• Identifica intereses individuales y grupales.</li> <li>• Identifica roles y recursos.</li> <li>• Genera y facilita la creación de posibles soluciones.</li> <li>• Aplica estándares justos para evaluar opciones.</li> <li>• Crea buenas opciones entre compromisos firmes y claros y alternativas para un acuerdo negociado.</li> </ul>

## 6.4. LIDERAR CON EL EJEMPLO

### 6.4.1. Demostrar carácter

[6-71] Los líderes operan basándose en un instinto que ha evolucionado a partir de lo que han visto; es decir, lo que los

Un líder que proyecta seguridad en sí mismo inspira a sus seguidores.

líderes ven hacer a otras personas establece el escenario para lo que ellos podrían hacer. Modelar estos atributos de carácter define a los líderes ante la gente con la que interactúan. Un líder de carácter firme lo exhibirá en todo momento.

[6-72] Vivir de acuerdo con los valores del Ejército y el Código de Honor del Soldado Colombiano es lo que más demuestra carácter, así como dirigir por medio del ejemplo. Esto significa poner a la organización y a los subordinados por encima de los intereses propios, de la carrera y de la comodidad personal. Para el líder del Ejército, esto requiere poner las vidas de los demás por encima del deseo personal por la preservación propia.

#### **6.4.1.1. Liderar con seguridad en sí mismo en condiciones adversas**

[6-73] Un líder que proyecta seguridad en sí mismo inspira a sus seguidores. Los subordinados siguen a los líderes que se sienten seguros de sus propias habilidades y cuestionan al líder que se muestra indeciso.

[6-74] Mostrar confianza y compostura cuando las cosas no van bien puede ser un reto para cualquiera, pero es importante para el líder guiar a otros cuando se presenta una situación grave. La seguridad en sí mismo es un componente clave de la presencia del líder. Un líder que se muestra indeciso ante las adversidades puede activar una reacción en cadena, entre otras cosas. A la vez, un líder que se muestra demasiado confiado durante situaciones difíciles podría carecer del grado adecuado de interés o preocupación.

[6-75] Liderar con seguridad en sí mismo requiere una alta autoconciencia y capacidad de dominar las emociones sin importar la situación. Desarrollar esto implica:

- Haber tenido oportunidades previas de experimentar reacciones ante situaciones graves.
- Mantener una perspectiva positiva cuando la situación se torna confusa o hay cambios.

- Continuar siendo firme después de descubrir errores.
- Motivar a los demás cuando muestren signos de debilidad.

#### 6.4.1.2. Mostrar valentía

[6-76] Proyectar seguridad en sí mismo durante el combate y en otras situaciones requiere valentía física y moral. Mientras que la valentía física permite a los soldados defender su territorio, la valentía moral faculta a los líderes para mantenerse firmes en sus valores, principios y convicciones. Los líderes que asumen la responsabilidad de sus decisiones y acciones demuestran valentía moral y ven hacia su interior desde un punto de vista crítico, toman en cuenta ideas nuevas y cambian lo que ocasionó el fracaso.

[6-77] La valentía moral en las operaciones diarias es tan importante como la valentía física durante el combate. Considere a un teniente coronel que se desempeña como comandante de una unidad táctica que está siendo presionado por su superior inmediato por dar resultados operaciones. A la vez, la amenaza evita transitar por el área de operaciones asignada al batallón. Él, de manera responsable y obedeciendo a sus principios éticos y morales, no le transmite esta presión de la que está siendo objeto a sus subordinados y de manera respetuosa habla con su superior y le informa la situación operacional de su área. La valentía moral es fundamental para vivir los valores del Ejército de integridad y honor, sin importar si se es empleado público o militar.

#### 6.4.2. Demostrar competencia

[6-78] No toma mucho tiempo a los seguidores empezar a sospechar de un líder que se proyecta seguro de sí mismo pero que no tiene la aptitud o competencias para respaldar esa proyección. Tener los niveles apropiados de experiencia es vital para preparar líderes competentes que se muestren seguros de sí mismos por medio de sus actitudes, acciones y palabras.



#### **CONTROL ADMINISTRATIVO**

Dirección o el ejercicio de autoridad sobre los subordinados u otras organizaciones con respecto a la administración y el apoyo.

(MFRE 5-0)

[6-79] Dirigir por medio del ejemplo exige que los líderes tomen conciencia de la forma en la que los subordinados llevan a cabo sus planes y orientaciones. Los líderes directos y organizacionales no deben resguardarse dentro del comando diseñando planes complejos sin analizar las experiencias que viven sus subordinados. Deben acudir al lugar de la acción, sin importar si es el área de operaciones o las bases. Los líderes eficaces establecen un vínculo con sus seguidores al compartir dificultades y de comunicarse abiertamente para ver y sentir claramente lo que sucede desde la perspectiva del subordinado.

[6-80] Los líderes de todos los niveles deben recordar que los símbolos que aparecen en un mapa representan a los soldados. Para comprobar si un plan tiene posibilidades de éxito, los líderes verdaderos dirigen desde el frente y comparten las experiencias con sus subordinados. Observar cómo el plan se pone en acción faculta al líder para evaluar mejor la situación e influir en la ejecución a través de su presencia inmediata. Los líderes que se quedan a una distancia segura, alejados del riesgo, destruyen la confianza y la fe de sus subordinados. Los líderes militares deben preguntarse: "¿Qué tan dispuesto estoy a hacer lo que les estoy pidiendo a mis subordinados que hagan?".


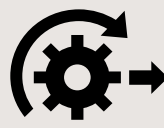



| **Tabla 6-4** | Resumen de competencia *liderar con el ejemplo*

Los líderes son modelos. Mantienen los estándares y proporcionan ejemplos eficaces por medio de sus actos. Todos los líderes del Ejército deben ser modelos de los valores del Ejército, lo cual sirve como evidencia palpable de la conducta deseada y refuerza la orientación verbal mediante la demostración del compromiso y de la acción.



Mostrar carácter

- Da ejemplo al demostrar altos estándares en el cumplimiento del deber, en su apariencia personal, en el porte militar y profesional, en la buena condición física y en su actuar ético.
- Fomenta un clima ético, demuestra un buen juicio moral y buena conducta.
- Completa las tareas individuales y de la unidad cumpliendo los estándares, el tiempo y conforme a la intención del comandante.
- Demuestra determinación, persistencia y paciencia.
- Utiliza el juicio sensato y el razonamiento lógico.

 <p>Ejemplificar el Código de Honor del Soldado Colombiano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elimina o supera los obstáculos, dificultades y adversidades para lograr la misión.</li> <li>• Demuestra que tiene voluntad para tener éxito.</li> <li>• Demuestra valentía física y emocional.</li> <li>• Comparte las adversidades con los subordinados.</li> </ul>
 <p>Dirigir con seguridad en sí mismo durante situaciones adversas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona presencia en el momento preciso y en el lugar adecuado.</li> <li>• Demuestra autocontrol, compostura y actitud positiva.</li> <li>• Es resiliente.</li> <li>• Actúa con decisión después de descubrir un error.</li> <li>• Actúa en ausencia de una orientación.</li> <li>• No demuestra desaliento cuando se presentan contratiempos.</li> <li>• Mantiene el positivismo cuando la situación se torna confusa o presenta cambios.</li> <li>• Motiva a los subordinados cuando demuestran signos de debilidad.</li> </ul>
 <p>Demostrar competencia técnica y táctica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple los estándares de la misión, protege los recursos y logra la misión con los recursos disponibles utilizando sus habilidades técnicas y tácticas.</li> <li>• Demuestra un conocimiento apropiado del equipamiento militar y de los procedimientos y los métodos; identifica y genera soluciones innovadoras.</li> <li>• Utiliza fuentes reconocidas y expertos en la materia.</li> </ul>
 <p>Entender la importancia de las habilidades conceptuales y representarlas ante los demás</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra la facilidad de trabajar con sistemas abiertos.</li> <li>• Hace suposiciones lógicas en ausencia de los hechos.</li> <li>• Identifica los asuntos críticos para utilizarlos como guía durante el planeamiento conceptual y detallado, empleando la metodología apropiada para aprovechar las oportunidades.</li> <li>• Consulta y compara la información de diferentes fuentes para identificar posibles relaciones de causa y efecto.</li> </ul>
 <p>Buscar ideas y puntos de vista diferentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta una comunicación franca entre los miembros del estado mayor/plana mayor y los responsables de la metodología de diseño del Ejército y del proceso militar para la toma de decisiones (PMTD).</li> <li>• Explora explicaciones alternas y métodos para las tareas complementarias.</li> <li>• Refuerza las ideas nuevas; demuestra voluntad para considerar perspectivas alternas con el fin de resolver problemas difíciles.</li> <li>• Persuade a los individuos de buscar favoritismo por medio de acuerdos tácitos.</li> </ul>

## 6.5. COMUNICAR EN TODAS LAS DIRECCIONES

[6-81] El liderazgo competente depende de una buena comunicación. Aunque se considera como el proceso de proporcionar información, la comunicación —como aptitud— asegura que sea algo más que una simple transmisión de información, pues logra un nuevo entendimiento y crea una nueva o mejor percepción. Comunicar la información crítica de manera clara es una habilidad importante para alcanzar un entendimiento compartido de problemas y soluciones. Transmite pensamientos, presenta recomendaciones, sirve como enlace para diferencias culturales o subculturales y logra un consenso. Los líderes no pueden dirigir, supervisar, construir equipos, asesorar, orientar o capacitar si no tienen la habilidad de comunicarse con claridad.

### 6.5.1. Escuchar activamente

[6-82] Una forma importante de que exista una comunicación bilateral para lograr un entendimiento compartido es escuchar activamente. Aunque el propósito más importante de escuchar es comprender el mensaje del transmisor, la audiencia debe proporcionar al orador una indicación ocasional de que está poniendo atención. La escucha activa involucra evitar que haya interrupciones y tomar notas mentalmente o por escrito de los puntos importantes o cuestiones que necesitan aclaración. Quienes son buenos oyentes comprenderán el contenido del mensaje y la urgencia y emoción por la forma en que se habla.



#### APOYO DIRECTO

Relación de apoyo que requiere que una fuerza apoye a otra fuerza específica y la autoriza a responder directamente al pedido de ayuda de la fuerza apoyada.

(MFRE 5-0)

[6-83] Es de suma importancia ser conscientes de las barreras que impiden escuchar y asimilar las palabras del expositor. Se debe evitar formular una respuesta antes de escuchar lo que dice el interlocutor. Se deben impedir distracciones generadas por la ira, el desacuerdo con el orador y otro tipo de obstáculos.

### 6.5.2. Crear un entendimiento compartido

[6-84] Los líderes competentes se conocen a sí mismos y entienden la misión y el mensaje. Es un deber con su organización y sus subordinados compartir información que compete directamente a sus obligaciones. Deben dar información que proporcione contexto y propósito; además, compartir la información puede preparar a los subordinados para futuras obligaciones y adquirir mayor responsabilidad.

[6-85] Los líderes mantienen informadas a sus organizaciones, ya que esto desarrolla confianza. La información compartida ayuda a aliviar el estrés y a evitar los rumores. El intercambio oportuno de información permite a los miembros del equipo determinar los requerimientos y ajustarse a las circunstancias cambiantes. Informar a los subordinados la decisión y las razones que la respaldan demuestra aprecio y transmite la necesidad de su apoyo y de sus aportes. Un buen flujo de información asegura que el siguiente líder en la cadena de mando esté suficientemente bien preparado para asumir el mando, de ser necesario. Los subordinados deben entender claramente la visión del líder.

[6-86] Los líderes utilizan una variedad de medios para compartir información: conversaciones personales, órdenes escritas y verbales, apreciaciones dinámicas y planes, publicación de memorandos, correo electrónico, sitios web, redes sociales y boletines informativos. Al comunicarse para compartir información, el líder debe reconocer dos factores críticos:

- El líder tiene la responsabilidad de verificar que el equipo entiende el mensaje.
- El líder debe entender que la comunicación no se limita a la línea de mando tradicional, sino que a menudo incluye redes de apoyo laterales y verticales.

[6-87] El correo electrónico, los sitios web y las redes sociales han incrementado el acceso a la información y la velocidad con que esta se transmite. El líder debe estar al tanto de la información errónea y asegurarse de que se transfiera la información exacta. Aunque los medios electrónicos de intercambio de datos

Los líderes mantienen informadas a sus organizaciones, ya que esto desarrolla confianza.

lo han hecho más fácil, el líder necesita hablar personalmente con los subordinados para asegurarse de que el entendimiento es completo y deben también recibir retroalimentación.

[6-88] La comunicación también fluye de forma ascendente. Los líderes se informan escuchando lo que piensan, dicen y hacen sus subordinados. Los líderes eficaces observan sus organizaciones al salir a enseñar, al escuchar y aclarar; así comunican observaciones pertinentes que facilitan la planificación y el proceso militar para la toma de decisiones.

[6-89] A menudo, los líderes se comunican más eficazmente con redes informales que directamente con los superiores. A veces eso produce los resultados deseados, pero puede dar lugar a malos entendidos y hacer juicios falsos. Para dirigir una organización eficaz y lograr misiones sin conflicto excesivo, los líderes deben encontrar la manera de comunicarse con sus superiores cuando sea necesario y desarrollar una relación de confianza mutua. En primer lugar, los líderes deben evaluar la forma en que el jefe se comunica y recibe información. Algunos utilizan el contacto directo y personal, mientras que otros pueden sentirse más cómodos con reuniones semanales, correo electrónico o memorandos. Conocer la intención, las prioridades y los procesos de pensamiento del jefe mejora la eficacia y el éxito organizacional. Un líder que se comunica bien, minimiza la fricción y mejora el clima organizacional en general.

[6-90] Con el fin de preparar a las organizaciones para los desafíos inevitables de la comunicación, los líderes crean situaciones de entrenamiento que obligan a los subordinados a actuar con una orientación mínima o solo basados en la intención del comandante. Los líderes proporcionan retroalimentación formal o informal para resaltar aquello que los subordinados hicieron bien, lo que podrían haber hecho mejor y lo que deben hacer de manera diferente la próxima vez para mejorar el procesamiento e intercambio de la información.

[6-91] La comunicación abierta logra más que solo compartir información, pues muestra que los líderes se interesan por aquellos con quienes trabajan a diario. Los líderes



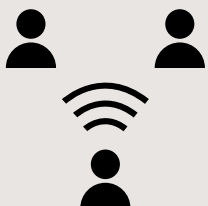
#### **APOYO GENERAL**

Relación de apoyo que es provisto a la fuerza apoyada en general y no a una subdivisión particular de ella.

(MFRE 5-0)

competentes y seguros de sí mismos fomentan el diálogo abierto, escuchan activamente todos los puntos de vista y se aseguran de que los demás puedan expresar opiniones honestas sin temor a tener consecuencias negativas.

| **Tabla 6-5** | Resumen de competencia *comunicar en todas las direcciones*

<p>Los líderes se comunican eficazmente al expresar claramente sus ideas y al escuchar activamente a los demás. Mediante la comprensión de la naturaleza y la importancia de la comunicación y la práctica de técnicas de comunicación eficaces, los líderes se relacionan mejor con los demás y pueden convertir las metas en acciones. La comunicación es esencial para todas las demás aptitudes de liderazgo.</p>	
 <p>Escuchar activamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha y observa con atención.</li> <li>• Toma notas apropiadamente.</li> <li>• Identifica el contenido, la emoción y la urgencia.</li> <li>• Utiliza medios verbales y no verbales para asegurarle al interlocutor que se le está prestando atención.</li> <li>• Analiza la información nueva antes de expresar puntos de vista.</li> </ul>
 <p>Crear un entendimiento compartido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte la información necesaria con los subordinados y demás personas.</li> <li>• Protege la información confidencial.</li> <li>• Coordina los planes con las organizaciones superiores, inferiores y adyacentes.</li> <li>• Mantiene informados a los comandos superiores e inferiores y a los subordinados.</li> <li>• Expresa pensamientos e ideas con claridad a individuos y grupos.</li> <li>• Identifica potenciales problemas de comunicación.</li> <li>• Utiliza los medios adecuados para comunicar un mensaje.</li> </ul>
 <p>Emplear técnicas de comunicación participativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa las metas para estimular a otros a que las adopten y actúen para alcanzarlas.</li> <li>• Utiliza la lógica y los hechos relevantes en el diálogo; expresa ideas bien organizadas.</li> <li>• Habla con entusiasmo y mantiene el interés y la participación de los oyentes.</li> <li>• Hace un adecuado contacto visual cuando habla.</li> <li>• Utiliza los gestos adecuados.</li> <li>• Emplea ayudas visuales según sea necesario.</li> <li>• Determina, reconoce y resuelve malos entendidos.</li> </ul>



Ser consciente de los factores culturales en la comunicación

- Es consciente de las costumbres comunicativas en cuanto a expresiones, acciones o comportamientos.
- Demuestra respeto por los demás.

# CAPÍTULO 7

## DESARROLLAR



"El verdadero líder es quien desarrolla un ambiente positivo de trabajo para potencializar las capacidades de su equipo, haciendo brillar a su gente".

*General Álvaro Valencia Tovar*

### 7.1. DESCRIPCIÓN

[7-1] Los líderes eficaces se esfuerzan por dejar una organización mejor que como la encontraron y esperan que otros líderes hagan lo mismo. Los líderes tienen la responsabilidad de crear un clima organizacional positivo, prepararse para hacer bien sus funciones y ayudar a otros a desempeñarse bien; además, ven hacia el futuro y preparan a los soldados

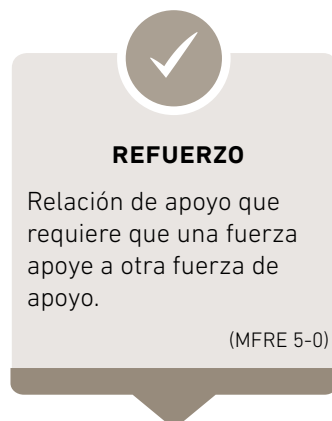
y empleados públicos talentosos para asumir posiciones de mayor responsabilidad de liderazgo. Es decir, trabajan en su preparación autodidacta para aprestarse a nuevos retos.

[7-2] Al vivir y aplicar las competencias básicas de liderazgo y ser una persona de carácter, con intelecto y presencia, un líder puede ser eficaz tanto a corto como a largo plazo; esto es lo ideal, pero en ocasiones, un líder puede no ser consciente de las necesidades de sus subordinados o desarrolla una agenda centrada en sí mismo, lo que puede tener efectos nocivos en el desarrollo organizacional. Los líderes necesitan autoevaluar honestamente su comportamiento y estar atentos a los posibles resultados negativos de los atributos positivos; por ejemplo, ser seguro de sí mismo y decisivo es importante, pero continuar con un plan fallido o ignorar información contradictoria dará como consecuencia un líder rígido, incapaz de adaptarse y obtener buenos resultados.

[7-3] Para enfocarse en el futuro y mantener el equilibrio en el presente, los líderes del Ejército establecen prioridades y sopesan las demandas en conflicto; ellos orientan cuidadosamente los esfuerzos de sus organizaciones para abordar los objetivos a corto y largo plazo, sin dejar de cumplir los requerimientos que pueden contribuir directamente a la consecución de esos objetivos. Las demandas en conflicto que compiten por los recursos de una organización dificultan el trabajo de un líder. Las directrices de los comandos superiores pueden ayudar, pero los líderes tienen que tomar las decisiones difíciles para mantener un equilibrio sano.

[7-4] Para desarrollar el personal y la organización con una perspectiva a largo plazo los líderes deben:

- Crear un ambiente positivo que fomente el espíritu de cuerpo y el trabajo en equipo, promueva la cohesión y aliente la iniciativa y la aceptación de la responsabilidad; además, debe mantener un equilibrio saludable entre el cuidado de las personas y sus familias, mientras se enfoca en la misión.
- Buscar la superación personal; maestro de la profesión en todos los niveles, un líder tiene que hacer un compromiso



total con el aprendizaje permanente. La superación personal requiere ser consciente de sus limitaciones y lleva a adquirir habilidades necesarias para adaptarse a los cambios en el entorno de liderazgo.

- Invertir suficiente tiempo y esfuerzo en desarrollar a los subordinados de forma individual y crear equipos eficaces. El éxito exige un excelente equilibrio entre la enseñanza, los consejos, el entrenamiento y la asesoría.
- Actuar como custodios de la profesión, tomando decisiones y acciones que aseguren que los líderes del futuro mantengan un Ejército con la capacidad de realizar sus funciones básicas.

El *clima* laboral y la *cultura* describen el ambiente en el que un líder dirige.

## 7.2. ESTABLECER UN CLIMA POSITIVO DE TRABAJO Y FOMENTAR EL ESPÍRITU DE CUERPO (*ESPRIT DE CORPS*)

[7-5] El *clima* laboral y la *cultura* describen el ambiente en el que un líder dirige. Los líderes organizacionales y los directos configuran el clima de las unidades y organizaciones, mientras que los estratégicos moldean la cultura del Ejército.

[7-6] El *clima* es cómo se sienten los miembros respecto a la organización, y surge del compartir las percepciones y actitudes relacionadas con el funcionamiento diario de la unidad; así, el clima incide sobre la motivación y la confianza que los soldados y empleados públicos sienten por su equipo y los líderes. Generalmente, el clima es una experiencia de corto plazo, que depende de una red de personalidades dentro de la organización que cambia a medida que las personas ingresan y salen de la misma. Cuidar a las personas y maximizar su desempeño determina en gran medida qué tan bien moldea el líder el clima de la organización.

[7-7] La *cultura* se refiere al ambiente del Ejército como institución y a los principales elementos o comunidades que lo integran. Es un conjunto más complejo de expectativas compartidas de mayor duración que el clima: mientras que este es un reflejo actual de cómo piensan las personas y qué sienten acerca de su organización, la cultura consiste en las actitudes,

Los soldados se unen al Ejército para formar parte de algo más grande que ellos mismos.

valores, metas y prácticas compartidas que caracterizan de manera más amplia a la institución con el tiempo. Así, la cultura está profundamente arraigada en las creencias y costumbres de larga tradición.

[7-8] Los líderes establecen un clima consecuente con la cultura de la institución; utilizan la cultura para permitirles a los miembros de la organización saber que son parte de algo más grande y que no se limita solo a ellos mismos, sino que tienen responsabilidades con aquellos que los han precedido y con quienes los sucederán.

### 7.2.1. Fomentar el espíritu de cuerpo

[7-9] La fortaleza de los soldados proviene de saber que hacen parte de una larga herencia; además, muchas de las costumbres y tradiciones del Ejército hacen que sus integrantes recuerden que son la última incorporación de un largo linaje de soldados; así, los uniformes, la música oficial de las ceremonias, los saludos, los títulos militares, la historia de la organización y los valores del Ejército nos recuerdan este testimonio. Todo esto que hace que a través del tiempo permanezca este sentido de pertenencia en muchos veteranos después de haber dejado el servicio, convirtiendo así el servicio a la nación como la experiencia más importante de sus vidas.

[7-10] Los soldados se unen al Ejército para formar parte de algo más grande que ellos mismos. Los valores del Ejército ayudan a profundizar los valores personales existentes, como los vínculos familiares, la ética de trabajo y la integridad. La historia de la unidad es un factor importante para la adhesión, ya que los soldados desean pertenecer a organizaciones con un historial de servicio distinguido. Los nombres de las unidades, como Fuerza de Tarea Conjunta Omega, Fuerza de Despliegue Rápido (FUDRA) y Batallón de Contraguerrillas N.º 5 'Los Guanés' tienen un historial extenso. Para mantener la tradición, los líderes transmiten la historia que rodea al emblema, los galardones, las condecoraciones y las insignias de la unidad. Respetar y mantener las tradiciones asegura que la cultura del Ejército sea parte integral de cada uno de sus miembros.

## 7.2.2. Establecer un clima positivo de trabajo

[7-11] El clima y la cultura proporcionan el contexto en el cual interactúan los líderes y seguidores; cada elemento tiene un efecto sobre los demás. La investigación en organizaciones militares, gubernamentales y empresariales muestra que un clima positivo de trabajo conduce a que las personas se sientan mejor consigo mismas, tengan compromisos más sólidos y produzcan un mejor trabajo. Si los líderes establecen y fortalecen un ambiente positivo, los demás les responderán de la misma manera.

[7-12] Los líderes se esfuerzan por establecer un clima equitativo, participativo y ético. Para ser equitativo, debe aplicar lo anterior de manera coherente, libre de prejuicios, ser precisos, corregible y basarse en normas éticas; participativo significa que la organización integra a todos, independientemente de sus diferencias; y ético indica que las acciones de toda la organización se ajustan a los principios y valores del Ejército y al Código de Honor del Soldado Colombiano.

[7-13] Muchos dan por hecho que el liderazgo está compuesto solo por acciones positivas; sin embargo, algunos líderes utilizan estrategias inadecuadas para obtener resultados inmediatos exigiendo una adhesión irreflexiva a las órdenes sin preocuparse por los demás. En ocasiones, ellos pueden acudir a la intimidación, reprender a los subordinados sin piedad o tomar decisiones ilícitas para conseguir su propósito. Los líderes egoístas ignoran las ideas de los demás, realizan microgestión (que consiste en una excesiva supervisión del trabajo de un subordinado), acaparan la información, perjudican a sus compañeros y trabajan solo para quedar bien con los superiores; estas formas extremas e incoherentes de estas conductas indeseables son síntomas de un líder tóxico o abusivo. Los líderes con un enfoque positivo son firmes en la exigencia de disciplina y lo hacen con cuidado y respeto por aquellos a quienes dirigen y en aras del futuro de la organización.

[7-14] Para crear un clima positivo, los líderes tienen el reto de identificar la presencia y los efectos de cualquier persona



### **APOYO GENERAL REFUERZO**

Relación de apoyo asignada a una unidad para apoyar a la fuerza en general y para reforzar a otra unidad similar.

(MFRE 5-0)

El liderazgo parte de ser custodio de la profesión, e inicia controlándose a sí mismo y a otros en la organización.

que contribuya a que haya un clima negativo. Algunas técnicas para hacer esto son:

- Incrementar las evaluaciones con información desde la perspectiva de compañeros y subordinados.
- Buscar métodos de evaluación y de desarrollo para corregir conductas negativas.
- Utilizar informes de evaluación del clima de la unidad para identificar los problemas a tiempo.
- Enfocarse en el éxito a largo plazo mediante el reconocimiento de inquietudes legítimas de los subordinados y obtener retroalimentación oportuna y honesta son responsabilidades rutinarias del líder.

[7-15] El liderazgo parte de ser custodio de la profesión, e inicia controlándose a sí mismo y a otros en la organización. El rol de custodio implica evaluar continuamente el clima organizacional, darse cuenta de la importancia del desarrollo y trabajar para limitar cualquier mentalidad de cero defectos. Reconocer la importancia de la sostenibilidad y la participación a largo plazo, y fomentar la retroalimentación (tanto de los hechos positivos como de los negativos), debe ser una prioridad para todos los miembros de la unidad.

#### **7.2.2.1. Equidad e inclusión**

[7-16] Los líderes equitativos utilizan el mismo conjunto de principios y valores para evitar un trato arbitrario hacia los demás. Todos los líderes son responsables de adherirse a las políticas de igualdad de oportunidades y de prevenir la persecución; por lo tanto, crear un clima positivo comienza con fomentar la diversidad y la inclusión. Las personas tienen diferentes capacidades y necesidades, por lo que los líderes deben tomar en consideración algunas diferencias en tanto que ignoran otras irrelevantes. Los líderes necesitan juzgar las situaciones de acuerdo con lo que tiene importancia en cada caso.

### 7.2.2.2. Comunicaciones abiertas y honestas

[7-17] Los líderes eficaces fomentan la comunicación abierta y los comentarios sinceros. Un entorno abierto y sincero es un elemento clave en la creación de una unidad preparada para reconocer y adaptarse al cambio. Los líderes accesibles demuestran respeto por las opiniones de los demás, incluso si son contrarias o están fuera del marco conceptual del pensamiento. Algunos líderes reconocen específicamente a otros para que les proporcionen un punto de vista crítico con el fin de evitar un pensamiento grupal. Un líder positivo se mantiene en calma y es objetivo al recibir noticias potencialmente negativas.

### 7.2.2.3. Ambiente de aprendizaje

[7-18] El Ejército aprovecha la experiencia de su gente y de las organizaciones para mejorar la forma en que opera. Con base en las experiencias, las organizaciones inteligentes (en proceso de aprendizaje constante) adoptan nuevas técnicas y procedimientos para completar los trabajos de manera más eficiente o eficaz, del mismo modo que descartan las técnicas y procedimientos que ya no cumplen con su propósito. Las organizaciones inteligentes crean un clima que valora el aprendizaje de sus miembros, identificando y apoyando activamente las oportunidades de educación, entrenamiento y experiencia.

[7-19] Los líderes aprenden a utilizar su experiencia para encontrar mejores métodos de hacer las cosas. Se necesita voluntad para crear un ambiente de aprendizaje. Los líderes dedicados a un ambiente de aprendizaje no pueden tener miedo de desafiar la forma en que ellos y sus organizaciones operan. Cuando los líderes se preguntan “¿por qué lo hacemos de esta manera?” y se encuentran con que la razón es “porque siempre lo hemos hecho así”, es el momento de observar y analizar más de cerca el proceso. A menos que los líderes estén dispuestos a cuestionarse cómo funcionan las cosas actualmente, nadie va a saber qué otras posibilidades hay.



#### MISIÓN

Tarea (el qué), junto con el propósito (el para qué), que indica claramente la acción por realizar y la razón de esta.

(MFE 1-01)

[7-20] Cuando los líderes tienen como prioridad que sus subordinados mejoren, entonces dirigen una organización de aprendizaje; para ello, utilizan métodos eficaces de evaluación y entrenamiento, motivan a otros a desarrollarse y los ayudan a obtener la capacitación y educación para alcanzar su potencial. Un clima positivo alienta a las personas a reconocer la necesidad del cambio organizacional y apoya una actitud dispuesta a aprender para trabajar con el cambio.

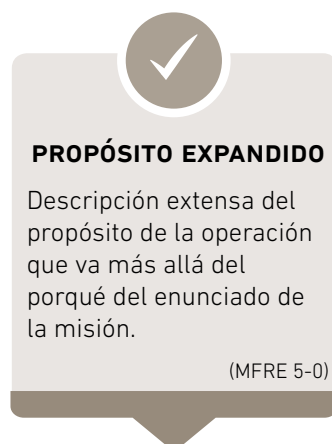
#### 7.2.2.4. Evaluación del clima

[7-21] El comportamiento del líder tiene un impacto significativo sobre el clima organizacional. Los líderes del Ejército que se adhieren a los valores del Ejército y al Código de Honor del Soldado Colombiano crean un clima organizacional saludable. El comportamiento del líder le señala a cada miembro de la organización lo que es tolerable y lo que no lo es; por lo tanto, el sentido colectivo de los miembros del grupo —su clima organizacional— se atribuye directamente a los valores, a sus habilidades y a las acciones del líder; así, las evaluaciones del clima de la unidad ayudan a los líderes a entender el clima organizacional.

#### 7.2.2.5. Establecer un clima positivo

[7-22] Después de evaluar el clima, los líderes pueden monitorear varias áreas clave que indican un clima positivo; un aspecto importante es establecer metas claras y realistas para mejorar. Comunicar las metas abiertamente proporciona a los seguidores una visión definida para su logro. Conforme los subordinados cumplen con estas metas, los líderes recompensan el alto rendimiento que se ajusta al clima propuesto.

[7-23] La comunicación entre los subordinados y los líderes es esencial para crear un clima positivo. Los líderes empoderan a los subordinados para que aporten ideas creativas e innovadoras y buscan la retroalimentación de estos respecto al clima. La acción más eficaz que un líder puede tomar para establecer un clima positivo es demostrar interés por el bienestar de sus



subordinados. Su participación abierta en conductas en pro de la unidad o de la organización aumenta la probabilidad de que los subordinados perciban que los líderes actúan por el bienestar del grupo y sepan que el beneficio del grupo es su mayor interés.

#### 7.2.2.6. Manejar la ética y el clima

[7-24] El líder representa la ética de la organización. Por ello es el responsable de desarrollar un ambiente ético que exija y estimule un comportamiento coherente con los valores del Ejército. Otros especialistas del estado mayor/plana mayor, como el capellán, el asesor jurídico y el psicólogo, ayudan a moldear y evaluar el clima ético de la organización. Independientemente de la ayuda disponible de expertos, la responsabilidad última de crear y mantener un ambiente ético recae básicamente en el líder.

[7-25] Un entorno de buen ejemplo ético no significa necesariamente que los subordinados vayan a imitarlo. Algunos pueden sentir que las circunstancias justifican un comportamiento poco ético; por lo tanto, el líder debe monitorear el clima ético de la organización y tomar medidas inmediatas para corregir cualquier discrepancia entre el clima y la norma. Para monitorear con eficacia el clima organizacional, los líderes pueden realizar encuestas para evaluar el clima ético, en combinación con un plan de acción del líder enfocado de la manera siguiente:

- Iniciar el plan de acción con una evaluación de la unidad. Observar a quienes conforman la unidad y obtener retroalimentación de ellos o llevar a cabo las evaluaciones formales del lugar de trabajo.
- Analizar la información recopilada para identificar qué es lo que se necesita mejorar. Después de identificarlo, empezar a desarrollar cursos de acción para hacer las mejoras.
- Desarrollar un plan de acción y tomar en consideración varios cursos de acción posibles para corregir las deficiencias detectadas.

El líder representa  
la ética de la  
organización.

Un fuerte compromiso del comandante con los valores del Ejército y el Código de Honor del Soldado Colombiano fomentan el clima ético de una unidad.

- Recolectar la información importante, evaluar las limitaciones y los riesgos asociados a los diferentes cursos de acción, identificar al personal clave y los recursos disponibles, y verificar los hechos y suposiciones.
- Intentar pronosticar el resultado posible de cada curso de acción. Con base en los pronósticos, seleccionar varias acciones que puede llevar a cabo el líder para resolver los asuntos relacionados con el objetivo.
- Ejecutar el plan de acción por medio de la educación, entrenamiento o asesoría de los subordinados; establecer nuevas políticas o procedimientos y revisar o aplicar sistemas adecuados de premios y sanciones.
- Se requiere reevaluar periódicamente a la unidad para identificar nuevos temas de interés o para evaluar la eficacia de las acciones del líder.

[7-26] Los líderes utilizan este proceso para muchas áreas de interés dentro de la organización. Es importante que los subordinados tengan confianza en el ambiente ético de la organización, ya que gran parte de lo que es necesario en el combate va en contra de las buenas prácticas de los valores sociales que los individuos aportan al Ejército. Un fuerte compromiso del comandante con los valores del Ejército y el Código de Honor del Soldado Colombiano fomentan el clima ético de una unidad.

### 7.2.3. Desarrollo de la cohesión y la confianza

[7-27] El trabajo en equipo y la cohesión miden el clima; por lo tanto, el servicio desinteresado es un requisito para un trabajo en equipo eficaz. Los equipos y organizaciones eficaces trabajan unidos para alcanzar los objetivos de la misión. Los líderes alientan a otros a trabajar juntos, promoviendo al mismo tiempo el orgullo por los logros del grupo. El trabajo en equipo con base en el compromiso con el grupo se construye en la confianza. Confianza significa que otros tomarán acciones por el equipo y mantendrán los intereses del grupo por

encima de los propios. Los líderes deben integrar a los nuevos miembros del equipo con este compromiso en mente.

[7-28] Los líderes moldean equipos cohesionados al establecer y mantener estándares altos. Los climas positivos existen donde la norma es un rendimiento adecuado y constante; esto difiere de un clima en el cual se espera la perfección. El equipo debe apreciar un esfuerzo honesto, concentrado, incluso cuando los resultados no son completos; los integrantes deben sentir que su líder reconoce el valor de cada oportunidad como un medio para aprender y mejorar. Los líderes eficaces reconocen que ocurren contratiempos y fracasos razonables, así el equipo realice o no todo bien. Los líderes deben expresar la importancia de ser competentes y motivados, pero entienden que las debilidades existen. Los errores crean oportunidades para aprender.

[7-29] Los soldados y empleados públicos saben que se espera que mantengan estándares altos pero realistas. Ellos adquieren confianza en los líderes que los ayudan a alcanzar los estándares y la pierden en aquellos que no conocen los estándares o fracasan en exigir un desempeño de alta calidad.

#### 7.2.4. Fomentar la iniciativa

[7-30] Uno de los mayores desafíos para un líder es impulsar a los subordinados a ejercer la iniciativa; en ocasiones los soldados y los empleados públicos que no están en posiciones de liderazgo se muestran renuentes a reconocer que una situación requiere aceptar la responsabilidad y realizar las acciones apropiadas. Esto podría implicar los aportes de opiniones cuando el soldado tiene los conocimientos técnicos o información de la situación que el comandante desconoce.

[7-31] El clima determina en gran medida el grado en el que se fomenta la iniciativa y los aportes. Los líderes pueden establecer las condiciones para ejercer la iniciativa al orientar a otros para que reflexionen sobre los problemas por sí mismos. Pueden desarrollar la confianza en la competencia y la capacidad del soldado o del empleado público para resolver los problemas.



#### TAREAS CLAVE

Actividades que la fuerza debe llevar a cabo como un todo para lograr el estado final deseado.

(MFRE 5-0)

### 7.2.5. Demostrar interés en las personas

[7-32] Los líderes saben que el bienestar de sus subordinados crea una mayor confianza. Por ello, al respetar a las personas con quienes trabajan seguramente obtendrán a cambio el respeto; con acciones sencillas se puede demostrar respeto e interés, como escuchar pacientemente o atender las necesidades de las familias. Darse cuenta frecuentemente de la moral y buscar activamente una retroalimentación honesta acerca de la salud de la organización son muestras de interés.

**Tabla 7-1** | Resumen de la competencia *establecer un clima positivo de trabajo*

<p>Los líderes establecen y mantienen expectativas y actitudes positivas para apoyar conductas laborales eficaces y relaciones saludables. Los líderes mejoran la organización durante el cumplimiento de las misiones y deben dejar la organización mejor que cuando llegaron.</p>	
 <p>Fomentar el trabajo en equipo, la cohesión, la cooperación y la lealtad (espíritu de cuerpo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiva a las personas a trabajar juntas eficazmente.</li> <li>• Promueve el trabajo y rendimiento en equipo para generar confianza.</li> <li>• Dirige la atención a las consecuencias de una mala coordinación.</li> <li>• Integra rápidamente a los nuevos miembros en la unidad.</li> </ul>
 <p>Fomentar la equidad y la inclusión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona evaluaciones y valoraciones precisas.</li> <li>• Apoya la igualdad de oportunidades.</li> <li>• Evita todo tipo de persecución.</li> <li>• Fomenta el aprendizaje y apalanca la diversidad.</li> </ul>
 <p>Fomentar las comunicaciones abiertas y sinceras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra a otros cómo cumplir las tareas siendo a la vez respetuoso y manteniendo el enfoque.</li> <li>• Muestra una actitud positiva para motivar a los demás y mejorar la moral.</li> <li>• Refuerza la expresión de puntos de vista opuestos y minoritarios.</li> <li>• Muestra reacciones apropiadas ante información nueva u opiniones opuestas.</li> <li>• Evita el pensamiento grupal.</li> </ul>

 <p>Crear un ambiente de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza métodos de evaluación y entrenamiento eficaces.</li> <li>• Motiva a los líderes y a sus subordinados para que alcancen su máximo potencial.</li> <li>• Motiva a otros a desarrollarse por sí mismos.</li> <li>• Comunica el valor de interactuar con los demás y de buscar asesoría.</li> <li>• Estimula el pensamiento crítico e innovador en los demás.</li> <li>• Busca nuevos enfoques a los problemas.</li> <li>• Comunica la diferencia entre los estándares profesionales y una mentalidad de cero defectos.</li> <li>• Hace hincapié en aprender de los propios errores.</li> </ul>
 <p>Motivar a los subordinados para ejercer la iniciativa, asumir la responsabilidad y tomar posesión de ambas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucra a otros en las decisiones y les informa las consecuencias.</li> <li>• Asigna la responsabilidad del desempeño.</li> <li>• Orienta a los líderes subordinados en el razonamiento profundo de los problemas por sí mismos.</li> <li>• Asigna la toma de decisiones al nivel apropiado más bajo.</li> <li>• Actúa para ampliar y mejorar las competencias y la confianza de los subordinados en sí mismos.</li> <li>• Incentiva la iniciativa.</li> </ul>
 <p>Demostrar interés en el bienestar de sus seguidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiva a los subordinados y compañeros a expresar posturas abiertas.</li> <li>• Atiende las necesidades de sus subordinados y las de sus familias (salud, bienestar y desarrollo).</li> <li>• Respalda a sus subordinados.</li> <li>• Periódicamente supervisa la moral y fomenta una retroalimentación honesta.</li> </ul>
 <p>Anticipar las necesidades de las personas en el lugar de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce y monitorea las necesidades y reacciones de los subordinados.</li> <li>• Se interesa por saber cómo las tareas y misiones afectan la moral de los subordinados.</li> </ul>
 <p>Establecer y mantener altas expectativas para los individuos y equipos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articula claramente las expectativas.</li> <li>• Crea un clima en el cual se espera un buen desempeño, reconoce la ejecución superior y no acepta el bajo rendimiento.</li> <li>• Reta a los demás para que sigan su ejemplo.</li> </ul>

El éxito de la preparación autodidacta se enfoca en los atributos (el deber ser) del líder: carácter, intelecto y presencia.

### 7.3. PREPARACIÓN AUTODIDACTA

[7-33] Con el fin de prepararse para ambientes operacionales cada vez más exigentes, los líderes del Ejército deben invertir más tiempo que antes en el estudio y capacitación autodidacta. Además de adquirir múltiples competencias, deben equilibrar las exigencias de las funciones como diplomático y como soldado para tener éxito en la acción decisiva, lo cual constituye un desafío, pero es fundamental. En ninguna otra profesión el costo de la falta de preparación es tan riguroso: a menudo el resultado es el fracaso de la misión.

#### 7.3.1. Estar preparado para los retos esperados e inesperados

[7-34] El éxito de la preparación autodidacta se enfoca en los atributos (el deber ser) del líder: carácter, intelecto y presencia. Mientras perfeccionan las habilidades para aplicar y modelar los valores del Ejército, los líderes mantienen altos niveles de condición física y de salud, no solo para ganar el respeto de los demás, sino también para soportar el estrés que implica dirigir y mantener su capacidad para pensar con claridad.

[7-35] Aunque la condición física es importante, los líderes deben aprovechar todas las oportunidades disponibles para mejorar su capacidad intelectual y los conocimientos pertinentes. Los componentes conceptuales que inciden en la inteligencia del líder incluyen agilidad mental, criterio, innovación, tacto interpersonal y experticia. Un intelecto desarrollado ayuda al líder a pensar de forma creativa y a razonar analítica, crítica y éticamente y con sensibilidad cultural.

[7-36] Cuando se enfrenta a diversos ambientes operacionales, el líder se basa en su capacidad intelectual y en sus habilidades de pensamiento analítico, y aplica su experiencia. Los líderes desarrollan estas capacidades mediante el estudio de la doctrina y poniendo la información dentro del contexto con las experiencias personales, la historia militar y el

conocimiento geopolítico. El desarrollo personal debe incluir el aprendizaje de otros idiomas, costumbres, creencias, factores de motivación, fundamentos, tácticas, técnicas y procedimientos (TTP) de los asociados de la acción unificada y de los adversarios potenciales.

[7-37] El éxito en la preparación autodidacta es que sea continua, comienza con una motivación individual y es complementado con un esfuerzo concertado con el equipo; parte de ese esfuerzo de equipo es la retroalimentación de calidad proveniente de múltiples fuentes, incluyendo compañeros, subordinados y superiores para establecer metas de desarrollo personal y cursos de acción de automejora. Esto optimiza el desempeño, al fortalecer las habilidades, conocimientos, comportamientos y experiencias previamente adquiridos. La mentoría con base en la confianza puede ayudar a enfocar los esfuerzos de preparación autodidacta para alcanzar los objetivos profesionales.

[7-38] En general, la preparación autodidacta de los líderes de menor antigüedad, específicamente los suboficiales, es más orientada y estructurada. El enfoque se amplía conforme las personas hacen sus propias evaluaciones, determinan las necesidades individuales y se hacen más independientes. Aunque el conocimiento y la perspectiva se incrementan con la edad, la experiencia, el entrenamiento y las asignaciones operacionales, las acciones de autopreparación orientadas hacia objetivos pueden acelerar y ampliar las habilidades y el conocimiento. Los soldados y empleados civiles del Ejército pueden esperar que sus líderes les faciliten su preparación autodidacta.

[7-39] La educación militar y los estudios complementarios brindados por las universidades e institutos (sean técnicos o profesionales) son una parte importante de la preparación. Los líderes buscan oportunidades de educación y entrenamiento más allá del aprendizaje requerido, deben desarrollarse por sí mismos y ayudar a sus subordinados a adquirir los atributos individuales, las capacidades intelectuales y las competencias para convertirse en los grandes líderes en el futuro. Para lograr el éxito en el liderazgo en ambientes cada



#### **ESTADO FINAL**

Conjunto de condiciones requeridas que define el logro de los objetivos del comandante.

(MFRE 3-0)

Los líderes se preparan para ocupar puestos de liderazgo mediante el aprendizaje permanente y ampliando sus experiencias.

vez más complejos, los líderes necesitan ampliar sus conocimientos profesionales y desarrollar un sentido agudo de conciencia de sí mismos.

### 7.3.2. Ampliar el conocimiento

[7-40] Los líderes se preparan para ocupar puestos de liderazgo mediante el aprendizaje permanente y ampliando sus experiencias. El aprendizaje permanente implica el estudio y la reflexión para adquirir nuevos conocimientos y saber cómo aplicarlos cuando sea necesario. Algunos líderes prontamente adoptan estrategias acerca de cómo aprender nueva información más rápido y con mayor profundidad. Convertirse en un mejor educando involucra varias medidas:

- Planificar el método para aprender.
- Enfocarse en metas de aprendizaje alcanzables.
- Destinar tiempo para estudiar.
- Organizar la información encontrada.
- Hacer un seguimiento de cómo está el proceso de aprendizaje.

[7-41] Ampliar el conocimiento consiste en aprovechar aquellas oportunidades de educación y entrenamiento, tareas y experiencias que proporcionan situaciones fuera de la especialidad de servicio o del área funcional de las competencias del líder. Ampliar permite el desarrollo de una gama más vasta de conocimientos y habilidades, incrementa el entendimiento del espectro de las misiones del Ejército, promueve la aplicación práctica del lenguaje de entrenamiento o aumenta la exposición intercultural y profundiza el conocimiento de otras agencias gubernamentales, organizaciones o entornos.

[7-42] Los buenos educandos se centran en cómo utilizar la nueva información y en cómo esta se relaciona con otro conocimiento. Para consolidar los nuevos conocimientos, los líderes los aplican y experimentan. Los líderes deben desarrollar

y ampliar el conocimiento de las tácticas y el arte operacional, el equipo y los sistemas técnicos, las diversas culturas y las situaciones geopolíticas.

### 7.3.3. Desarrollar conciencia de sí mismos

[7-43] La conciencia de sí mismos tiene el potencial de ayudar a los líderes a adaptarse mejor y a ser más eficaces; como elemento crítico de la capacidad de adaptabilidad, permite a los líderes reconocer sus fortalezas y debilidades en una amplia gama de entornos y utilizar progresivamente sus puntos fuertes para corregir estas deficiencias. Para ser conscientes, los líderes deben ser capaces de formular percepciones personales precisas, obtener retroalimentación de las percepciones de los demás y cambiar su concepto de sí mismos, conforme sea apropiado. Ser autoconsciente, requiere que los líderes desarrollen una imagen clara y honesta de sus capacidades y limitaciones.

[7-44] Para adaptarse, la valoración de las capacidades y limitaciones del líder debe cambiar a medida que cambia una situación determinada. Esto permite una evaluación precisa y realista de las fortalezas y debilidades de sí mismo, algo esenciales para todo lo que un líder hace. Cada líder tiene la habilidad para ser autoconsciente. Los líderes competentes entienden la importancia de tomar conciencia de sí mismos, este es un proceso continuo mediante el cual toman el tiempo para reflexionar sobre su identidad, valores, objetivos y capacidades de desempeño. Los líderes conscientes de sí mismos obtienen la confianza de sus subordinados al participar en acciones auténticas que corresponden a lo que son y de lo que son capaces.

[7-45] Los subordinados ven a los líderes que carecen de conciencia de sí mismos como personas arrogantes o incoherentes. Bien es cierto que podrían ser técnicamente competentes, pero no son conscientes en cuanto a cómo los perciben los demás y esto puede obstaculizar su disposición a aprender y su capacidad de adaptación. Esta falta de conciencia puede impedirle constituir un clima de trabajo positivo, de aprendizaje. Los



#### CONCEPTO DE LA OPERACIÓN

Enunciado que describe la forma en la que las unidades subordinadas cooperan para cumplir la misión y establece la secuencia de acciones que la fuerza utilizará para lograr el estado final.

(MFRE 5-0)

Los líderes conscientes de sí mismos se autoanalizan y se plantean preguntas serias sobre sus experiencias, eventos y acciones.

líderes autoconscientes perciben cómo los demás reaccionan a sus acciones, decisiones y ejemplo.

[7-46] Los líderes que tienen conciencia de sí mismos están abiertos a la retroalimentación y la buscan dinámicamente. La meta de un líder en este sentido es desarrollar una percepción precisa de sí mismo mediante la comprensión de las percepciones de los demás.

[7-47] Una herramienta de concientización es el proceso de revista después de la acción (RDA) para ayudar a las unidades y a los individuos a identificar sus fortalezas y debilidades. Es importante darse cuenta de que la retroalimentación no necesariamente es resultado de asesoramientos formales, encuestas o sesiones de percepción; en muchas ocasiones proviene de hablar informalmente con los soldados, empleados públicos y trabajadores oficiales del Ejército.

[7-48] Los líderes conscientes de sí mismos se autoanalizan y se plantean preguntas serias sobre sus experiencias, eventos y acciones; examinando severamente su propio comportamiento. Los líderes competentes y seguros le dan sentido a su experiencia y la utilizan para aprender más sobre sí mismos. Lo cotidiano y las RDA son herramientas valiosas para ayudar a obtener una comprensión de las propias experiencias en el pasado y las reacciones a los cambios en el ambiente. La autocrítica puede ser tan simple como cuestionar el comportamiento, el conocimiento o los sentimientos propios o ser tan formal como responder a un conjunto estructurado de preguntas acerca de un evento. Las preguntas críticas incluyen:


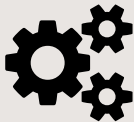
- ¿Qué sucedió?
- ¿Cuál fue mi reacción?
- ¿Cómo reaccionaron los demás y por qué?
- ¿Qué aprendí sobre mí mismo con base en lo que hice y en lo que sentía?
- ¿Cómo aplicaré lo que aprendí?

[7-49] En ambientes que cambian rápidamente, la conciencia de sí mismos es un factor crítico para realizar valoraciones

precisas de los cambios ambientales y de las capacidades personales del líder, así como de sus limitaciones para operar en dicho ambiente. La conciencia de sí mismos ayuda a los líderes a trasladar nuevos entornos al entrenamiento, obligando a la búsqueda de nueva información. Los líderes con conciencia de sí mismos son más sensibles a los indicios situacionales e interpersonales en relación con las acciones que toman en una situación dada; así, ellos están mejor informados y son capaces de determinar qué tipo de asesoría necesitan para pretender manejar una situación dada.

[7-50] La autorregulación ajusta los pensamientos, sentimientos y acciones propias con base en la conciencia de sí mismos; la proactividad y la lógica resultan de la toma de conciencia personal. Cuando los líderes detectan una brecha entre el deseo personal y la realidad, deben trabajar para cerrarla; pueden buscar nuevas perspectivas y convertirlas en una ventaja de liderazgo.

**| Tabla 7-2 |** Resumen de la competencia *preparación autodidacta*

<p>Los líderes se preparan para ejecutar todas sus responsabilidades de liderazgo y son conscientes de sus limitaciones y fortalezas para buscar su desarrollo. Los líderes mantienen su propia disciplina, el bienestar físico y mental y continúan mejorando la experticia necesaria para sus roles de liderazgo y su profesión.</p>	
 <p>Mantener la salud y el bienestar físico y mental</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce el desequilibrio o inconveniencia de sus propios actos.</li> <li>• Elimina las emociones durante la toma de decisiones.</li> <li>• Aplica la lógica y la razón para tomar decisiones o cuando interactúa con individuos con carga emocional. Reconoce las fuentes de estrés y mantiene niveles adecuados de retos (objetivos) para automotivarse.</li> <li>• Administra el ejercicio con regularidad, las actividades de descanso y el tiempo fuera del trabajo.</li> <li>• Permanece enfocado en las prioridades y valores de la vida.</li> </ul>
 <p>Ampliar el conocimiento en las áreas técnica, tecnológica y táctica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca el conocimiento de los sistemas, equipo, capacidades y situaciones, particularmente los sistemas de tecnología informática.</li> <li>• Se mantiene informado sobre la evolución y los cambios de políticas dentro y fuera de la organización.</li> </ul>

 <p>Ampliar las capacidades conceptuales e interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entiende la contribución de la concentración, el pensamiento crítico y la imaginación, así como la resolución de problemas en diferentes condiciones de las tareas.</li><li>• Aprende nuevos enfoques para la resolución de problemas.</li><li>• Aplica las lecciones aprendidas.</li><li>• Descarta con eficacia la información innecesaria.</li><li>• Reserva tiempo para la autopreparación, la reflexión y el crecimiento personal.</li><li>• Toma en consideración los posibles motivos en los que se basa la información contradictoria.</li></ul>
 <p>Analizar y organizar la información para generar conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refleja el aprendizaje previo; organiza las percepciones para aplicarlas en el futuro.</li><li>• Considera la fuente, la calidad o pertinencia y la criticidad de la información para mejorar la comprensión.</li><li>• Identifica los recursos confiables para la adquisición del conocimiento.</li><li>• Establece sistemas de procedimientos para guardar (almacenar) el conocimiento para reutilizarlo.</li></ul>
 <p>Tener conciencia de aspectos importantes de la cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprende sobre cuestiones idiomáticas, valores, comportamiento habitual, ideas, creencias y patrones de pensamiento que influyen en los demás.</li><li>• Aprende acerca de los resultados de los encuentros anteriores en que la cultura cumple un papel para el éxito de la misión.</li></ul>
 <p>Tener conciencia de los aspectos geopolíticos importantes</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprende sobre aspectos críticos de las sociedades que pueden generar inestabilidad.</li><li>• Reconoce la influencia del Ejército en los asociados de la acción unificada y el enemigo.</li><li>• Comprende los factores que influyen en los conflictos y en las misiones de mantenimiento de paz e imposición de paz.</li></ul>
 <p>Tener conciencia de sí mismos: aplicar la autocomprensión reconociendo el impacto en los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca la retroalimentación; determina las áreas que necesitan desarrollo.</li><li>• Determina los objetivos personales y progresa para cumplirlos.</li><li>• Desarrolla las capacidades donde sea posible, pero acepta las limitaciones personales.</li><li>• Busca oportunidades para utilizar las capacidades de forma apropiada.</li><li>• Comprende la automotivación bajo diferentes condiciones de trabajo.</li></ul>

#### 7.4. FORMA (DESARROLLA) A OTROS

[7-51] *La formación de líderes* es un proceso deliberado, continuo, secuencial y progresivo basado en los valores del Ejército, que permite que los soldados y empleados públicos del Ejército sean líderes seguros de sí mismos, competentes y capaces de dirigir equipos y organizaciones. Los líderes del Ejército, como custodios de la profesión militar, deben poner las necesidades del Ejército en su conjunto por encima de las personales y o de la unidad; esto es particularmente cierto al formar subordinados. Este proceso de formación de los líderes se produce a través del compendio continuado de educación, entrenamiento y experiencia. Los líderes exitosos equilibran las necesidades a largo y corto plazo del Ejército, las necesidades de la carrera de sus subordinados y las necesidades inmediatas de las misiones de su unidad. El Ejército exige a todos sus líderes formar a los subordinados como líderes para el siguiente nivel.

[7-52] En este sentido, la formación de líderes toma en consideración que los líderes militares primero son esencialmente soldados y por ello deben ser técnica y tácticamente competentes, así como adaptarse al cambio. Este desarrollo crea líderes competentes y seguros de sí mismos con la capacidad para dirigir el entrenamiento y el alistamiento de las unidades. Este concepto reconoce una importante interacción que entrena a los soldados ahora y forma (desarrolla) líderes para el futuro.

[7-53] El Ejército conduce el entrenamiento individual y colectivo en tres dominios: formación institucional, autodesarrollo y entrenamiento operacional (MFE 7-0). Estos moldean las experiencias de aprendizaje críticas a lo largo de las carreras de los soldados e interactúan mediante el uso de retroalimentación y análisis de diversas fuentes y métodos. Aunque la formación de líderes tiene como propósito generar un liderazgo competente en todos los niveles, reconoce que los líderes de pequeñas unidades deben lograr dominios prematuramente para operar en áreas comúnmente dispersas en equipos de armas combinadas y/o integrados con asociados de la acción unificada. Los líderes del Ejército deben ser conscientes y

*La formación de líderes es un proceso deliberado, continuo, secuencial y progresivo basado en los valores del Ejército.*

adaptables, sentirse cómodos con la ambigüedad, ser capaces de anticiparse a los posibles efectos de segundo y tercer orden y ser multifuncionales para sacar ventaja de las armas combinadas y la integración conjunta.

[7-54] El Ejército utiliza la educación permanente, distribuida y combinada (educación militar profesional y sistema educativo de Colombia), el entrenamiento y la combinación de experiencias y tareas operacionales. El esfuerzo requiere mejorar el análisis individual y la retroalimentación y el incremento en los esfuerzos de formación a nivel de la organización, como la tutoría, el entrenamiento y el asesoramiento, así como la elección de los talentos adecuados para las tareas. Estos esfuerzos inculcan en todos los soldados y líderes el deseo y el impulso por mejorar sus conocimientos y competencias profesionales, perfeccionando así las capacidades de los líderes del Ejército actuales y futuros para dominar los retos que presenta la acción decisiva.

#### 7.4.1. Ayuda a las personas a aprender

[7-55] En las relaciones de formación, es responsabilidad del líder ayudar en el aprendizaje de los subordinados orientado a mejorar el desempeño individual y colectivo; por ejemplo, enseñar a alguien cómo conducir una instrucción de una clase por sí sola no es constructivo. En definitiva, la práctica hace al maestro; por lo tanto, para mantener el interés, hay que minimizar las ponencias y maximizar la capacitación práctica.

[7-56] Aprender de la experiencia no siempre es posible (los líderes difícilmente pueden tener cada experiencia en el entrenamiento). Se requiere aprovechar lo que otros han aprendido sin tener que vivir la experiencia personal, proporciona beneficio, ahorro de recursos y costo de pérdida de vidas. Los líderes deben compartir sus experiencias con los subordinados a través del asesoramiento, entrenamiento y tutoría, tal como lo hacen los veteranos de combate al compartir experiencias con soldados que no han estado en combate.



#### CONCEPTOS ENTRELAZADOS

Técnica de planeamiento para lograr la unidad de propósito en la cual se alinea el concepto de las operaciones de cada escalón subsiguiente con el de los escalones superiores según el propósito.

(MFRE 5-0)

#### 7.4.2. Analizar y evaluar las necesidades de formación

[7-57] El primer paso para formar a otros es entender cómo se forman mejor, en cuáles áreas ya son fuertes y en cuáles necesitan refuerzo. Los líderes que conocen a sus subordinados tendrán una idea de dónde deben fomentar el desarrollo. Deben observar a los nuevos subordinados en tareas bajo diferentes condiciones para identificar fortalezas y debilidades y ver qué tan rápidamente entienden la información nueva y adquieren habilidades.

[7-58] Los líderes realizan a menudo una evaluación inicial antes de ocupar un nuevo cargo y se hacen preguntas como “¿Qué tan idóneos son los subordinados?”, “¿Qué se espera en el nuevo trabajo?”. Los líderes revisan las políticas de la organización, los informes de estado y los resultados de inspecciones recientes; solicitan que el líder saliente les proporcione un análisis y una evaluación y se reúnen con personas clave fuera de la organización, todo lo cual les permite reflexionar sobre esas impresiones iniciales. Los líderes eficaces actualizan las evaluaciones con profundidad, ya que un análisis detallado ayuda a implementar cambios de forma gradual y sistemática, sin causar un caos en la organización.

[7-59] Para poder evaluar objetivamente a sus subordinados, los líderes deben:

- Observar y documentar el desempeño de los subordinados en las competencias básicas de liderazgo.
- Determinar si el desempeño cumple, excede o está por debajo de los estándares esperados.
- Compartir las observaciones con los subordinados y darles la oportunidad de realizar comentarios.

[7-60] Los líderes proporcionan una retroalimentación honesta a otros, examinando las fortalezas y las áreas que necesitan mejorar. La evaluación eficaz da como resultado un plan de formación individual diseñado para superar las debilidades y afianzar las fortalezas. Estos pasos convierten la planificación en resultados:

El primer paso para formar a otros es entender cómo se forman mejor, en cuáles áreas ya son fuertes y en cuáles necesitan refuerzo.

Los líderes tienen tres formas principales de formar a otros proporcionándoles conocimiento y retroalimentación: asesoramiento, entrenamiento y tutoría.

- Diseñar el plan en conjunto para mejorar el desempeño y motivar a los subordinados a tomar la iniciativa.
- Acordar las acciones necesarias para mejorar el desempeño del líder en cuanto a sus competencias básicas. Los subordinados deben participar en este plan para que funcione.
- Revisar el plan frecuentemente, observando el progreso y modificando lo que sea necesario.

### **7.4.3. Asesoramiento, entrenamiento y mentoría**

[7-61] Los líderes tienen tres formas principales de formar a otros proporcionándoles conocimiento y retroalimentación: asesoramiento, entrenamiento y tutoría. Proporcionar retroalimentación es común al interactuar con otros y contribuye significativamente a la formación y acelera el aprendizaje durante las experiencias diarias; se traduce en un mejor desempeño del líder y comienza con la observación y evaluación precisa del desempeño. Planificar para hacer observaciones respecto a un subordinado es el primer paso de la retroalimentación.

[7-62] Las mejores observaciones ocurren cuando los subordinados participan en el desempeño crítico, al interactuar con sus subordinados u otros soldados, o al abordar un problema difícil. Hacer y mantener anotaciones sobre lo observado es útil cuando se realiza seguimiento a varios subordinados.

#### **7.4.3.1. Asesoramiento**

[7-63] El asesoramiento es fundamental en la formación de líderes. Quienes ejercen como evaluadores designados tienen que preparar a sus subordinados para ser mejores soldados o empleados públicos. El buen asesoramiento se enfoca en el desempeño del subordinado y sus dificultades con una visión hacia el futuro en los planes y soluciones. Los líderes esperan que sus subordinados participen activamente buscando una retroalimentación constructiva; por lo tanto, el asesoramiento

no puede ser un evento esporádico, sino que debe ser parte de un programa integral para la formación de los subordinados. Además, en un asesoramiento efectivo, ningún informe de evaluación positivo o negativo debe ser una sorpresa; así que un programa de asesoramiento consecuente incluye a todos los subordinados, no solamente a las personas que se considera que tienen más potencial.

[7-64] El asesoramiento es el proceso que usan los líderes para guiar a los subordinados a mejorar su desempeño y a desarrollar su potencial; por lo tanto, se requiere de estos su participación activa. El asesoramiento utiliza un formato estándar que ayuda a organizarse mentalmente y a separar cuestiones relevantes antes, durante y después de cada sesión. Durante su formación, los líderes ayudan a los subordinados a identificar sus fortalezas y debilidades y a crear planes de acción. Para hacer los planes de trabajo, los líderes apoyan activamente a sus subordinados a través de procesos de evaluación e implementación. Los subordinados hacen su aporte al proceso siendo directos y claros en su compromiso de mejorar y siendo honestos en su evaluación y fijación de metas.

#### 7.4.3.2. *Coaching*

[7-65] Mientras que un tutor o asesor generalmente tiene más experiencia que la persona que está siendo adiestrada, el entrenamiento depende principalmente de la enseñanza y la guía para obtener y mejorar las capacidades ya existentes; por lo tanto, el *coaching* se refiere a la función de ayudar a alguien a través de un conjunto de tareas o por medio de cualidades generales. Las personas que reciben la capacitación podrían o no apreciar cuál es su potencial; así que el instructor los ayuda a entender cuál es su nivel actual de desempeño y los guía para alcanzar el siguiente nivel de conocimientos y habilidades.

[7-66] El *coaching* es una técnica para el desarrollo de una habilidad, tarea o comportamiento específico; por lo tanto, los instructores deben poseer un conocimiento amplio en el área en la cual van a capacitar a otros.



#### **TAREA**

Acción o actividad claramente definida y específicamente asignada a un individuo u organización que se debe ejecutar por estar impuesta por una autoridad competente.

(MFE 1-01)

Un aspecto importante de la capacitación es identificar y planificar metas a corto y a largo plazo.

[7-67] Un aspecto importante de la capacitación es identificar y planificar metas a corto y a largo plazo, y esto se hace entre el instructor y la persona que recibe el entrenamiento, discutiendo las fortalezas, las debilidades y los cursos de acción que permitan su mantenimiento o mejora. Para ello los instructores utilizan los siguientes lineamientos:

- **Enfocarse en las metas:** Esto requiere que el instructor identifique el propósito de la sesión de capacitación. Las expectativas deben ser discutidas entre el instructor y el alumno; luego el instructor comunica a la persona las tareas que debe desarrollar durante la sesión de capacitación, lo cual puede incorporar los resultados de la evaluación del individuo por múltiples fuentes y la encuesta de retroalimentación.
- **Clarificar la autoconciencia del líder:** El instructor trabaja directamente con la persona para definir a la vez las fortalezas y las necesidades de formación. Durante esta sesión, el instructor y la persona se comunican las fortalezas percibidas, las necesidades de desarrollo y en qué áreas se deben enfocar para mejorar el desempeño, dando como resultado un acuerdo mutuo en las áreas en las que se necesita formación.
- **Descubrir el potencial:** El instructor facilita la conciencia de las necesidades potenciales y de formación de la persona, guiando la discusión por medio de preguntas, escuchando con atención cómo el individuo percibe su potencial, pues su objetivo es fomentar el libre flujo de ideas y evaluar la disposición del alumno para el cambio, incorporándolo dentro de la sesión.
- **Eliminar las barreras de formación:** El instructor identifica las necesidades de formación con el individuo y aquellas áreas que pueden dificultar su autodesarrollo. Durante este paso el instructor ayuda a la persona a determinar cómo superar las barreras para la formación y cómo implementar un plan eficaz para mejorar el desempeño general del líder; así ayuda al individuo a identificar fuentes potenciales de apoyo para implementar un plan de acción.

- **Desarrollar planes de acción y compromiso:** El instructor y la persona desarrollan un plan de acción que define las actividades que pueden mejorar el desempeño dentro de un periodo determinado, utilizando una guía de acción para el desarrollo que comunique esas actividades autodirigidas que la persona debe alcanzar para mejorar su desempeño en una competencia en particular.
- **Hacer seguimiento:** Después de la sesión inicial de capacitación, debe haber un seguimiento como parte de una transición más amplia, en la cual los participantes deben proporcionar una retroalimentación respecto a la eficacia de la evaluación, la utilidad de la información recibida y el progreso. Los líderes que entrenan proporcionan retroalimentación informal frecuente y asesoramiento oportuno, proactivo, formal y con regularidad para inspirar y mejorar a los subordinados.

#### 7.4.3.3. Mentoría

[7-68] Las operaciones actuales y a mediano plazo generan presiones adicionales en la formación rápida de líderes. Para ayudar a los líderes a adquirir las habilidades necesarias, el Ejército utiliza la mentoría, un sistema de formación de líderes que condensa y acelera el desarrollo de la experiencia profesional, la madurez, las aptitudes conceptuales y la formación de equipos. Así, la mentoría constituye una herramienta que puede apoyar con eficacia muchos de estos objetivos de aprendizaje.

[7-69] No se requiere que los líderes tengan la misma formación laboral o educativa que el instructor o asesor; en comparación, los mentores se especializan generalmente en la misma área que aquellos a quienes orientan, y probablemente han vivido lo que sus pupilos están experimentando o van a experimentar. Por consiguiente, las relaciones de mentoría suelen ser específicas respecto a la profesión; así, el mentor es un perito en el área en particular y se enfoca principalmente en formar un líder más experimentado para el futuro.



#### **INSTRUCCIONES DE COORDINACIÓN**

Información adicional entregada a las unidades subordinadas en un orden de operaciones.

(MFRE 5-0)

La mentoría de apoyo ocurre cuando un mentor no tiene un grado más alto que la persona que la recibe, pero sí más conocimiento y experiencia.

[7-70] La mentoría es una relación voluntaria de formación que existe entre una persona de mayor experiencia y una de menor experiencia y que se caracteriza por la confianza y el respeto mutuos. En este campo se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La mentoría se realiza cuando el mentor aconseja y asesora a lo largo del tiempo a un líder menos experimentado para ayudarlo a crecer profesional y personalmente.
- El líder en crecimiento inicia a menudo la relación y busca el consejo del mentor; este toma la iniciativa para informarse acerca del bienestar y el desarrollo de esa persona.
- La mentoría afecta el desarrollo personal (madurez, habilidades interpersonales y de comunicación), así como el profesional (técnico, táctico y el conocimiento de la trayectoria de la carrera).
- La mentoría ayuda al Ejército a mantener un conjunto de líderes muy competentes.
- La firmeza de la relación de mentoría se basa en la confianza y el respeto mutuos; los pupilos toman en cuenta cuidadosamente la evaluación, la retroalimentación y las directrices (aspectos muy valiosos para el crecimiento).

[7-71] La mentoría de apoyo ocurre cuando un mentor no tiene un grado más alto que la persona que la recibe, pero sí más conocimiento y experiencia. Contrario a la creencia común, el vínculo de la mentoría no se limita solo a la relación superior-subordinado, sino que puede ocurrir entre compañeros y, a menudo, entre suboficiales y oficiales subalternos. Por lo tanto, se da en diferentes rangos y, en muchos casos, se extiende más allá del tiempo en que una de las partes ha dejado de estar dentro de la cadena de mando.

[7-72] Las personas deben participar activamente en su proceso de formación y, por lo tanto, no deben esperar a que un mentor decida por ellas, sino que tienen la responsabilidad

de ser proactivas en su propio desarrollo. Así todos los oficiales, suboficiales, soldados y empleados públicos del Ejército deben identificar sus fortalezas y las áreas para mejorar y determinar su plan de desarrollo. Algunas de las estrategias que se pueden utilizar son:

- Hacer preguntas y prestar atención a los expertos.
- Leer y estudiar.
- Observar a quienes ocupan cargos de liderazgo.
- Encontrar oportunidades educativas (ámbito civil, militar y a distancia).
- Buscar y comprometerse con nuevas y variadas oportunidades.

[7-73] Los soldados pueden incrementar sus posibilidades de mentoría buscando retroalimentación sobre su desempeño y adoptando una actitud de aprendizaje permanente; estas acciones de autodesarrollo permiten encontrar oportunidades de mentoría y es a través de la retroalimentación como enfocan su formación. Junto con mentores dedicados y bien informados, integrarán los conceptos de aprendizaje permanente, autodesarrollo y la adaptación a la cultura del Ejército.

[7-74] Aunque la mentoría generalmente se asocia con mejorar el desempeño y el crecimiento relacionados con el deber, también puede incluir la dimensión espiritual. Un capellán o alguien más que esté capacitado espiritualmente puede desempeñar un rol importante para ayudar a las personas a enfrentar el estrés operacional para encontrar un mejor equilibrio profesional en la finalidad perseguida.



#### **ÓRDENES DE MISIÓN**

Directrices que les enfatizan a los comandantes subordinados los resultados que hay que alcanzar y no cómo deben hacerlo.

(MFE 6-0)

**Tabla 7-3** | Comparación entre asesoramiento, *coaching* y mentoría

	ASESORAMIENTO	COACHING	MENTORÍA
PROPÓSITO	Revisar el desempeño actual o pasado para mantener o mejorar el actual y futuro.	Guiar el aprendizaje o mejorar las habilidades.	Proporcionar orientación enfocada en el crecimiento profesional o personal.
FUENTE	Evaluador, cadena de mando.	Instructor asignado o capacitador con conocimientos especiales.	Personas con mayor experiencia.
INTERACCIÓN	Como conversación formal o informal entre superior y subordinado.	Durante la práctica o desempeño entre un capacitador/instructor y el individuo, con observación y guía.	Conversación personal.
CÓMO FUNCIONA <small>(Lo que hace el asesor, instructor o mentor)</small>	Identificar la necesidad. Prepararse para la sesión. Llevar a cabo el asesoramiento para fomentar la participación activa del subordinado. Establecer metas. Realizar seguimiento al progreso.	A partir de las oportunidades para demostrar una habilidad, observar el desempeño y proporcionar orientación.	Aplicar la experiencia del mentor para guiar al pupilo.
RESULTADO	Formal (plan de desarrollo individual) o metas informales para sostenimiento y mejora.	Comportamientos identificados para mejorar; nivel de desempeño más alto.	Compromiso personal con las opciones de carrera; intención de mejorar.
REQUISITO	Obligatorio. Todos los subordinados deben ser formados y asesorados.	Obligatorio o voluntario.	Voluntario, compromiso mutuo
FRECUENCIA	De acuerdo con la evaluación del desempeño o cuando el evaluador determina la necesidad.	Eventos de instrucción o desempeño.	Iniciado por cualquiera de las partes

## 7.5. FORMACIÓN EN EL TRABAJO

[7-75] Las mejores oportunidades de formación (evolución) ocurren a menudo en el trabajo. Los líderes que tienen habilidad para formar a otros fomentan el crecimiento en los roles y cargos actuales. La forma en la que un líder asigna tareas y funciones puede servir como medio para guiar a los soldados de forma individual o a los empleados públicos del Ejército para ampliar sus capacidades.

[7-76] La retroalimentación de un líder durante las tareas rutinarias para cumplir sus deberes también puede dirigir a los subordinados a las áreas donde pueden enfocar su formación. Algunos líderes buscan constantemente nuevas formas de redefinir los deberes o de enriquecer un trabajo con el fin de preparar a los subordinados para responsabilidades adicionales dentro de su cargo actual o para la siguiente asignación.

[7-77] El entrenamiento combinado en tareas proporciona un doble beneficio: desarrolla un equipo más compacto y amplía el conjunto de habilidades de los miembros del equipo. Presentar desafíos a los subordinados con tareas laborales diferentes es una buena manera de mantener su interés en el trabajo rutinario.

### 7.5.1. Apoyar la formación de líderes

[7-78] La formación de líderes representa un compromiso equilibrado con la educación, el entrenamiento y la experiencia. El líder debe asegurarse de que los subordinados reciban la educación, el entrenamiento y las experiencias apropiadas en el momento oportuno para la promoción, así como aumentar su potencial en las tareas actuales y futuras.

[7-79] La educación es una actividad programada con el propósito principal de desarrollar uno o más atributos intelectuales. Es algo más que la instrucción militar asociada al ascenso al siguiente grado, por medio de los sistemas de educación para oficiales y suboficiales. La educación incluye

Los líderes que tienen habilidad para formar a otros fomentan el crecimiento en los roles y cargos actuales.

otras oportunidades para aumentar conocimientos, habilidades y atributos. Los líderes se aseguran de que sus subordinados asistan a las oportunidades educativas apropiadas.

[7-80] La capacitación es una actividad programada con el propósito principal de desarrollar capacidades para la acción decisiva y la competencia. El entrenamiento permite que los soldados, los líderes y las unidades obtengan la competencia táctica y técnica que genere confianza y agilidad. Los líderes se aseguran de que los subordinados lleven a cabo el entrenamiento para cumplir misiones y prepararse para futuras responsabilidades.

[7-81] Se adquiere experiencia cuando el participante está sujeto a las consecuencias prácticas de sus elecciones y actos. Las experiencias comprenden los conocimientos y habilidades que se adquieren a través de la participación o la exposición a un evento, y estas incluyen despliegues, asignaciones, trabajos, eventos de entrenamiento y oportunidades educativas. Los líderes deben ofrecer y fomentar la ampliación de oportunidades y asignaciones que formen profesionalmente a sus subordinados.



### **PLANEAMIENTO COLABORATIVO**

Es aquel que se lleva a cabo cuando los comandantes, los comandantes subordinados, los estados mayores/planas mayores y otros asociados de la acción unificada comparten información, conocimiento, percepciones, ideas y conceptos independientemente de la ubicación física durante el proceso de planeamiento.

(MFRE 5-0)

## **7.5.2. Etapas y características del grupo**

[7-82] La causa nacional, el propósito de la misión y muchas otras cuestiones podrían no ser visibles desde la perspectiva del soldado; así, sin importar otros asuntos mayores, los soldados se desempeñan en beneficio de los demás miembros del equipo o grupo, corrigiendo o dejando de realizar algo. Esta es una verdad fundamental que proviene del Código de Honor del Soldado Colombiano: "Cumpló rigurosamente mi deber", y los soldados lo hacen porque entienden que no desean decepcionar a sus compañeros. Del mismo modo, los empleados públicos, por medio del compromiso "Cumpló con mis funciones y me comprometo con mi Patria, el Ejército y con nuestros soldados", hacen parte de la planta y del equipo organizacional y desean tener éxito.

[7-83] Formar equipos unidos implica una ardua labor, paciencia y aptitudes interpersonales por parte del líder y es una inversión conveniente, porque los buenos equipos completan las misiones oportunamente con los recursos disponibles y con un mínimo de desperdicio de esfuerzo. En combate, los equipos cohesionados son los más eficaces.

### 7.5.2.1. Características de los equipos

[7-84] Un equipo es un grupo que funciona al unísono para cumplir una misión o una tarea colectiva; además, los equipos que funcionan bien tienen la ventaja de incrementar la motivación y la responsabilidad entre sus miembros. Las características de los equipos unidos incluyen:

- Confiar entre sí y ser capaces de predecir lo que cada uno hará.
- Trabajar juntos para cumplir la misión.
- Ejecutar las tareas completamente y de forma rápida.
- Cumplir y superar el estándar.
- Adaptarse a desafíos exigentes.
- Aprender de sus experiencias y sentirse orgullosos de sus logros.

[7-85] El Ejército como equipo incluye a muchos miembros que no son soldados. A menudo se olvidan las contribuciones realizadas por los empleados públicos del Ejército, contratistas y trabajadores multinacionales en misiones de apoyo crítico durante las operaciones. En el ambiente operativo contemporáneo, muchos de los objetivos militares no podrían alcanzarse sin el apoyo decidido de los empleados públicos del Ejército.

[7-86] Dentro de un equipo más grande, los equipos más pequeños pueden estar en diferentes etapas de desarrollo. Por ejemplo, los miembros de la primera escuadra pueden estar acostumbrados a trabajar juntos, confían los unos en los otros

Un equipo es un grupo que funciona al unísono para cumplir una misión o una tarea colectiva.

Los líderes tienen un rol determinante en cómo trabaja un equipo en conjunto, comenzando por la formación del mismo equipo.

y alcanzan la misión, por lo general superando el estándar sin desperdiciar esfuerzos. La segunda escuadra del mismo pelotón acaba de recibir tres soldados nuevos y un líder de equipo de otra compañía; como equipo, la segunda escuadra necesitará tiempo para formarse; los nuevos miembros tienen que aprender cómo funcionan las cosas. Así, en primer lugar, tienen que sentir que pertenecen al equipo; posteriormente, deben aprender los estándares de su nueva unidad y demostrar su competencia antes de que otros miembros los acepten; por último, deben practicar el trabajo conjunto.

[7-87] Los líderes competentes perciben las características del equipo y de cada uno de los miembros que lo componen. Los equipos se forman de manera diferente y los límites entre las etapas son inamovibles. Los resultados pueden ayudar a determinar lo que se puede esperar del equipo y lo que mejora sus capacidades.

### **7.5.2.2. Etapas de la conformación de equipos**

[7-88] Los equipos no se conforman fortuitamente. Los líderes deben guiarlos a lo largo de tres etapas: formación, enriquecimiento y sostenimiento.

#### ***7.5.2.2.1. Etapa formativa***

[7-89] A menudo, los líderes del Ejército no participan en la selección de los miembros del equipo, pero tienen la responsabilidad de moldearlo para que este se convierta en una unidad de alto rendimiento. Los equipos funcionan mejor cuando los nuevos miembros se sienten rápidamente parte de él.

[7-90] Los dos pasos fundamentales de la etapa formativa —recepción y orientación— son dramáticamente diferentes en paz y en combate. En combate, un buen proceso de asignación de apoyo puede, literalmente, establecer la diferencia entre la vida y la muerte para los recién llegados y para todo el equipo, puesto que en él los líderes del Ejército tienen un sinnúmero de cosas de qué preocuparse y el estado mental de los recién llegados podría no ser tan prioritario; si los soldados no pueden

combatir, la unidad sufrirá bajas innecesarias y puede, en última instancia, fracasar en el logro de la misión.

[7-91] La recepción es la bienvenida que el líder da a los nuevos miembros de la organización. Si el tiempo lo permite, debe incluir una presentación personal; así, la orientación comienza con la reunión con otros miembros del equipo, para mostrar la distribución, el horario y el lugar de trabajo y, en general, entender y conocer el ambiente. En combate, los líderes pueden no tener mucho tiempo; en este caso, a los nuevos miembros se les deben asignar personas que los apoyen, así se proporciona ayuda y orientación.

[7-92] Los líderes tienen un rol determinante en cómo trabaja un equipo en conjunto, comenzando por la formación del mismo equipo. Los líderes proveen la dirección y refuerzan las normas de cómo se relacionan entre sí los miembros y de los estándares de desempeño.

[7-93] Las habilidades relacionales incluyen todo, desde la percepción de las fortalezas, los hábitos y los límites de cada uno, hasta las tendencias para comunicarse y ayudarse mutuamente. Las destrezas de los miembros, inherentes a un equipo, son importantes en lo concerniente al desempeño de las habilidades técnicas. Durante la formación del equipo, los líderes evalúan las habilidades y la experiencia actuales y determinan los procedimientos para que haya una coordinación óptima.

#### **7.5.2.2.2. Etapa de enriquecimiento**

[7-94] Los nuevos miembros del equipo pasan gradualmente de hacer toda clase de preguntas a confiar en sí mismos, en sus compañeros y en sus líderes. Los integrantes del grupo que confían entre sí están más dispuestos a resolver las diferencias de opinión y de hechos. Tener confianza en los líderes permite a los miembros resolver cualquier duda, concentrarse en los deberes y cumplir la misión. Los líderes aprenden a confiar escuchando y haciendo seguimiento de ello, estableciendo líneas claras de autoridad y aplicando estándares.



#### **PLANEAMIENTO PARALELO**

Es aquel que se lleva a cabo cuando dos o más escalones planean la misma operación y comparten información de forma secuencial a través de anteórdenes del comando superior antes de que dicho comando publique su plan de operación o su orden de operaciones.

(MFRE 5-0)

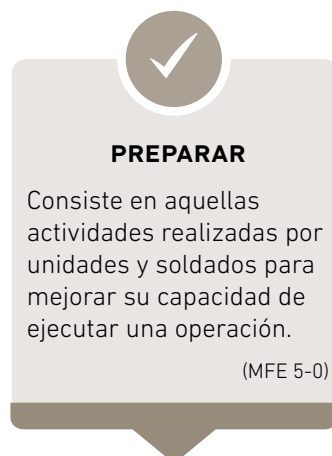
[7-95] Los líderes deben entender los signos de desconfianza durante la integración de los equipos; estos indicadores de desconfianza incluyen defender persistentemente la opinión propia, evadir conflictos, ignorar la importancia de pertenecer al equipo y sus metas y sospechar acerca de la motivación de los demás. Los líderes pueden mejorar la confianza y elevar la moral al interesarse por conocer a los miembros del equipo, comunicándose con ellos de manera sincera, tratándolos de forma justa y reconociendo cuando se ha hecho una buena labor y se trabaja en equipo.

[7-96] Lo más importante es el entrenamiento, y este consiste en tomar a un grupo de individuos y moldearlos en un equipo mientras que se preparan para cumplir las misiones; el entrenamiento ocurre en las tres etapas de la formación del equipo, pero es particularmente importante durante el enriquecimiento. El equipo desarrolla la competencia colectiva durante esta etapa.

#### ***7.5.2.2.3. Etapa de sostenimiento***

[7-97] Durante esta etapa, los miembros se identifican con “su equipo”, lo hacen suyo, se sienten orgullosos de él y desean el éxito en conjunto. Así, en esta etapa, los miembros del equipo harán lo que sea necesario sin necesidad de dirección; la cohesión caracteriza esta etapa en la formación de equipos. La cohesión es un vínculo de relaciones y factores motivacionales que hacen que un equipo quiera permanecer y trabajar unido; por lo tanto, un equipo cohesionado hace a un lado las diferencias que interfieren y optan por trabajar como una sola unidad. Así, cada nueva misión proporciona una oportunidad al líder para fortalecer los lazos y presentar retos al equipo para que alcance nuevos niveles de logro y confianza en sí mismos, y es la actitud del equipo relacionada con sus capacidades la que eleva la motivación y el deseo de enfrentar nuevos desafíos.



[7-98] Los equipos pueden tener altibajos en la etapa de sostenimiento. Los líderes efectivos estarán atentos a las señales de exceso de confianza e intervendrán cuando esto ocurra, reforzando las buenas prácticas de interacción y exigiendo al equipo que cumpla los estándares establecidos.





[7-99] Los cambios para los que el equipo no está preparado pueden constituir otro reto para el líder del equipo; las experiencias compartidas y el entrenamiento regular ayudan a los equipos a enfrentar los cambios inesperados en las situaciones. El empoderamiento del equipo para mejorar la coordinación y los procedimientos operacionales estandarizados (SOP) pueden fortalecer su capacidad para manejar el cambio.

[7-100] Las responsabilidades clave del líder del grupo en todas las etapas de la formación y del trabajo en equipo incluyen la confianza, la cooperación, el compromiso con la tarea, la rendición de cuentas y el trabajo que se va a realizar. Cuando alguno de estos se debilita, se rompe la confianza, surgen conflictos, se ignoran los compromisos, los miembros no asumen las responsabilidades o el trabajo se queda sin hacer. El líder debe intervenir y volver a encauzar al equipo.

| **Tabla 7-4** | Resumen de la competencia *Forma (desarrolla) a otros*

<p>Los líderes alientan y apoyan a los demás para que se formen como individuos y como equipos; así, facilitan el logro de las metas organizacionales mediante la ayuda al desarrollo de los demás y preparan a otros para asumir nuevos cargos en otro lugar dentro de la organización, haciéndola más versátil y productiva.</p>	
 <p>Evaluar las necesidades de formación de los demás</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinan las fortalezas y debilidades de los subordinados bajo diferentes condiciones.</li> <li>• Evalúan a los subordinados de manera imparcial y consecuente.</li> <li>• Evalúan las tareas y la motivación de los subordinados con el fin considerar métodos para mejorar las asignaciones de trabajo.</li> <li>• Diseñan métodos para presentar retos a los subordinados para corregir sus debilidades y sostener sus fortalezas.</li> <li>• Exhortan a los subordinados a mejorar los procesos.</li> </ul>
 <p>Asesorar, capacitar y orientar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoran el entendimiento y las competencias de los subordinados.</li> <li>• Utilizan la experiencia y el conocimiento para mejorar el desempeño futuro.</li> <li>• Asesoran, entrenan y orientan a los subordinados, a los líderes subordinados y a otros.</li> </ul>

 <p>Facilitar la formación continuada</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantienen el conocimiento de los programas de desarrollo individual y organizacional existentes y eliminan las barreras para la formación.</li><li>• Apoyan las oportunidades para el autodesarrollo.</li><li>• Gestionan oportunidades de entrenamiento para ayudar a los subordinados a mejorar su auto-concientización, la seguridad en sí mismos y sus competencias.</li><li>• Motivan a los subordinados a perseguir oportunidades de aprendizaje institucional.</li><li>• Proporcionan información a los subordinados respecto al aprendizaje institucional y el avance profesional.</li><li>• Mantienen recursos relacionados con la formación.</li></ul>
 <p>Desarrollar procesos y capacidades de grupo o equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentan tareas desafiantes para la interacción del grupo o equipo.</li><li>• Proporcionan recursos y apoyo para un entrenamiento realista, orientado hacia la misión.</li><li>• Sostienen y mejoran las relaciones entre los miembros del equipo o grupo.</li><li>• Proporcionan retroalimentación en los procesos del equipo.</li></ul>

## 7.6. CUSTODIOS DE LA PROFESIÓN

[7-101] El Ejército requiere centrarse en el cumplimiento de la misión y en mejorar la organización. Las aptitudes relacionadas con el ambiente positivo, la autosuperación y la formación de otros son las competencias relacionadas con la custodia. La custodia comprende el grupo de estrategias, políticas, principios y creencias que se relacionan con la administración y el sostenimiento eficaz de los recursos, la experiencia y las tradiciones y costumbres que constituyen la profesión.

[7-102] Los líderes que se desempeñan como buenos custodios se preocupan por los efectos a largo plazo de sus decisiones sobre todos los recursos que utilizan y administran. La custodia exige establecer prioridades y hacer sacrificios. Todos los líderes tendrán opciones que requieren contribuir con alguna capacidad o una subordinación eficaz de su unidad para lograr un beneficio mayor para el Ejército. La custodia comprende formar y respaldar a los miembros del equipo del Ejército.

### 7.6.1. Apoyar el crecimiento personal y profesional

[7-103] Formar líderes con múltiples habilidades es la meta de la autopreparación y de la formación de los subordinados como líderes. El líder adaptable comprenderá más fácilmente los retos de un ambiente estratégico en constante evolución, que demanda no solo habilidades de combate, sino también la creatividad y un grado de diplomacia combinado con una percepción multicultural. Para lograr este equilibrio, el Ejército crea ambientes de aprendizaje positivos en todos los niveles para apoyar su estrategia de aprendizaje permanente.

[7-104] Al fomentar el aprendizaje permanente, el Ejército aborda las diferencias entre las operaciones de hoy y del futuro y mejora continuamente las capacidades para formar líderes. Los líderes del Ejército que analizan sus experiencias y aprenden de ellas encontrarán mejores maneras para hacer las cosas. Se requiere actitud receptiva e imaginación para crear un ambiente de aprendizaje organizacional eficaz. Los líderes no se preocupan cuando cometer errores; al contrario, aprenden de ellos. Ellos deben seguir confiando en su propia capacidad y en la de sus subordinados para hacer que el aprendizaje sea un compromiso permanente; esta actitud permitirá evolucionar para asumir nuevas responsabilidades y adaptarse a los cambios inevitables.

[7-105] Los líderes que se interesan por los demás y por la organización apoyarán plenamente las oportunidades de formación disponibles, asignarán y motivarán a sus subordinados para esas oportunidades, ayudarán a eliminar las barreras para aprovechar las oportunidades y reforzarán los nuevos conocimientos y habilidades una vez ellos regresan.

### 7.6.2. Mejorar la organización a largo plazo

[7-106] Los líderes demuestran custodia cuando actúan para mejorar la organización mucho más allá de su permanencia en el cargo; mejorarla a largo plazo es tomar decisiones y medidas para administrar personas o recursos aun cuando no se produzcan los beneficios durante el periodo de servicio del líder en la organización.

Formar líderes con múltiples habilidades es la meta de la autopreparación y de la formación de los subordinados como líderes.

| **Tabla 7-5** | Resumen de la competencia *custodios de la profesión*

Los líderes cuidan de la profesión militar al aplicar una mentalidad que incorpora la planificación cooperativa y la administración de todos los recursos, pero especialmente proporcionando un sólido equipo al Ejército. Los líderes se comprometen en el sostenimiento de la preparación militar integral y, en la medida de lo posible, evitan la pérdida de eficacia a futuro.



Apoyar el crecimiento personal y profesional

- Apoyan las oportunidades de formación de los subordinados, como la participación en el Programa de Educación Militar (PME), las asignaciones de desarrollo clave en otras organizaciones y la ampliación de asignaciones.



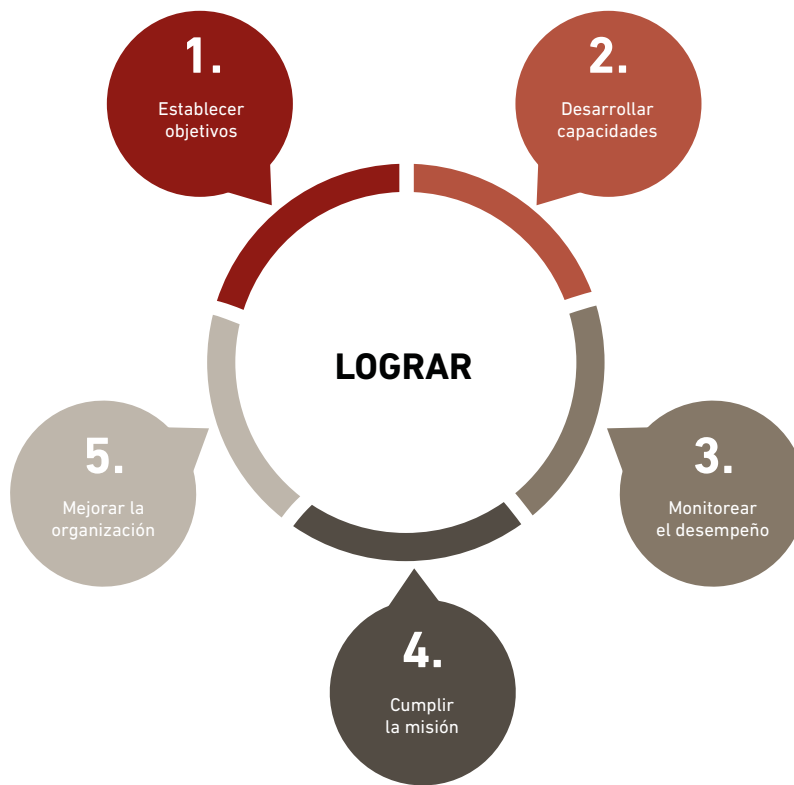
Mejorar la organización

- Toman decisiones y medidas para mejorar la organización aun después de su permanencia en el cargo.

# CAPÍTULO 8

---

## LOGRAR



"Un buen ejercicio de liderazgo debe tener como resultado el cumplimiento de la misión y la mejora de la organización; de no lograrlo este liderazgo ha fracasado".

*CEDOE*

### 8.1. OBTENER RESULTADOS

[8-1] El liderazgo desarrolla organizaciones eficaces. La eficacia se relaciona directamente con la competencia principal del líder para obtener resultados; si se parte de la definición de liderazgo, el logro se enfoca en el cumplimiento de

la misión y esta coexiste con una perspectiva ampliada para contribuir a mantener y desarrollar las capacidades de la organización. Por lo tanto, a corto plazo, el logro comienza por establecer objetivos, y a largo plazo, el logro requiere obtener resultados en la consecución de esos objetivos, para ello es necesario que el líder se enfoque en estructurar qué hacer para producir resultados consistentes.

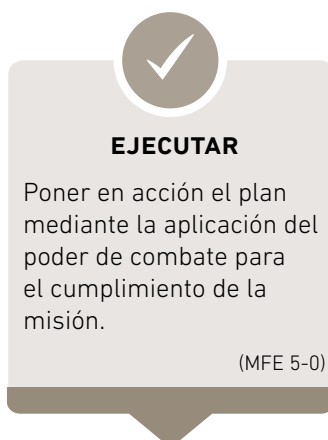
[8-2] Obtener resultados abarca todas las acciones necesarias para hacer el trabajo oportunamente y según el estándar, para lo cual el líder debe:

- Proporcionar dirección, guía y prioridades claras para orientar a los equipos en lo que hay que hacer y en cómo hacerlo.
- Monitorear el desempeño para identificar las fortalezas y corregir debilidades en las organizaciones, grupos e individuos, permitiendo cumplir las misiones de manera consistente y ética.

### 8.1.1. Proporcionar dirección, guía y prioridades

[8-3] A medida que los líderes operan en organizaciones más grandes, su propósito, dirección, guía y prioridades se enfocan en el futuro y son de más amplia aplicación. Así, los líderes en el nivel directo cuentan normalmente con menos tiempo para realizar una planificación formal que los líderes de los niveles organizacional y estratégico. Aunque los líderes utilizan diferentes técnicas de orientación dependiendo de la cantidad de tiempo y del personal disponible, los conceptos básicos son los mismos. El líder orienta de modo que los subordinados y otros entiendan las metas y prioridades.

[8-4] Los líderes adaptan sus equipos o unidades para el trabajo requerido; así, los procedimientos operativos normales o tareas definen la mayor parte del trabajo; cuando se desarrollan nuevas misiones y cambian las prioridades, las asignaciones (tareas) serán diferentes. En puestos de nivel superior, los comandantes y directores tienen estados mayores/planas



mayores para asesorar y supervisar la realización de estas funciones de asignación y priorización. Las organizaciones de nivel superior tienen procedimientos como apreciaciones dinámicas y el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD) para definir y sincronizar la planificación de las actividades (ver MFRE 5-0).

[8-5] Los líderes deben proporcionar una orientación con las perspectivas a corto y a largo plazo. Los líderes eficaces consideran las ventajas o desventajas entre proporcionar demasiada o poca orientación; así, el enfoque a corto plazo se basa en acciones críticas que se deben ejecutarse inmediatamente; en contraste, al empoderar, los líderes preparan a otros para manejar las misiones de manera competente y están disponibles para realizar coordinaciones en un nivel superior.

[8-6] Cuando las tareas son difíciles, los líderes adaptativos (flexibles) identifican y consideran las capacidades del equipo; así, algunas tareas serán rutinarias y requerirán poca aclaración, mientras que otras presentarán nuevos retos para el equipo. Cuando se asumen nuevas tareas, los líderes están pendientes de la organización del grupo, de las capacidades y del compromiso.

[8-7] Los líderes deben proporcionar retroalimentación frecuentemente, como parte integral y natural del trabajo. Si bien es importante establecer periodos para el asesoramiento sobre el desempeño, es fundamental dar retroalimentación periódicamente. Hacer que la retroalimentación forme parte del desempeño normal del trabajo es una técnica que los líderes utilizan para orientar sobre cómo se realizan los deberes.

[8-8] Con frecuencia el aspecto más desafiante del trabajo de un líder es identificar y resolver conflictos en los roles y responsabilidades de los seguidores. Las buenas técnicas de comunicación, además de informes anteriores, son útiles para identificar conflictos; así, los líderes deben resolver cualquier diferencia en los roles que surja en la medida en que ocurre.

[8-9] Una buena orientación depende de comprender cómo progresan las tareas, de modo que el líder sepa si debe proporcionar aclaraciones y cuándo hacerlo. La mayoría de

Los líderes deben proporcionar una orientación con las perspectivas a corto y a largo plazo.

trabajadores desean demostrar su competitividad laboral, de modo que los líderes deben tener cuidado de no reducir este impulso.

[8-10] La responsabilidad principal de un líder es ayudar a que las organizaciones funcionen eficazmente. Deben lograr la misión, la cual comienza con un plan bien estructurado y una preparación minuciosa, contemplado en planear, primer paso del proceso de operaciones. El MFRE 5-0 trata, además de planear, los otros tres pasos: preparar, ejecutar y evaluar.

#### 8.1.1.1. Adaptación al cambio

[8-11] Los líderes competentes y realistas tienen en cuenta que las fricciones y la incertidumbre afectan los planes. El líder debe estar preparado para cambiar partes del plan original por nuevas ideas e iniciativas. Los líderes deben tener la confianza y la resiliencia para enfrentar las dificultades, manteniendo el enfoque en la misión y en la intención de los comandantes dos niveles arriba. Los líderes conservan la libertad de acción adaptándose a situaciones cambiantes. Deben mantener a sus subordinados enfocados en la misión, motivados y con capacidad de reaccionar con agilidad a los cambios, a la vez que influyen en el equipo para cumplir la misión según lo establecido en el plan.

[8-12] Enfrentar obstáculos imprevistos requiere hacer ajustes. En periodos cada vez más ocupados, los líderes deben proporcionar un entorno en el que los subordinados puedan concentrarse y realizar las tareas críticas. Reducir y evitar distracciones permite que los subordinados se enfoquen en lograr la misión. Los líderes deben asegurarse de que las tareas adicionales estén dentro de las capacidades de la organización; si no es así, el líder deberá acudir a los superiores para buscar ayuda y resolver el impacto de la carga de trabajo adicional. Los líderes experimentados anticipan las cargas de trabajo cíclicas y las programan como corresponde. Los líderes competentes tomarán buenas decisiones sobre cuándo impulsar o aliviar respaldando y limitando el enfoque a una o dos de las tareas más importantes si el desempeño disminuye.



#### RIESGO PRUDENTE

Exposición responsable y deliberada a una posible consecuencia positiva o negativa de una actividad o evento en el que el comandante juzga el resultado en términos de cumplimiento de la misión con respecto al costo.

(MFE 6-0)

[8-13] Los líderes supervisan constantemente lo que está sucediendo dentro del ambiente. Con el conocimiento de la situación reconocen cuando la situación ha cambiado o cuando el plan no está dando los resultados deseados. Si la situación cambia significativamente, los líderes analizarán las alternativas para proceder; esto incluye revisar contingencias para enfrentar nuevas circunstancias. Los líderes hacen ajustes inmediatos durante la acción para seguir avanzando hacia los objetivos designados.

#### 8.1.1.2. Administración de los recursos

[8-14] La principal responsabilidad de los líderes —ya sean oficiales, suboficiales o empleados públicos del Ejército— es cumplir la misión, que incluye aprovechar al máximo los recursos disponibles. Algunos líderes del Ejército se especializan en administrar categorías únicas de recursos, como municiones, alimentos, personal o finanzas, pero todos tienen interés en supervisar que todas las categorías de recursos que se proporcionan se utilicen de forma apropiada.

[8-15] La administración de recursos consiste en múltiples pasos que requieren diversas metodologías e incluso habilidades diferentes. En muchos casos, los líderes del Ejército deben adquirir los recursos necesarios para ellos mismos o para otros. Los recursos pueden tomar ser: fondos (dinero), material, personal o tiempo. El proceso de adquisición puede ser relativamente simple: presentando una solicitud a través de los canales de apoyo establecidos, contratación de asistencia o compras locales dentro del país; otras veces, el líder puede necesitar ser más ingenioso y creativo. En tales casos, el uso eficaz de tácticas de influencia (ver capítulo 7) puede ser un instrumento para adquirir con éxito los recursos necesarios.

[8-16] Después de adquirir los recursos, los líderes son responsables de asignarlos de manera que identifique las diferentes necesidades y prioridades; así, él puede tener múltiples solicitudes de recursos limitados y tendrá que tomar decisiones acerca de su mejor distribución. Hacerlo de una

La principal responsabilidad de los líderes es cumplir la misión, que incluye aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Los líderes deben evaluar si los limitados recursos se usan acertadamente y con eficacia.

manera que se reconozcan y resuelvan los problemas éticos potenciales requiere una base sólida de los valores del Ejército (ver capítulo 4). Finalmente, un líder debe decidir cómo asignar mejor los recursos de manera que se cumpla la misión. Los líderes deben abordar abierta y honestamente sus decisiones de asignación y estar preparados para manejar las reacciones de aquellos que sienten que el líder maneja sus solicitudes de manera injusta o ineficaz.

[8-17] Los líderes deben evaluar si los limitados recursos se usan acertadamente y con eficacia: “¿Qué recursos respaldaron el progreso de la misión del Ejército y de la unidad?, “¿Se desperdiciaron o utilizaron recursos de manera que no mejoraron la eficacia del individuo, de la unidad o del Ejército en su totalidad?”. En casos de uso imprudente de los recursos, el líder debe seguir esta evaluación con asesoramiento y tomar las acciones apropiadas con los responsables de dichos recursos.

### 8.1.2. Monitorear el desempeño

[8-18] La capacidad de analizar una situación con exactitud y de forma fiable frente a los resultados deseados, los valores establecidos y los estándares éticos es una herramienta crítica para que los líderes logren resultados consistentes y alcancen el éxito de la misión. La valoración ocurre continuamente durante el planeamiento, la preparación y la ejecución (proceso de operaciones), pues no se trata solamente de una evaluación posterior. Una evaluación acertada requiere instinto e intuición basados en la experiencia y el aprendizaje; exige percatarse de la fiabilidad y validez de la información y sus fuentes. Además, se necesita una evaluación periódica para determinar las debilidades de la organización y prevenir inconvenientes; así, la determinación precisa de las causas es fundamental para la administración del entrenamiento, formar los líderes subordinados y comenzar mejoras de calidad.

### 8.1.2.1. Reforzar el buen desempeño

[8-19] Para llevar a cabo misiones de forma consistente, los líderes deben mantener la motivación en el equipo, y una de las mejores maneras de hacerlo es reconocer y premiar el buen desempeño. Los líderes que reconocen los logros individuales y en equipo moldean la motivación y las acciones positivas para el futuro. El reconocimiento individual y colectivo frente a los superiores y otras personas estimula y da una mayor sensación de valor, motivando a los soldados y a los empleados públicos del Ejército a mantener y mejorar su desempeño.

[8-20] Los líderes no deben olvidar dar el reconocimiento a sus subordinados; el compartir el crédito tiene enormes beneficios en términos de desarrollar la confianza y la motivación. Un líder que entienda cómo se sienten las personas con los logros del equipo tendrá un mejor fundamento para motivarlos, basándose en sus intereses.

### 8.1.2.2. Mejorar el desempeño organizacional

[8-21] Las unidades de alto rendimiento son organizaciones de aprendizaje que aprovechan las oportunidades para mejorar su desempeño. Los líderes deben fomentar una mentalidad de mejora del rendimiento que permita su adecuación, pero que vaya más allá de cumplir los estándares para esforzarse y buscar mayor eficiencia y eficacia. Algunas acciones características de la mejora en el desempeño son:

- Hacer preguntas incisivas sobre cómo realizar mejor las tareas.
- Anticipar la necesidad del cambio y de la acción.
- Analizar las actividades para determinar cómo lograr o afectar el estado final deseado.
- Identificar formas para mejorar los procedimientos de la unidad o de la organización.



#### **DECISIÓN DE EJECUCIÓN**

Determinación que el comandante prevé e identifica para ser tomada durante la operación.

(MFRE 5-0)

Con demasiada frecuencia, los líderes, sin saberlo, desalientan las ideas de los subordinados, y esto disminuye su inclinación a presentarlas.

- Considerar cómo las tecnologías de la información y comunicación pueden mejorar la eficacia.
- Formar el pensamiento crítico y creativo y fomentarlo en los demás.

[8-22] Con demasiada frecuencia, los líderes, sin saberlo, desalientan las ideas de los subordinados, y esto disminuye su inclinación a presentarlas. Los líderes responden a las ideas de los subordinados con reacciones acerca de lo que es y no es deseado. Esto puede ser percibido como una mentalidad cerrada y una subvaloración de la visión del subordinado; frases como: "Ya lo hemos intentado antes", "No hay presupuesto para eso", "Usted ha entendido mal mi petición" o "Déjelo en paz" pueden anular la iniciativa y desalentar a los demás a pensar en cambios que podrían mejorar la organización. Los líderes deben fomentar un clima de reflexión y motivar la presentación de ideas para mejorar. El concepto de aprendizaje permanente se aplica igualmente a la organización y al individuo.



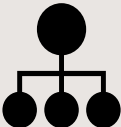
## 8.2. COMPETENCIAS APLICADAS PARA LOGRAR EL ÉXITO

[8-23] Los líderes del Ejército buscan la excelencia siempre que sea posible y se aseguran de que todos los miembros conozcan la importancia de los roles que desempeñan a diario; así, buscan ejemplos cotidianos que ocurren bajo circunstancias ordinarias: cómo debe excavar un soldado para preparar una posición de combate, cómo prepararse para su turno de guardia, cómo reparar un radio, cómo colocar una batería de artillería o cómo un empleado público del Ejército mejora los procedimientos de mantenimiento, de suministros críticos para el combate y de apoyo a las familias de los miembros del servicio en despliegue. Los líderes del Ejército saben que cada una de estas personas contribuye a la misión.

[8-24] Los líderes competentes entienden que la excelencia en el liderazgo no es sinónimo de perfección; por el contrario, los líderes competentes dan a los subordinados espacio para aprender de sus errores, así como de sus éxitos. En un clima

de trabajo abierto y positivo, las personas emprendedoras mejoran y aceptan los riesgos de aprender; esta es la forma ideal de mejorar la fuerza y desarrollar líderes seguros. Los líderes competentes y seguros toleran errores involuntarios que no son resultado de la negligencia. Esto implica intentar, aprender, intentarlo de nuevo y mejorar cada vez. Sin embargo, los mejores esfuerzos e intenciones no invalidan la responsabilidad individual por las propias acciones.

| **Tabla 8-1** | Resumen de la competencia *obtener resultados*

<p>El propósito fundamental de un líder es lograr los resultados organizacionales y estos se obtienen al proporcionar guía y administrar los recursos, así como al desempeñar las demás competencias de liderazgo. Obtener resultados se enfoca en el logro consistente y ético de tareas mediante el cumplimiento de supervisar, administrar, monitorear y controlar el trabajo.</p>	
 <p>Establecer prioridades, organizar y coordinar la asignación de tareas para los equipos y otras estructuras organizacionales o grupos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica que el curso de acción alcance el resultado deseado mediante la planificación.</li> <li>• Organiza grupos y equipos para realizar el trabajo.</li> <li>• Verifica que todas las tareas se pueden ejecutar dentro del tiempo disponible y que aquellas que dependen de otras se ejecuten en la secuencia correcta.</li> <li>• Limita la sobrevaloración y la microgestión.</li> </ul>
 <p>Identificar y considerar las capacidades y el compromiso con las tareas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera el cargo, las capacidades y las necesidades de desarrollo cuando asigna las tareas.</li> <li>• Realiza análisis iniciales para asumir una nueva tarea o un nuevo cargo.</li> </ul>
 <p>Determinar resolver y armonizar roles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece y emplea procedimientos para monitorear, coordinar y regular las acciones y actividades de los subordinados.</li> <li>• Media en conflictos y desacuerdos entre compañeros.</li> </ul>

 <p>Identificar, gestionar, asignar y administrar recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da seguimiento a las personas y al equipo.</li> <li>• Asigna el tiempo adecuado para completar tareas.</li> <li>• Asigna tiempo para preparar y conducir ensayos.</li> <li>• Busca mejorar continuamente la eficiencia operativa, la conservación de recursos y la responsabilidad fiscal.</li> <li>• Atrae, reconoce y retiene el talento.</li> </ul>
 <p>Eliminar las barreras laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protege a la organización de tareas innecesarias y distracciones.</li> <li>• Reconoce y resuelve conflictos de programación.</li> <li>• Supera los obstáculos que impiden el cumplimiento de la misión.</li> </ul>
 <p>Reconocer e incentivar el buen desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica que el curso de acción alcance el resultado deseado mediante la planificación.</li> <li>• Organiza grupos y equipos para realizar el trabajo.</li> <li>• Verifica que todas las tareas se pueden ejecutar dentro del tiempo disponible y que aquellas que dependen de otras se ejecuten en la secuencia correcta.</li> <li>• Limita la sobrevaloración y la microgestión.</li> </ul>
 <p>Buscar, reconocer y aprovechar las oportunidades para mejorar el desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera el cargo, las capacidades y las necesidades de desarrollo cuando asigna las tareas.</li> <li>• Realiza análisis iniciales para asumir una nueva tarea o un nuevo cargo.</li> </ul>
 <p>Hacer de la retroalimentación parte de los procesos laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece y emplea procedimientos para monitorear, coordinar y regular las acciones y actividades de los subordinados.</li> <li>• Media en conflictos y desacuerdos entre compañeros.</li> </ul>
 <p>Ejecutar planes para cumplir la misión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da seguimiento a las personas y al equipo.</li> <li>• Asigna el tiempo adecuado para completar tareas.</li> <li>• Asigna tiempo para preparar y conducir ensayos.</li> <li>• Busca mejorar continuamente la eficiencia operativa, la conservación de recursos y la responsabilidad fiscal.</li> <li>• Atrae, reconoce y retiene el talento.</li> </ul>
 <p>Identificar y adaptarse a influencias externas en la misión y en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopila y analiza información relevante sobre las condiciones cambiantes.</li> </ul>

# CAPÍTULO 9

## EL LIDERAZGO EN LA PRÁCTICA



"Nunca en el ámbito del conflicto humano tantos debieron tanto a tan pocos".

*Winston Churchill*

### 9.1. DESAFÍOS DEL AMBIENTE OPERACIONAL

[9-1] Cada día trae nuevos desafíos al líder. Algunos de esos desafíos son predecibles con base en las experiencias; otros son impredecibles y surgen debido a una situación o lugar en el momento en el que se encuentran los soldados. Los líderes deben estar preparados para enfrentar los efectos del

estrés, el miedo en el combate, las influencias externas de los medios, el clima geopolítico y la tecnología en constante evolución.

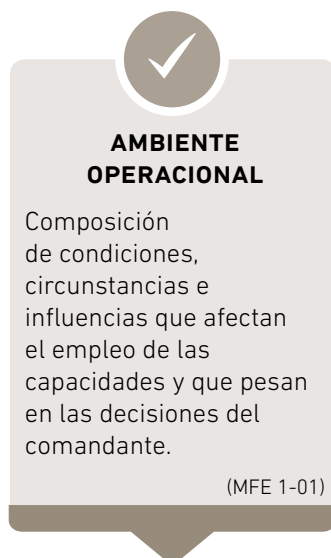
[9-2] La concientización, el entrenamiento adecuado y la discusión franca y abierta mitigan algunos de estos factores. Los líderes del Ejército deben considerar estas influencias externas y planear en consecuencia. Un líder eficaz reconoce las herramientas necesarias para adaptarse a situaciones cambiantes.

### 9.1.1. Amenazas en evolución

[9-3] La agilidad y adaptación en todos los niveles de las organizaciones del Ejército son importantes para enfrentar situaciones imprevistas. El Ejército debe adaptarse a las amenazas en constante evolución aprovechando las innovaciones tecnológicas y ajustándose a los cambios en la sociedad. La naturaleza incierta de la amenaza siempre tendrá un impacto mayor en el liderazgo del Ejército (el MFE 3-0 describe las amenazas con mayor detalle).

### 9.1.2. Medios de comunicación

[9-4] Otra influencia sobre el liderazgo son los medios de comunicación, los cuales pueden a la vez ser una ventaja y un impedimento. Los medios de comunicación integrados pueden contar la historia desde la perspectiva del soldado permitiéndole al país una visión objetiva y transparente del desarrollo de la situación. También proporcionan información en tiempo real, y al hacerlo de primera mano, en la mayoría de veces esta no es filtrada y ni procesada, lo cual puede ser aprovechado por el enemigo para cambiar el clima político local, regional, nacional y, en ocasiones, internacional. Los líderes deben entender la rapidez y el escrutinio (recuento de la información) de la cobertura noticiosa continua y tener siempre presente que el enemigo no tiene la misma responsabilidad de decir la verdad.



[9-5] Los medios no solo informan acerca de la situación, sino que, además, afectan la situación. Los líderes deben entrenar a los líderes subordinados y a los soldados para que trabajen con los medios, entiendan los efectos de los medios omnipresentes y comprendan los efectos a largo plazo de las historias y las imágenes. Los comandantes sincronizan las acciones y mensajes para informar a la opinión pública local y departamental e influir a escala nacional.

Los medios no solo informan acerca de la situación, sino que, además, afectan la situación.

### 9.1.3. Ambiente conjunto y multinacional

[9-6] Con frecuencia, los soldados se encuentran sirviendo con miembros de otros servicios y en determinadas ocasiones con fuerzas de otros países. Comprender las culturas y subculturas únicas de estos diversos grupos puede ser esencial para el éxito en un ambiente volátil, incierto, cambiante y ambiguo (VICA).

[9-7] Dentro del Ejército, los líderes deben reconocer la existencia de las subculturas, como sus comportamientos y creencias, las fuerzas de operaciones especiales, las comunidades médicas y de ramas específicas; es decir, los líderes involucrados en la ejecución de las operaciones necesitan entender cómo los miembros de estas unidades especializadas se entrenan y trabajan. A menudo, dichas unidades enfocan las misiones desde perspectivas diferentes y a veces utilizan métodos no convencionales para lograrlas. Estas subculturas funcionales pueden ser útiles como un medio para el intercambio de conocimientos y proporcionan así soluciones corporativas cuando el Ejército necesita respuestas de expertos en la materia.

### 9.1.4. Situación geopolítica

[9-8] Aun cuando la tecnología y los vínculos económicos interconectan las regiones, este sigue siendo un país muy diverso en términos de religiones, culturas, condiciones de vida, educación y salud. En la esfera política, las relaciones con los países dependen del mandatario de turno y del programa de

En la esfera política, las relaciones con los países dependen del mandatario de turno y del programa de gobierno por el cual fue elegido.

gobierno por el cual fue elegido. La topografía de Colombia es abrupta y esto obstaculiza el desarrollo de infraestructura, especialmente en su red de carreteras y ferrocarriles, lo cual dificulta la interconexión física de los departamentos y, por lo tanto, la presencia del Estado y sus programas a los sectores periféricos. A la vez, esto facilita el surgimiento de economías ilegales (narcotráfico, minería ilegal, trata de personas) y la aparición de amenazas híbridas. Precisamente sobre estas áreas se despliegan las unidades del Ejército cumpliendo el mandato del artículo 217 de la CP, mediante sus roles (prevenir, configurar y vencer), con el propósito de garantizar los derechos ciudadanos, los recursos vitales de la nación y la infraestructura existente.

[9-9] El nuevo contexto geopolítico, tanto nacional como global, permite visionar un Ejército interoperable para realizar operaciones multinacionales, interinstitucionales y conjuntas; por lo tanto, los líderes pueden esperar que van a operar en muchos ambientes diferentes en el mundo, para lo cual se requiere que hablen otros idiomas y que estudien las culturas de otras regiones, lo cual facilitará su interacción global, con resiliencia para despliegues continuos.

#### 9.1.5. Tecnología

[9-10] Aunque las tensiones del combate han sido constantes durante siglos, otro aspecto de la dimensión humana ha asumido una creciente importancia: el efecto de los rápidos avances tecnológicos sobre las organizaciones y las personas. Así, la tecnología proporciona un medio para obtener conocimiento geopolítico. Los cambios tecnológicos y la velocidad con que se producen obligan al Ejército y a sus líderes a adaptarse y a dar respuesta.

[9-11] Los líderes del Ejército deben mantenerse al corriente de los avances tecnológicos y sus aplicaciones, ventajas y requerimientos. Junto con especialistas técnicos, los líderes pueden hacer que la tecnología funcione para el soldado, pues al integrarla adecuadamente puede aumentar la eficacia operacional, la supervivencia y la letalidad.

[9-12] Los retos tecnológicos que enfrentan los líderes del Ejército, incluyen:

- Aprender las fortalezas y vulnerabilidades de las diferentes tecnologías que apoyan la misión de la organización.
- Reflexionar sobre cómo la organización operará con otras organizaciones más grandes y complejas con menos o más tecnología, así como con asociados de la acción unificada.
- Considerar el efecto de la tecnología en el tiempo disponible para analizar los problemas, tomar una decisión y actuar. Hoy los eventos ocurren más rápida que antes y la tensión que enfrenta el líder del Ejército es, por consiguiente, mucho mayor.
- Utilizar la tecnología para influir en los equipos dispersos dado el incremento de disponibilidad y la necesidad de utilizar el apoyo electrónico a distancia.

[9-13] La tecnología puede generar problemas operacionales. Por ejemplo, en la navegación la creciente dependencia de la tecnología GPS por parte de las unidades militares redujo el énfasis en las habilidades de navegación terrestre manual, lo cual hace vulnerables a las fuerzas en caso de fallar la tecnología. Los líderes determinaron cómo explotar la tecnología GPS mientras protegían sus debilidades a través de un entrenamiento mejorado. Esto incluyó la reintroducción de navegación terrestre esencial (lectura de carta) e instrucciones detalladas sobre el mantenimiento y la operación del equipo GPS.

[9-14] La tecnología cambia el ambiente de liderazgo en muchos aspectos, especialmente en la cantidad de información disponible para el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD). Aun cuando los avances permiten al líder moderno manejar grandes cantidades de información con mayor eficacia que antes, la tecnología mejorada puede causar una sobrecarga de información. Los líderes deben tener la capacidad para examinar la información proporcionada y luego analizarla, sintetizarla y enviar únicamente los datos importantes a los niveles superiores de la cadena de mando. Los líderes de grado



#### **TEATRO**

Área geográfica a la que se ha asignado la responsabilidad al comandante de un comando conjunto.

(MFRE 3-0)

superior confían en que los subordinados procesen la información, identificando la que es crítica para agilizar las decisiones. El deber de los líderes con sus subordinados es recolectar información e informar los procedimientos que hacen más eficiente el trabajo para los estados mayores/planas mayores y las unidades cuyas capacidades ya se encuentran en el límite.

[9-15] Los líderes y los estados mayores/planas mayores siempre han necesitado determinar la información crítica para la misión, establecer la prioridad de los informes entrantes y procesarlos rápidamente. El volumen de información que proporciona la tecnología actual hace que esta capacidad sea aún más crítica; esta respuesta depende de una mente humana ágil y adaptable.

[9-16] A veces un enfoque no tecnológico puede llevar el flujo de la ayuda tecnológica a canales que el estado mayor/plana mayor y los líderes pueden manejar. Por ejemplo, comprender la intención del comandante y los requerimientos de información crítica del comandante (RICC) puede liberar a los líderes de una sobrecarga de información no esencial. El concepto del mando tipo misión (MTM) del Ejército es importante en un ambiente de sobrecarga de información. El MTM empodera la mayoría de las decisiones a escalones inferiores para liberar a los superiores, con el fin de que puedan tomar decisiones críticas que solo ellos pueden determinar. Los líderes del Ejército deben seguir oponiéndose a la tentación de centralizar el proceso militar para la toma de decisiones aun teniendo más información disponible.



### **AMBIENTE DE LA INFORMACIÓN**

Conjunto de individuos, organizaciones y sistemas que recolectan, procesan, difunden o actúan sobre la información.

(MFRE 3-0)

### **9.1.6. Sistemas**

[9-17] Los líderes del Ejército requieren entender los sistemas, pero antes se debe adquirir un conocimiento técnico y táctico al respecto. Los líderes deben entender la línea sutil entre un cuestionamiento sano de las capacidades de los nuevos sistemas y una hostilidad irracional que rechaza las ventajas que ofrece la tecnología. El líder adaptable es consciente de las capacidades y deficiencias de la tecnología avanzada y se asegura de que los subordinados también lo hagan.

[9-18] Los líderes deben considerar los sistemas de su organización, cómo funcionan juntos, cómo el utilizar uno afecta a los otros y cómo obtener el mejor rendimiento integral. Deben pensar más allá de sus propias organizaciones y considerar como las acciones de su organización influyen en otras organizaciones y en el equipo en conjunto.

[9-19] La tecnología cambia la dispersión en el campo de batalla y la velocidad de las operaciones. Las comunicaciones globales inmediatas aceleran el ritmo de las acciones militares. Por ejemplo, las capacidades desarrolladas con el empleo de GPS y visores nocturnos permiten combatir en la noche y durante periodos de visibilidad limitada, condiciones que antes retrasaban los eventos. Además, las operaciones conducidas contra amenazas que emplean tácticas y técnicas insurgentes y, por lo tanto, con un marco conceptual operacional en espacio no definido, dificultan que comandantes determinen los puntos críticos en el campo de batalla.

[9-20] La tecnología moderna ha incrementado la complejidad de las habilidades que requiere el Ejército. Los líderes deben manejar cuidadosamente las especialidades ocupacionales de baja densidad y ocupar los cargos críticos con personal entrenado apropiadamente, que pueda mantener la competencia en estas habilidades tecnológicas altamente perecederas. Los líderes del Ejército deben equilibrar el liderazgo, la administración de personal y del adiestramiento para asegurar que sus organizaciones tengan personal con la formación especializada apropiada y que toda la organización permanezca continuamente capacitada, certificada y lista.

### 9.1.7. La salud del mando

[9-21] La amenaza a la salud que enfrenta la fuerza desplegada es una combinación de amenazas antrópicas y no antrópicas; condiciones ambientales adversas, ocupacionales, geográficas y meteorológicas; enfermedades endémicas; y empleo de armas químicas, biológicas, radiológicas y nucleares.

La tecnología  
cambia la  
dispersión en el  
campo de batalla  
y la velocidad de  
las operaciones.

Las experiencias militares exponen a los soldados a diferentes tensiones de combate y operacionales a lo largo de su carrera.

[9-22] Para contrarrestar las amenazas a la salud, los comandantes y los líderes deben asegurarse de que se instituyan medidas de higiene y sanidad de campaña, medicina preventiva, inspección del agua potable y de instalaciones alimentarias de campaña, así como disciplina del tiempo de sueño (incluyendo los horarios de trabajo y descanso) y medidas de protección personal. Los líderes deben asegurarse de que los soldados practiquen estas actividades continuamente durante la proyección de la fuerza y el proceso posterior al despliegue.

[9-23] Además, las lesiones por contusión (traumatismo craneoencefálico) se refieren a la pérdida inmediata de la conciencia acompañada de un periodo corto de amnesia. El mecanismo de la contusión surge después de un impacto directo en la cabeza durante las actividades de entrenamiento o deportes de contacto. Los líderes y soldados en todos los escalones deben estar alertas antes estas lesiones invisibles y recibir educación y capacitación para tratar en primera instancia este tipo de situaciones. Los líderes son responsables de que los soldados reciban una evaluación médica después de un evento con ocurrencia de golpes en la cabeza, no importa que tan leves sean. La atención médica inmediata maximiza la recuperación, disminuye el riesgo de una contusión posterior mientras sana el cerebro y, finalmente, preserva el poder de combate.

## 9.2. ESTRÉS OPERACIONAL Y EN COMBATE

[9-24] El estrés como respuesta a situaciones inciertas o de amenaza ocurre en todo tipo de operaciones militares, así como en los ejercicios de entrenamiento, en las guarniciones y en asuntos relacionados con la familia y la vida en el hogar. Las experiencias militares exponen a los soldados a diferentes tensiones de combate y operacionales a lo largo de su carrera. El control del estrés operacional y durante el combate no elimina las experiencias que se enfrentan al participar en estas operaciones, pero proporciona mecanismos para mitigar las reacciones a dichas experiencias para que los soldados sigan siendo eficaces en combate y mantengan la calidad de vida a la cual tienen derecho.

[9-25] Los líderes deben entender el estrés y anticipar las reacciones de los soldados. Se necesita disciplina mental y resiliencia para sobreponerse a los obstáculos, para estar entre soldados heridos o fallecidos y para enfrentar los ataques inesperados del enemigo. Los líderes que permanecen lejos del combate no pueden ignorar el temor que los soldados experimentan. Un líder que no comparte los mismos riesgos puede caer fácilmente en la trampa de tomar una decisión que puede resultar irrealizable dado el estado psicológico de los soldados. Los líderes del Ejército que son responsables de un equipo deben pedir que los soldados o comandantes subordinados más cercanos a la acción les proporcionen comentarios detallados y les den la información más exacta acerca de la situación.

[9-25] Al prepararse para la conducción de operaciones sostenidas, los líderes deben condicionar totalmente a sus soldados para enfrentar el estrés operacional y de combate durante todas las fases de la proyección de la fuerza: movilización, despliegue, empleo, sostenimiento y reasignación. Una acción positiva para reducir el estrés operacional y de combate ayuda a los soldados a enfrentar las situaciones normales diarias y a mejorar sus reacciones de adaptación a la tensión.

[9-26] Cuando sea posible, los soldados deben tener acceso al personal del equipo de control del estrés operacional y de combate o de salud ocupacional, al personal médico y a los capellanes para continuar su recuperación física y psicológica y así asegurar una reintegración satisfactoria. Los expertos que tratan psicológicamente a los heridos deben trabajar en estrecha coordinación con la cadena de mando de la unidad para enfatizar la importancia de mantener el orden y la disciplina. Los líderes no deben tolerar comportamientos agresivos o delictivos como compensación por experiencias operacionales negativas.

[9-27] El Ejército ha implementado un plan de recuperación integral para todos los soldados que regresan del área de operaciones con el fin de contrarrestar el estrés postcombate y postoperacional. Un liderazgo sólido, la cohesión de la unidad y una estrecha camaradería son esenciales para asegurar una



#### **AMENAZA**

Cualquier combinación de actores, entidades o fuerzas que tienen la capacidad y la intención de afectar las fuerzas amigas, los intereses nacionales o la nación.

(MFRE 3-0)

Los líderes deben entender que el peligro y el temor siempre serán parte de su trabajo.

recuperación psicológica rápida de las experiencias del combate.

### 9.2.1. Sobreponerse al temor en la batalla

[9-28] Los líderes deben entender que el peligro y el temor siempre serán parte de su trabajo. Combatir el temor significa reconocerlo y tratarlo eficazmente. Entender la situación y actuar con perspicacia y propósito ayuda a sobreponerse. Los líderes del Ejército deben esperar que el temor se apodere de los soldados cuando se producen reveses, cuando la unidad no completa la misión o cuando hay heridos y bajas. El temor puede paralizar a un soldado. Quienes ven morir o ven heridos a sus compañeros toman consciencia de su propia mortalidad. El temor a lo desconocido puede ser escalofriante.

[9-29] Una buena preparación, planificación y entrenamiento riguroso de la unidad completa —tanto líderes como subordinados— ayudará a superar el desafío de operar bajo condiciones peligrosas. El entrenamiento realista desarrollado en torno a tareas críticas y ejercicios de combate es una fuente primaria para la resiliencia y confianza para tener éxito junto con la capacidad de intuición cuando las circunstancias se tornan difíciles. La competencia del líder, su seguridad en sí mismo, su agilidad, valentía y resiliencia ayudan a las unidades a perseverar y a encontrar soluciones viables para los problemas difíciles. El Código de Honor del Soldado Colombiano, la fe en la causa y la resistencia movilizan la capacidad para forjar el éxito a partir del caos, para sobreponerse al temor, al hambre, las privaciones y la fatiga con el fin de cumplir la misión.

### 9.3. EL ESTRÉS EN EL ENTRENAMIENTO Y LAS OPERACIONES

[9-30] El entrenamiento que exige alcanzar altos estándares, utilizando escenarios que se asemejan mucho a las tensiones y efectos del campo de batalla real, es esencial para el éxito y la supervivencia en combate. Una misión importante y

productiva con restricciones y limitaciones detalladas y altos estándares de desempeño inducen un nivel básico de estrés. Los líderes deben agregar condiciones imprevistas al entrenamiento para crear un ambiente de aprendizaje exigente.

#### 9.4. EL ESTRÉS DEL CAMBIO

[9-31] Para tener éxito en un ambiente de cambios continuos, los líderes enfatizan en los valores del Ejército, el trabajo en equipo y la disciplina, mientras que ayudan a sus subordinados a anticipar y adaptarse al cambio y a buscar nuevas formas para mejorar. El liderazgo competente implica administrar el cambio, adaptarse y hacer que trabaje en pro del equipo. Los líderes determinan lo que requiere cambio; a menudo, para limitar el estrés es mejor construir sobre lo que ya existe.

[9-32] El estrés es una parte importante del ambiente de liderazgo. Las fuentes principales de estrés incluyen la situación geopolítica en constante cambio, el estrés operacional y de combate y los temores que se relacionan con el mismo, el ritmo rápido del cambio y la tecnología cada vez más compleja. El carácter y la competencia profesional del líder son factores importantes para mitigar el estrés en la organización y para lograr el cumplimiento de la misión, a pesar de las presiones y cambios ambientales. Cuando se trata con estos factores, la adaptabilidad es esencial para el éxito.

#### 9.5. HERRAMIENTAS PARA LA ADAPTACIÓN

[9-33] El Ejército cuenta con un programa de salud ocupacional que se enfoca en el nivel táctico, con el propósito de brindar apoyo al personal orgánico de las unidades fundamentales. Para ello, analiza y evalúa el ambiente laboral, las fricciones dentro de los equipos, el trato al personal subordinado por parte de los comandantes, la salud mental preventiva antes y durante el entrenamiento de las unidades, y el manejo del estrés antes, durante y después del desarrollo de operaciones. Este programa tiene como finalidad proporcionar adaptación



##### ENEMIGO

Parte identificada como hostil contra la que se autoriza el uso de la fuerza.

(MFRE 3-0)

crítica, resiliencia y habilidades de adaptación a los soldados; incluye también manejo con miembros de las familias para abordar diferentes situaciones. El programa tiene la intención de maximizar el potencial mediante el desempeño mejorado y la preparación.

[9-34] La adaptabilidad operacional es la capacidad de moldear las condiciones y responder con eficacia a las amenazas y situaciones cambiantes con acciones apropiadas, flexibles y oportunas. Los líderes exhiben esta cualidad mediante el pensamiento crítico y creativo, mostrando sentirse cómodos en condiciones ambiguas, y también por medio de la disposición a aceptar riesgos prudentes y la habilidad para ajustarse rápidamente mientras que analizan de forma continua la situación.

[9-35] Los líderes poseen un entendimiento claro de la intención del comandante y aplican la iniciativa disciplinada para derrotar al enemigo, controlar terreno e influir en los aspectos que conforman consideraciones civiles. Además, capacitan a las unidades adaptables operacionalmente por medio de la flexibilidad, adoptando un proceso colaborativo en el planeamiento y la ejecución descentralizada. El MTM fomenta la iniciativa y la capacidad de operar en forma agresiva e independiente dentro de la intención del comandante.

[9-36] Los líderes adaptables monitorean el ambiente, encuentran las características clave de la situación y son conscientes de lo que se necesitará para actuar en el ambiente modificado. Los líderes deben estar especialmente atentos a los indicios de que el ambiente ha cambiado de manera inesperada. Reconocen que se enfrentan a enemigos altamente adaptativos y que operan en ambientes dinámicos. En ocasiones el ambiente cambia inesperadamente de una operación tranquila y hasta cierto punto segura, a una situación de combate cercano. También los ambientes pueden diferir (de un despliegue de combate a uno humanitario) y es necesaria la adaptación para cambiar la mentalidad y el instinto.

[9-37] Los líderes altamente adaptables se sienten cómodos al ingresar en ambientes desconocidos y tienen el estado de



#### **AMENAZA HÍBRIDA**

Combinación diversa y dinámica de las fuerzas regulares, fuerzas irregulares, fuerzas terroristas y/o elementos criminales unificados para lograr efectos mutuamente beneficiosos.

(MFRE 3-0)

ánimo adecuado para operar bajo órdenes de misión en cualquier organización. El éxito del mando tipo misión resulta de líderes subordinados en todos los escalones que practican la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante superior. Los líderes adaptables pueden analizar rápidamente la situación y determinar las habilidades que se necesitan para enfrentarla. Si las habilidades aprendidas en el pasado no son suficientes para el éxito en el nuevo ambiente, los líderes adaptables buscan aplicar habilidades nuevas o modificadas, creando nuevas competencias aplicables a la situación.

[9-38] El liderazgo adaptativo incluye ser un gestor del cambio. Esto significa ayudar a otros miembros de la organización —especialmente a los líderes clave— a reconocer que un ambiente está cambiando y a construir un consenso mientras ocurre el cambio. A medida que aumenta el consenso, los líderes adaptables pueden influir en la dirección de la organización. Dependiendo de la urgencia del problema, los líderes adaptables pueden utilizar métodos diferentes para influir en su organización. Estos pueden variar desde las reuniones de acción durante la crisis (cuando el tiempo es muy corto) hasta publicar informes oficiales en los cuales se expresa la necesidad del cambio (cuando hay más tiempo disponible).

[9-39] Los líderes que carecen de adaptabilidad enfrentan cada situación de la misma manera y a menudo esperan que su experiencia en un trabajo los lleve al siguiente. En consecuencia, pueden utilizar estrategias obsoletas o inadecuadas. La falta de adaptación puede resultar en un mal desempeño en el nuevo ambiente o en un fracaso organizacional absoluto; por lo tanto, determinar cómo y cuándo adaptarse es importante. La adaptación no genera la certeza de que el cambio mejorará los resultados. En ocasiones, la persistencia en un determinado curso de acción puede tener mérito por encima del cambio.

[9-40] Los comandantes adaptables ven en la ambigüedad o confusión oportunidades para desarrollar sus competencias y atributos como líder; así que son flexibles e innovadores porque están preparados para enfrentar los desafíos del momento con los recursos disponibles. El líder adaptable es muy probablemente un aprendiz apasionado, capaz de manejar

El liderazgo adaptativo incluye ser un gestor del cambio.

Para ser adaptables, los líderes deben cuestionar ideas y suposiciones anteriores buscando situaciones novedosas y desconocidas.

múltiples demandas, modificando las prioridades y el cambio rápido sin contratiempos. Los líderes adaptables ven cada cambio que les es impuesto como una oportunidad, en lugar de una responsabilidad.

[9-41] La adaptabilidad tiene dos componentes clave:

- La capacidad para identificar los elementos esenciales críticos para el desempeño en cada nueva situación.
- La capacidad para cambiar las prácticas o cambiar a la unidad, aprovechando rápidamente las fortalezas y reduciendo las debilidades.

[9-42] Al igual que la conciencia de sí mismos, la adaptabilidad requiere esfuerzo. Para ser adaptables, los líderes deben cuestionar ideas y suposiciones anteriores buscando situaciones novedosas y desconocidas. Los que permanecen seguros dentro de su zona de confort, proporcionada por su nivel de educación actual, entrenamiento y experiencia, nunca aprenderán a reconocer el cambio o a entender los cambios inevitables en su ambiente. La adaptabilidad es un cambio de cultura que se fomenta a través de un conjunto de hábitos de pensamiento, y estos incluyen apertura mental, capacidad de considerar múltiples perspectivas, no sacar conclusiones sobre lo que es o significa determinada situación, voluntad de asumir riesgos y resiliencia durante los contratiempos. Para ser más adaptables, los líderes deben:

- Aprovechar las oportunidades de adaptación. Los líderes deben sentirse cómodos y experimentar lo que no les es familiar mediante retos diversos y dinámicos. Por ejemplo, investigar, analizar y evaluar al enemigo: las características peculiares en las conductas de los comandantes, las competencias tanto individuales como colectivas, los casos tácticos en los que ha tenido éxito y las capacidades emergentes; es necesario entender al enemigo y pensar desde su punto de vista para incorporar ello al entrenamiento mediante un enemigo y una situación que haga que la unidad se enfrente a capacidades emergentes del enemigo, obligando a los líderes a reconocer, aceptar y enfrentar los cambios no previstos dentro del

planeamiento operacional. Esto permite fomentar el pensamiento adaptativo y rompe la rutina del entrenamiento.

- Liderar a través de las culturas. Los líderes deben buscar activamente relaciones y situaciones diversas para comprender mejor a las personas que piensan y actúan de forma diferente que la mayoría de los soldados o ciudadanos promedio de nuestro país. Los líderes pueden incrementar su capacidad de adaptación aprovechando este tipo de oportunidades.
- Buscar retos. Los líderes deben buscar y participar en asignaciones que impliquen cambios importantes en el ambiente operacional. Los líderes pueden ser especialistas, pero requieren una amplia base de experiencia. A medida que se acumula la experiencia, se incrementa la capacidad de adaptación. Los líderes expuestos al cambio y a nuevos desafíos aprenderán el valor de la adaptación; así aplicarán las habilidades para formar a los soldados, empleados públicos asignados al Ejército, unidades y organizaciones con capacidad de adaptación.

[9-43] Aunque la adaptabilidad es una capacidad importante, los líderes en todos los niveles deben utilizar sus capacidades cognitivas para contrarrestar los retos del ambiente operacional con el fin de enfrentar amenazas híbridas (combinación diversa y dinámica de fuerzas regulares, fuerzas irregulares, fuerzas terroristas y/o elementos criminales unificados para lograr efectos mutuamente beneficiosos [MFRE 3-0]), dificultando enmarcar y definir el problema. Ahí es donde el líder y los estados mayores requieren desarrollar el planeamiento conceptual empleando la Metodología de Diseño del Ejército, que permite, mediante el pensamiento crítico, analizar las variables operacionales y misionales para entender el ambiente operacional, visualizar el estado final deseado y describirlo en la intención del comandante, llevando a la resolución, llevando a la resolución del problema por medio de la aplicación del planeamiento detallado empleando la metodología del proceso militar para la toma de decisiones.



#### **ADVERSARIO**

Parte reconocida como potencialmente hostil a una parte amistosa y contra la cual se puede considerar el uso de la fuerza.

(MFRE 3-0)

[9-44] La Metodología de Diseño del Ejército sustenta el rol del líder en la promoción del trabajo innovador y adaptativo y para guiar el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación de las operaciones. Esto requiere líderes ágiles y versátiles que fomenten el aprendizaje organizacional continuo y que, a la vez, participen en una colaboración iterativa y en el diálogo para mejorar la toma de decisiones (ver MFRE 5-0 "Operaciones").

---

## PARTE IV – LIDERAR EN LOS NIVELES ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICO

---

Esta parte IV se basa en los fundamentos, atributos y competencias de liderazgo que se trataron en secciones anteriores, para profundizar en los niveles organizacional y estratégico.

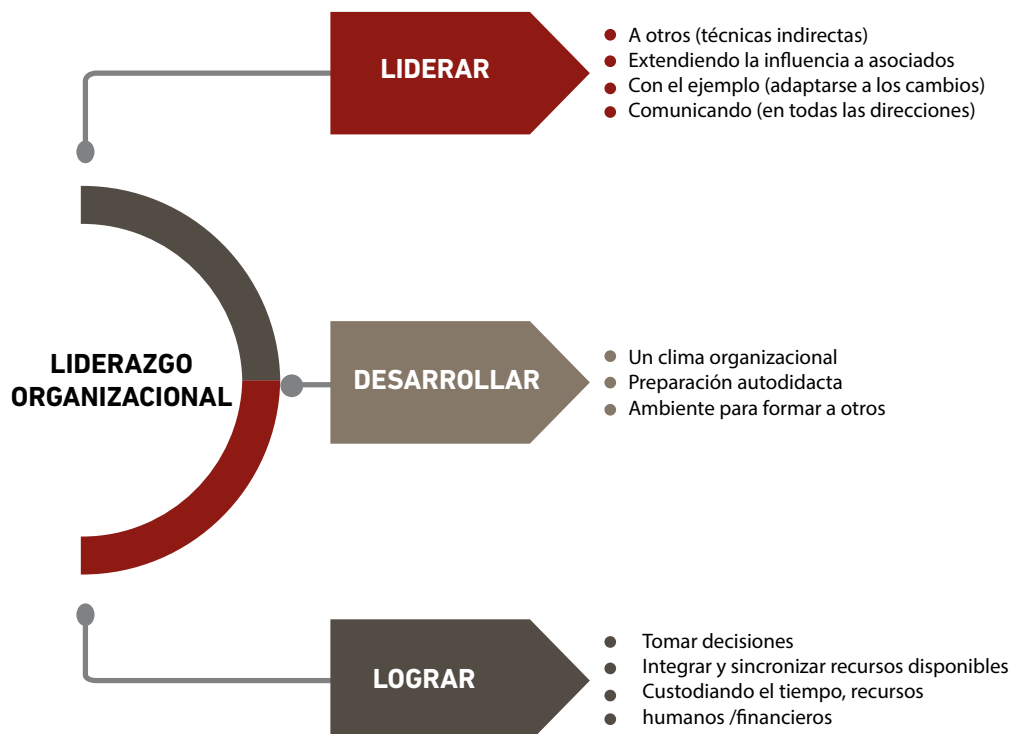
Los líderes del Ejército se preparan continuamente para mayores responsabilidades mientras que dominan las competencias básicas del líder. En el momento en que se convierten en líderes organizacionales y estratégicos, deben contar con habilidades múltiples que puedan operar fácilmente en todos los niveles de liderazgo dentro y fuera del Ejército y aplicar su amplia experiencia y conocimientos para lograr el éxito en todo el espectro de las operaciones.

Los líderes supervisan la transformación continua del Ejército y responden a los ambientes operacionales en evolución. Son mentores y desarrollan el liderazgo de la fuerza futura.

## CAPÍTULO 10

---

### LIDERAZGO ORGANIZACIONAL



“Los líderes del ejército motivan a las personas dentro y fuera de la cadena de mando para ejercer acciones, enfocar el pensamiento y tomar decisiones por el bien de la organización”.

**CEDOE**

## 10.1 LIDERAR

[10-1] Ya sea que luchen por terreno clave o que trabajen para lograr la preparación en el entrenamiento, los líderes organizacionales deben ser capaces de transformar los conceptos complejos en planes tácticos operacionales y acciones decisivas comprensibles. Los líderes organizacionales desarrollan los programas y planes y sincronizan los sistemas apropiados permitiendo que los soldados en las unidades conviertan los modelos tácticos y operacionales en acciones.

[10-2] A través de dirigir por medio del ejemplo, un amplio rango de conocimientos y la aplicación de las competencias del líder, los líderes organizacionales desarrollan grupos de equipos con disciplina, cohesión, confianza y dominio. Enfocan sus organizaciones hasta el nivel más bajo de la misión para difundir una intención clara, conceptos operacionales sólidos y un método sistemático para la ejecución.

[10-3] Los líderes organizacionales con éxito se forjaron en las experiencias del liderazgo directo, reflejan los valores del Ejército e inculcan el orgullo dentro de las organizaciones. Dado que dirigen organizaciones complejas a través del Ejército de combate y del Ejército generador de fuerza, los líderes organizacionales con frecuencia aplican simultáneamente elementos de liderazgo directo, organizacional y estratégico. Los líderes modernos del nivel organizacional deben extender cuidadosamente su influencia más allá de la cadena de mando equilibrando su rol como soldados con su rol de diplomáticos en uniforme.

### 10.1.1. Liderar a otros

[10-4] Los líderes organizacionales modernos han desarrollado una sólida formación en los fundamentos, así como una

Los líderes organizacionales desarrollan los programas y planes y sincronizan los sistemas apropiados permitiendo que los soldados en las unidades conviertan los modelos tácticos y operacionales en acciones.

apreciación de las consecuencias geopolíticas de su aplicación. A partir de sus experiencias, han desarrollado los instintos, la intuición y el conocimiento que forman el entendimiento de la interrelación de los procesos tácticos y operacionales. El perfeccionamiento de sus habilidades tácticas les permite entender, integrar y sincronizar las actividades de múltiples sistemas, empleando recursos y equipos en todo el rango de las operaciones militares.

[10-5] Dado el incremento en el tamaño de sus organizaciones, los líderes organizacionales influyen a menudo más indirecta que directamente. Dependen en gran medida de formar a los subordinados y de empoderarlos para ejecutar misiones y tomar responsabilidades. Cuando sea apropiado, utilizan conceptos de la Metodología de Diseño del Ejército para entender y visualizar el efecto sobre la organización y la misión cuando toman decisiones. Los soldados y los líderes subordinados, a su vez, consultan con sus líderes organizacionales para establecer estándares alcanzables, para proporcionar una intención clara y para proveer los recursos necesarios.

[10-6] Las decisiones y las acciones que toman los líderes organizacionales tienen mayores consecuencias para más personas durante un periodo más extenso que el de los líderes directos. Puesto que las conexiones entre la acción y el efecto son a veces más remotas y difíciles de ver, los líderes organizacionales pasan más tiempo que los líderes directos coordinando, pensando y reflexionando en lo que hacen y en la forma como lo hacen. Los líderes organizacionales desarrollan conceptos claros para las operaciones, así como políticas y procedimientos para controlar y supervisar la ejecución.

### 10.1.2. Extiende la influencia más allá de la cadena de mando

[10-7] Si bien los líderes organizacionales ante todo ejercen influencia directa a través de su cadena de mando y del estado mayor, extienden su influencia más allá por otros medios. Estos incluyen: persuadir, empoderar, motivar, negociar, solucionar conflictos, gestionar acuerdos, apoyar causas y ejercitar la



#### **COORDINACIÓN INTERAGENCIAL**

Coordinación que ocurre entre los elementos del Ministerio de Defensa Nacional con los organismos y departamentos del Gobierno nacional comprometidos con el propósito de lograr un objetivo común.

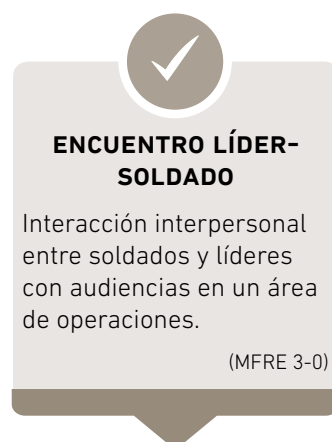
(MFRE 3-0)

diplomacia. A menudo aplican diversas habilidades cuando sirven como negociadores militares o diplomáticos operacionales y cuando desarrollan el consenso. Los jefes de direcciones especiales dentro y fuera del Ejército también necesitan de estas habilidades. Como líderes, afectan la situación operacional en su área de operaciones al extender su influencia a través de líderes locales, como comandantes de distritos de la Policía, alcaldes y cabildo (comunidades indígenas). Las experiencias muestran que el líder organizacional, al equilibrar eficazmente las funciones de líder de combate y diplomático militar, puede establecer el escenario para la estabilidad militar, política y social en las áreas asignadas.

#### **10.1.2.1. Potenciar las capacidades de los asociados de la acción unificada**

[10-8] Los líderes organizacionales y sus estados mayores deben entender la doctrina conjunta, así como los fundamentos y procedimientos del Ejército. A menudo, las brigadas tienen representación interagencial integrada en sus estados mayores o bien operando en sus áreas. Los líderes imparten influencia por la forma como se comportan, dando una impresión de sí mismos y del Ejército.

[10-9] Las operaciones de hoy presentan a los líderes del Ejército, en particular a los líderes organizacionales, con un ambiente dinámico no lineal. Estas condiciones variadas crean un ambiente intenso de información, que presenta un reto para los líderes para sincronizar los esfuerzos más allá de la cadena militar tradicional. La complejidad de las misiones actuales exige la plena integración y cooperación de los asociados de la acción unificada para cumplir la misión.



#### **10.1.2.2. Negociación, desarrollo de consenso y resolución de conflictos**

[10-10] Los líderes a menudo deben utilizar las habilidades de negociación para obtener la cooperación y el apoyo necesarios para cumplir una misión más allá de la cadena de

mando tradicional. Durante operaciones complejas, los diferentes asociados de la acción unificada podrían operar con restricciones impuestas por sus cadenas nacionales u organizacionales. Esto puede dar como resultado importantes negociaciones y resolución de conflictos frente a un proceso más simple de emitir órdenes vinculantes.

[10-11] La negociación exitosa, que emplea un enfoque conjunto para solucionar los problemas, implica desarrollar relaciones eficaces, establecer una comunicación bidireccional, entender las posiciones para aclarar intereses, crear posibles soluciones, utilizar estándares justos y crear una buena opción de compromisos firmes y claros y alternativas realistas. Los buenos negociadores ponen a prueba sus suposiciones, miden el éxito de forma apropiada conforme a una situación determinada, sistemáticamente toman decisiones planificadas, orientadas hacia los procesos para llevar a cabo las negociaciones y analizan detalladamente las interacciones.

[10-12] El arte de la persuasión es un método importante para extender la influencia. Resolver controversias de manera positiva y abierta ayuda a superar la resistencia a una idea o plan y a construir apoyo. Involucrar a los asociados de forma proactiva elimina la barrera de comunicación con ellos y otorga valor a sus opiniones. La apertura a la discusión de sus percepciones y una actitud positiva hacia una opinión divergente disminuye a menudo el conflicto, aumenta la confianza y ahorra tiempo.

### 10.1.3. Liderar por medio del ejemplo

[10-13] Las operaciones del Ejército han demostrado que las organizaciones deben tener la capacidad para adaptarse a situaciones que cambian velozmente. Con frecuencia, la capacidad para tomar decisiones de calidad con rapidez y ejecutarlas dentro del ciclo de decisión del enemigo es lo que determina quién tiene éxito en un enfrentamiento inesperado.

[10-14] Los líderes organizacionales del Ejército desempeñan un papel crítico cuando se trata de mantener el enfoque en

Las operaciones del Ejército han demostrado que las organizaciones deben tener la capacidad para adaptarse a situaciones que cambian velozmente.

Los líderes  
organizacionales  
se conocen  
a sí mismos  
y entienden  
la misión y el  
mensaje.

combatir al enemigo y no el plan. Ellos son los primeros en adaptarse a los cambios en el ambiente operacional y aprovechan las oportunidades emergentes aplicando una combinación de intuición, resolución analítica de problemas, integración de sistemas y liderazgo por medio del ejemplo, tan cerca de la acción como sea posible.

[10-15] Los líderes organizacionales se posicionan con los medios necesarios para mantener el contacto con los elementos críticos y con su puesto de mando atrasado. La proximidad a las operaciones proporciona a los comandantes organizacionales la concientización requerida para aplicar rápidamente el pensamiento creativo en colaboración con los líderes subordinados. Además, facilita los ajustes por deficiencias en el planeamiento y reduce el tiempo de reacción cuando se aplican soluciones tácticas y operacionales sólidas a los cambios actuales.

[10-16] Las operaciones requieren líderes que entiendan el contexto de los factores que afectan la situación, que actúen dentro de dicho entendimiento, que evalúen el contexto continuamente, que adapten dichas acciones con base en las interacciones y circunstancias del enemigo y el ambiente, que consoliden las oportunidades tácticas y operacionales con las metas estratégicas y que sean capaces de hacer una transición eficaz de las operaciones.

#### **10.1.4. Comunicar**

##### **10.1.4.1. Asegura un entendimiento compartido**

[10-17] Los líderes organizacionales se conocen a sí mismos y entienden la misión y el mensaje. Además, tienen el deber de compartir tanta información como les sea posible con su organización y sus subordinados. Los equipos valoran un intercambio de información abierto, bilateral, que refuerce el compartir los valores de equipo y que indique un aporte constructivo.

[10-18] Comunicarse abierta y claramente con los superiores es importante para los líderes organizacionales. Comprender la intención, las prioridades y los procesos de pensamiento facilita anticipar la planificación futura y las prioridades de los recursos. Comprender la dirección de los escalones superiores reduce las correcciones de curso en los niveles inferiores y esto, a la vez, disminuye la fricción y mantiene un ritmo y un clima organizacional estables.

#### 10.1.4.2. Usar el estado mayor como herramienta de comunicación

[10-19] Los líderes organizacionales necesitan entender lo que está sucediendo dentro de su organización, aplicando el \*desarrollo transversal sostenible y desplegándose dentro de los dos escalones superiores siguientes. El trabajo en red entre los miembros del estado mayor proporciona a los líderes organizacionales una visión más amplia del ambiente operacional general. La coordinación permite a los líderes interactuar constantemente y compartir pensamientos, ideas y prioridades a través de múltiples canales, creando una imagen más completa. Con información fidedigna, los estados mayores pueden convertir políticas, conceptos, planes y programas en resultados alcanzables y en productos de calidad de manera provechosa.

[10-20] Al interactuar con el estado mayor superior, los líderes organizacionales entienden las prioridades del superior y los cambios inminentes, lo cual ayuda a establecer las condiciones para sus propios requisitos y cambios. Percibir, observar, hablar, cuestionar y escuchar constantemente de forma activa ayuda a los líderes organizacionales a identificar y resolver mejor o a evitar problemas potenciales. Esto les permite anticipar las decisiones y ubicar su organización en la mejor posición posible en el tiempo y el espacio para responder adecuadamente y ejecutar acciones de forma apropiada.



#### COOPERACIÓN EN SEGURIDAD

Toda interacción entre el Ministerio de Defensa Nacional y los organismos de defensa extranjeros, que tiene como objetivo crear relaciones que promueven intereses específicos en materia de defensa y seguridad, con el fin de desarrollar capacidades militares aliadas para las operaciones de defensa mutua y multinacional.

(MFRE 3-0)

La persuasión es un método importante de comunicación para los líderes organizacionales.

### 10.1.4.3. Utilizar la persuasión para formar equipos y llegar a consensos

[10-21] La persuasión es un método importante de comunicación para los líderes organizacionales. Las habilidades de persuasión bien desarrolladas y la apertura a trabajar en la resolución de controversias ayudan a los líderes organizacionales a superar la resistencia y a obtener apoyo. Estas características son importantes al tratar con otros líderes organizacionales o con asociados multinacionales y en el ámbito sociopolítico.

[10-22] Al reducir los motivos de los malentendidos, la persuasión disminuye el tiempo que se desperdicia en ocuparse de problemas sin importancia. Esto asegura la participación de otros, abre la comunicación con ellos y da valor a sus opiniones; todas estas acciones son fundamentales para la formación de los equipos. La apertura a discutir una posición en la que uno se encuentra y una actitud positiva hacia una opinión discrepante elimina a menudo la tensión y ahorra tiempo. Al demostrar estas características, los líderes organizacionales proporcionan un ejemplo que los subordinados pueden utilizar en su desarrollo personal.

[10-23] En algunas circunstancias, la persuasión puede ser inapropiada. Durante las operaciones, los líderes toman con frecuencia decisiones rápidamente, lo cual requiere un estilo más directo cuando lideran y toman decisiones sobre los cursos de acción.

## 10.2. DESARROLLAR

[10-24] Comparativamente, los líderes organizacionales toman un enfoque a largo plazo para desarrollar la organización integralmente. Así, preparan sus organizaciones para el siguiente trimestre, año o incluso un plazo de cinco años. La responsabilidad para determinar cómo se combatirá la próxima guerra se encuentra en los líderes actuales del Ejército, especialmente en aquellos que están en los niveles organizacionales y estratégicos. Los líderes en el nivel organizacional dependen más de los

métodos indirectos de liderazgo, los cuales pueden hacer más difícil liderar, desarrollar y lograr (competencias).

### 10.2.1. Crea un ambiente positivo

[10-25] Un clima organizacional se deriva de las actitudes, acciones y prioridades del líder, arraigadas a través de opciones, políticas y programas. Los líderes que ocupan cargos de liderazgo organizacional determinan el clima de la organización analizándola y evaluándola en dirección ascendente. Con una evaluación completa, el líder puede proporcionar una guía y un enfoque claros (propósito, dirección y motivación) para impulsar a la organización hacia el estado final deseado.

[10-26] Un clima que promueve los valores del Ejército y fomenta el Código de Honor del Soldado Colombiano alienta el aprendizaje, promueve la creatividad y el desempeño y establece cohesión. El fundamento para un ambiente positivo es un clima ético saludable, aunque por sí solo no es suficiente. Las características de los climas organizacionales exitosos incluyen un propósito claro y ampliamente conocido, soldados bien entrenados y convencidos (fe en la causa), equipos disciplinados y cohesivos, y líderes confiables y competentes.

[10-27] Para crear dicho clima, los líderes organizacionales reconocen los errores como oportunidades para aprender, crean equipos cohesivos y recompensan a los líderes de carácter y competencia con mayores responsabilidades. Los líderes organizacionales valoran la retroalimentación sincera y utilizan constantemente los medios disponibles para mantener un ambiente de confianza en la organización. Los miembros del estado mayor especial que pueden ser buenas fuentes de retroalimentación de calidad incluyen en igualdad de oportunidades a los asesores, capellanes, oficiales de sanidad y asesores legales.

[10-28] Los métodos de retroalimentación pueden incluir consejos de seguridad (local, departamental, regional), consejos, medios de comunicación social o encuestas. Un líder organizacional puede iniciar encuestas sobre el clima de mando



#### **OPERACIONES MULTINACIONALES**

Acciones militares llevadas a cabo por fuerzas de dos o más naciones, generalmente emprendidas dentro de la estructura de una coalición o alianza.

(MFRE 3-0)

Los líderes  
organizacionales  
son los custodios  
de la profesión  
militar.

o una evaluación de múltiples fuentes y eventos de retroalimentación (empleando tablas que contengan pasos, actividad y su descripción) para recolectar aportes respecto al clima, protegiendo la identidad de los encuestados.

[10-29] Los líderes organizacionales son los custodios de la profesión militar. Cumplen esta función, asignando una alta prioridad a la inversión en los futuros líderes en todos los niveles. El desarrollo del líder es una inversión necesaria para mantener la profesión militar del Ejército y es una fuente clave del poder de combate. El líder organizacional establece las condiciones de un sistema sólido de formación de líderes para un Ejército profesional que apoye los objetivos de seguridad nacional. Establecer prioridades para las inversiones adecuadas en el desarrollo del soldado y del líder sigue siendo un reto desconcertante que enfrentan el Ejército y sus líderes.

### 10.2.2. Se prepara a sí mismo

[10-30] El liderazgo, así como el desarrollo, comienza desde arriba. Los líderes organizacionales mantienen un enfoque respecto a la dirección que necesita seguir la organización y lo que los líderes deben ser capaces de lograr. Como modelos, se desarrollan a sí mismos y asesoran de forma activa a sus líderes subordinados en el crecimiento profesional. Los líderes organizacionales continúan buscando experiencias para ampliar sus conocimientos, habilidades y capacidades y motivan a sus subordinados a ampliarlas buscando oportunidades adicionales. En el nivel organizacional, los líderes se aseguran de que se implanten sistemas y condiciones para obtener retroalimentación objetiva, asesoramiento y mentoría para todos los miembros de la organización.

[10-31] Los líderes organizacionales conscientes de sí mismos que conocen sus organizaciones generalmente logran resultados de alta calidad. Los líderes organizacionales competentes y seguros de sí mismos no evitan pedir retroalimentación informal a sus subordinados cercanos; es parte de un esfuerzo de retroalimentación y análisis y evaluación abierta. Cuando los oficiales forman parte de una RDA, los líderes

organizacionales deben invitar a los subordinados a hacer comentarios respecto a la forma como los líderes podrían haber hecho mejor las cosas. Los errores de los líderes organizacionales son fácilmente visibles y a menudo afectan a los que lideran. En consecuencia, admitir, analizar y aprender de estos errores agrega valor al entrenamiento. Para los líderes organizacionales del Ejército —así como para los de otros niveles—, reflexionar, aprender y aplicar acciones correctivas en las operaciones es fundamental para la eficacia.

[10-32] Mientras que las competencias de liderazgo son iguales en todos los niveles, pasar del nivel directo al organizacional requiere un cambio de enfoque. El Ejército diseña el sistema de educación militar profesional y aprovecha el sistema de educación en Colombia para facilitar la transición en el alcance y la amplitud de las responsabilidades. Los líderes necesitan acostumbrarse a depender de medios menos directos de dirección, control y monitoreo.

[10-33] Las exigencias en los líderes varían en los diferentes niveles. Lo que puede ocupar una gran cantidad de tiempo de un líder en un nivel inferior (por ejemplo, la supervisión personal de los soldados) pueden implicar menos tiempo en niveles superiores. Ciertas habilidades técnicas esenciales para un líder directo pueden tener poca importancia para un líder estratégico que debe dedicar tiempo a cuestiones estratégicas en todo el sistema. Por lo tanto, los líderes enfatizan menos algunas habilidades como el enfoque de los cambios de liderazgo.

### 10.2.3. Formar a otros

[10-34] Una responsabilidad importante del líder organizacional es crear un ambiente que capacite y apoye a los miembros de la organización para aprender desde sus experiencias y las de otros. Los líderes operacionales saben que tienen la responsabilidad de entrenar a los líderes futuros del Ejército, lo cual es claramente un acto de custodia como guardián de la profesión. Se basan en un ambiente que utiliza el aprendizaje y la preparación autodidacta mediante



#### ALIANZA

Relación que resulta de un acuerdo formal entre dos o más naciones para objetivos amplios y de largo plazo que fomenten los intereses comunes de los miembros

(MFRE 3-0)

diversos procedimientos, como la evaluación y la retroalimentación desde de múltiples fuentes.

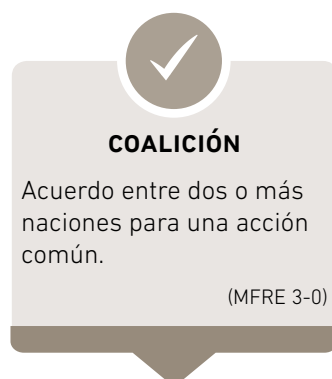
[10-35] Para reforzar el aprendizaje permanente, los líderes organizacionales pueden facilitar numerosas posibilidades disponibles: entrenamiento orientado a las asignaciones (curso básico, de comando y de estado mayor orientado al perfil para ocupar cargos de acuerdo con el grado), entrenamiento integrado y centros de instrucción y entrenamiento.

[10-36] Los líderes organizacionales eficaces forman líderes en todos los niveles dentro de la organización y determinan el potencial de otros. Esto exige ser conscientes de los demás y tener flexibilidad para desarrollar las fortalezas y abordar las debilidades. Formar a los demás a este nivel es un reto; el líder organizacional tiene que equilibrar la importancia del trabajo y determinar quién lo hará mejor con las necesidades de todos los subordinados.

[10-37] Otra consideración para los líderes organizacionales es cómo y qué necesitan aprender las personas. Aprender de sus errores puede ser aceptable para algunos líderes, pero otros necesitan experimentar más éxitos que fracasos para desarrollar la seguridad en sí mismos y la iniciativa. Los comandantes lideran, realizan *coaching* (método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas) y mentoría a los líderes subordinados.

### 10.2.3.1. Desarrollo de habilidades y procesos del equipo

[10-38] Los líderes organizacionales reconocen que el Ejército es un equipo de equipos. Como tal, se compone de numerosas organizaciones funcionales, las cuales llevan a cabo tareas y misiones necesarias que, en conjunto, son producto del esfuerzo de todos los componentes del Ejército. Los líderes estratégicos influyen en los líderes organizacionales y estos, a su vez, influyen en los líderes subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales.



[10-39] Generalmente, los líderes organizacionales dependen de que los demás sigan y ejecuten su intención y guía al mismo tiempo que comunican eficazmente esa intención y guía a sus subordinados. Convertir una visión del campo de batalla o un objetivo de entrenamiento en una realidad requiere los esfuerzos combinados de muchos equipos dentro y fuera de la organización. Los líderes organizacionales forman equipos sólidos y eficaces por medio del desarrollo y el entrenamiento de los mismos.

[10-40] El Ejército, por organización territorial, tiene como base la división; el peso operacional inicia en la brigada y se conduce a través de la unidad táctica y la compañía. Lo anterior le permite organizarse por tareas para satisfacer las necesidades de la misión. Sin embargo, esta estructura crea un reto para los comandantes que tratan de fomentar la fiabilidad y la confianza en las organizaciones subordinadas. Estas organizaciones están distribuidas por tareas para cumplir los requisitos de la misión; así, la colaboración y el diálogo con las organizaciones subordinadas crean el entendimiento compartido necesario para lograr el éxito de las operaciones. Los comandantes obtienen una perspectiva de las necesidades de los líderes subordinados mientras comparten su propia visión clara y la intención del comandante.

[10-41] Al transitar entre las unidades subordinadas, los comandantes pueden evaluar el entendimiento que tienen los subordinados de la intención, de su preparación y de su ejecución y así pueden inducir el éxito del mando tipo misión. Los comandantes llegan a conocer nuevas unidades en la organización de tareas y motivan personalmente a los soldados con su presencia. Además, trabajan con las unidades subordinadas para crear un entendimiento compartido para cada situación crítica. Juntos identifican las opciones de mayor valor y administran las acciones de alto riesgo. Los comandantes actúan con otros líderes en toda la cadena de mando para crear el contexto para fomentar las capacidades organizacionales y de equipo.

[10-42] Los subordinados bien entrenados que trabajan arduamente y luchan con tenacidad sienten que son parte de

Los líderes organizacionales reconocen que el Ejército es un equipo de equipos.

Los líderes organizacionales eficaces deben empoderar la autoridad y respaldar las decisiones de sus subordinados mientras que los poseen de la responsabilidad de sus actos.

un gran equipo. La confianza colectiva proviene de tener éxito bajo condiciones difíciles y estresantes. El sentido de pertenencia se deriva de experimentar la competencia técnica y táctica, primero como individuos y luego colectivamente. Esa competencia se expresa en la seguridad que tienen los miembros del equipo en sus compañeros y sus líderes y la confianza que todos tienen entre sí. Básicamente, los equipos cohesivos se combinan en una red (un equipo de equipos). Las organizaciones eficaces trabajan de modo sincronizado para completar las tareas y las misiones.

#### ***10.2.3.1.1. Fomentar la iniciativa y la aceptación de responsabilidades***

[10-43] Puesto que las misiones de las organizaciones mayores son más complejas e implican esfuerzos simultáneos, los líderes en los niveles superiores deben fomentar la iniciativa de los subordinados. Los líderes organizacionales eficaces deben empoderar la autoridad y respaldar las decisiones de sus subordinados mientras que los poseen de la responsabilidad de sus actos.

[10-44] La delegación exitosa de autoridad implica convencer a los subordinados de que están empoderados y tienen la libertad para actuar independientemente. Los subordinados empoderados entienden que ellos asumen más que la responsabilidad de hacer el trabajo, tienen la autoridad para operar como les parezca conveniente, dentro de los límites de la intención del comandante, las misiones, la organización de tareas y los recursos disponibles. Esto los ayuda a liderar a su gente con determinación.

[10-45] Dado que empoderar es un factor crucial para el éxito en el nivel de liderazgo organizacional, los líderes deben conocer el carácter de sus subordinados y el talento residente dentro de la organización, así como preparar a los subordinados para que asuman roles críticos cuando sea necesario. Para empoderar a los diversos integrantes de una organización mayor, los líderes organizacionales deben explotar el valor de un estado mayor creativo formado por subordinados competentes y de confianza.

### *10.2.3.1.2. Elegir líderes con talento para el estado mayor*

[10-46] Un estado mayor de alto rendimiento comienza por asignar a la persona correcta en la sección indicada y en el rol adecuado. Los líderes organizacionales toman tiempo para analizar y evaluar al estado mayor y lograr su máxima capacidad mediante un entrenamiento enfocado en sus roles. Además, evitan la microgestión (la excesiva supervisión del trabajo de un subordinado) del estado mayor mientras confían en ellos y los empoderan para pensar, con el fin de que proporcione respuestas correctas y opciones viables.

[10-47] Una de las decisiones más importantes para un comandante es lograr empatía por medio de una comunicación interpersonal abierta y sincera con su jefe de estado mayor. Por definición, él es el principal asistente para dirigir, coordinar, supervisar y entrenar al estado mayor, excepto en áreas que se reserva el comandante. Este líder tiene el respeto del equipo y puede hacerse cargo del estado mayor, enfocarlo, inspirarlo y motivarlo para lograr resultados en ausencia del comandante. Aunque las secciones de estado mayor trabajan en condiciones de igualdad, se requiere un buen liderazgo de parte del jefe de estado mayor para que funcione como un equipo cohesionado.

[10-48] Los líderes curiosos que realizan evaluaciones periódicas de sí mismos y de sus organizaciones mantienen en ellas los estándares más altos. Una reflexión con la mente abierta y las medidas correctivas en el entrenamiento son fundamentales para un desempeño eficaz durante una crisis. El proceso continuo de análisis y evaluación ayuda a los líderes organizacionales a convertir las lecciones críticas del entrenamiento en operaciones decisivas.

## **10.3. LOGRAR**

[10-49] Para obtener resultados consistentes, los líderes organizacionales tienen que ser competentes en planear, preparar, ejecutar y evaluar. Así mismo, deben proporcionar un enfoque claro con su intención para que los subordinados logren la misión, independientemente del plan original.



### **OPERACIONES CONJUNTAS**

Acciones militares conducidas por fuerzas conjuntas o por unidades de una fuerza apoyada por elementos de otra fuerza, bajo relaciones de mando específicas entre ellas, que por sí mismas, no conforman una fuerza conjunta.

(MFRE 3-0)

Los líderes organizacionales tienen más probabilidades que los líderes directos de proporcionar una guía y tomar decisiones con información completa.

### 10.3.1. Proporcionar dirección, guía y prioridades claras de manera oportuna

[10-50] Los líderes organizacionales tienen más probabilidades que los líderes directos de proporcionar una guía y tomar decisiones con información completa. Parte del análisis de los líderes organizacionales debe determinar qué decisiones deben tomar por sí mismos y cuáles deben transferir a niveles subordinados. Mientras determinan el curso de acción correcto, consideran los posibles efectos de segundo y tercer orden y se proyectan hacia el futuro (meses o incluso años). Los líderes organizacionales deben considerar sincronizar sus decisiones y, en muchos casos, también deben ejercitar la paciencia y no tomar decisiones inmediatas.

### 10.3.2. Cumplir misiones consistentemente

[10-51] Durante las operaciones, los líderes organizacionales integran y sincronizan los recursos disponibles. Asignan misiones y empoderan a sus subordinados para que ejecuten acciones dentro de una intención impartida. La fortaleza principal para ejecutar exitosamente los requerimientos operacionales mayores se centra en la visión del líder y en la confianza y profesionalismo del equipo.

[10-52] Mientras que un solo líder de forma independiente puede tomar buenas decisiones, el líder organizacional necesita un estado mayor creativo para tomar decisiones de calidad en un ambiente en el cual las operaciones dominan en un ciclo 24/7 (24 horas diarias, 7 días de la semana; es decir, todo el tiempo).

[10-53] En los ambientes operacionales complejos que se enfrentan hoy en día, los líderes organizacionales deben poder confiar en un estado mayor creativo y digno de confianza para ayudar a adquirir y *depurar* grandes cantidades de información, monitorear los recursos vitales, sincronizar los sistemas y evaluar el progreso y el éxito operacional.

[10-54] Los líderes organizacionales de hoy procesan una enorme cantidad de información. Analizar y sintetizar son actividades esenciales para una toma de decisiones eficaz y para el desarrollo del programa: el análisis desglosa un problema en las partes que lo componen; la síntesis, por su parte, reúne datos complejos y desorganizados para obtener una solución.

[10-55] La buena gestión de la información depura la información relevante para facilitar que los líderes organizacionales y los estados mayores ejerciten el mando tipo misión eficazmente. La administración de información utiliza procedimientos y sistemas de información para recolectar, procesar, almacenar, visualizar y difundir la información.

[10-56] Los líderes organizacionales analizan sistemas y resultados para mejorar la organización y sus procesos. Los indicadores y estándares de desempeño para los sistemas facilitan el análisis. Una vez que los líderes organizacionales completan una evaluación e identifican los problemas, pueden desarrollar soluciones apropiadas para resolver los problemas.

### 10.3.3. Dominar los recursos y sistemas

[10-57] Los recursos (tiempo, equipo, instalaciones, presupuestos y personas) son necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Los líderes organizacionales deben disponer de esos recursos, administrarlos y establecer su prioridad para asegurar su óptima disponibilidad. El trabajo de un líder es más difícil cuando surgen eventos imprevistos que modifican las prioridades.

[10-58] Los líderes organizacionales son custodios del tiempo y de la energía propios y de su personal. Ellos no desperdician recursos; evalúan hábilmente los objetivos, anticipan las necesidades de recursos y asignan eficientemente lo que esté disponible. Así, equilibran los recursos disponibles con las necesidades organizacionales y los distribuyen de la mejor manera para alcanzar las metas organizacionales.



#### **FUERZA CONJUNTA**

Es aquella compuesta por elementos significativos, asignados o agregados, de dos o más fuerzas militares que operan bajo un solo comandante conjunto.

(MFRE 3-0)

[10-59] Por ejemplo, en las primeras fases de una operación, los aeropuertos o pistas aéreas y las rutas de abastecimientos pueden ser escasas o inexistentes. Los logísticos innovadores coordinan el transporte aéreo disponible y el horario de las fases de una operación de carga destinada a las bases de operaciones adelantadas. ¿Qué es lo prioritario: municiones, alimentos, agua, combustible, reemplazos de personal? Un buen líder organizacional basa las decisiones para el establecimiento de prioridades en múltiples fuentes de información: resultado de encuestas a los soldados, aporte desde las unidades de apoyo, apreciaciones de la situación de personal y la intención del comandante.

[10-60] Debido a la naturaleza más indirecta de su influencia, los líderes organizacionales evalúan continuamente los sistemas interrelacionados y diseñan planes a largo plazo para cumplir las misiones. Ellos deben moldear sus habilidades para evaluar y equilibrar su ambiente, la organización y el personal. Además, determinan la causa y el efecto de las deficiencias y convierten este nuevo entendimiento en planes y programas viables. Luego, les dan libertad a los líderes subordinados para ejecutar y hacer el trabajo.

[10-60] Los líderes que alcanzan el nivel organizacional deben tener una perspectiva integral de los sistemas. Esto les permite equilibrar la doctrina, la organización, el entrenamiento, el material, el liderazgo, la educación, el personal y las instalaciones. Junto con los valores del Ejército y el Código de Honor del Soldado Colombiano, estos sistemas proporcionan el marco para influir en las personas y en las organizaciones en todos los niveles. Ellos son la base para la realización de una amplia gama de operaciones y para mejorar continuamente la organización y la Fuerza.



#### **CAMPAÑA**

Serie de operaciones mayores relacionadas con el logro de objetivos estratégicos y operacionales dentro de un tiempo y espacio determinados.

(MFRE 3-0)

#### **10.3.3.1. Comprender y sincronizar los sistemas para el poder de combate**

[10-61] Los líderes aplican una perspectiva de sistemas para configurar y emplear sus organizaciones. La capacidad de entender y emplear eficazmente los sistemas es fundamental

para el logro de las metas, los objetivos y las tareas organizacionales. El liderazgo organizacional, combinado con una información efectiva y la administración de los sistemas puede generar poder de combate eficaz.

[10-62] Los líderes organizacionales deben dominar la sincronización táctica y operacional. Así, es necesario que organicen las actividades en tiempo, espacio y propósito para concentrar el máximo poder relativo de combate o el esfuerzo organizacional en un punto y momento decisivos. Los elementos del poder de combate consta de las seis funciones de conducción de la guerra (mando tipo misión, movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección), información y liderazgo. Los comandantes y líderes los aplican a través del liderazgo y multiplican los efectos del poder combate. Mediante la sincronización, los líderes organizacionales enfocan las funciones de conducción de la guerra para concentrar los efectos del poder de combate en el lugar y el momento elegidos para derrotar a un enemigo o para dominar una situación.

[10-63] Los líderes organizacionales, adicionalmente, sincronizan la aplicación del complemento y refuerzo de efectos conjuntos militares y de los activos no militares para derrotar a los oponentes en uno o más puntos decisivos. Una sincronización efectiva requiere que los líderes reúnan habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales y las apliquen a las metas, objetivos y tareas de las funciones de la guerra.

### 10.3.3.2. Evaluar para asegurar el éxito de la misión y la mejora de la organización

[10-64] Evaluar las situaciones de forma fiable y observar el estado de las organizaciones y sus elementos componentes es crítico para que los líderes organizacionales logren resultados consistentes y tengan éxito en la misión. Una evaluación exacta requiere que basen sus instintos e intuiciones en la fiabilidad de la información y de sus fuentes. Una evaluación organizacional de calidad puede determinar las debilidades y las mejoras enfocadas en la fuerza.

Los líderes aplican una perspectiva de sistemas para configurar y emplear sus organizaciones.

[10-65] Además de diseñar sistemas de evaluación eficaces, los líderes organizacionales establecen estándares de evaluación medibles. Para hacerlo correctamente, los líderes organizacionales preguntan:

- ¿Cuál es el estándar?
- ¿Tiene sentido el estándar para todos los interesados?
- ¿Cumplimos el estándar?
- ¿Qué sistema lo mide?
- ¿Quién es responsable del sistema?
- ¿Cómo reforzamos o corregimos nuestros hallazgos?

[10-66] Ya que sus decisiones pueden tener efectos de amplio alcance, los líderes deben ser sensibles a cómo sus acciones afectan el clima de la organización. La habilidad para discernir y prever efectos de segundo y tercer orden ayuda a los líderes organizacionales a evaluar la salud del clima organizacional y proporcionar retroalimentación constructiva a los subordinados.

[10-67] Intentar predecir los efectos de segundo y tercer orden puede resultar en la identificación de los requerimientos de recursos y en cambios en las organizaciones y en los procedimientos. Por ejemplo, cuando el comandante del Ejército aprueba un nuevo concepto operacional para la Fuerza, las consecuencias son de gran alcance. Los efectos de segundo orden pueden significar evolución de la doctrina en cuanto a tácticas, técnicas y procedimientos, actualizando los manuales fundamentales y de referencia. Los efectos de tercer orden pueden incluir la necesidad de recursos para material impreso y la difusión de la evolución doctrinal dentro y fuera de la cadena de mando. Los líderes son responsables de anticipar las consecuencias de cualquier acción. La planificación metódica y un análisis del estado mayor pueden ayudar, pero la anticipación requiere imaginación, visión y una apreciación de otras personas, talentos y organizaciones.

# CAPÍTULO 11

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO



"Un líder es un negociador de esperanzas".

*Napoleón Bonaparte*

### 11.1 PERSPECTIVA GENERAL DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

[10-1] Este capítulo trata sobre el liderazgo estratégico y pone el rol del líder estratégico en perspectiva para quienes lo apoyan. El liderazgo estratégico es el proceso para determinar el logro de una visión deseable y entendida claramente al influir en la cultu-

Los líderes estratégicos sirven dentro o fuera del Ejército y deben comprender a fondo las relaciones político-militares.

ra organizacional, asignando recursos, dirigiendo por medio de políticas y directivas y desarrollando el consenso.

[10-2] Los líderes estratégicos sirven dentro o fuera del Ejército y deben comprender a fondo las relaciones político-militares. Ellos tienen responsabilidades que se extienden más allá del Ejército, al gobierno nacional, a sus líderes y, en última instancia, a nuestro pueblo colombiano. Quienes sirven en posiciones de liderazgo estratégico pueden liderar organizaciones complejas conformadas por miembros del Ejército, de otras Fuerzas o de otras naciones, así como de organismos estatales y entidades no gubernamentales.

[10-3] Los líderes estratégicos, independientemente de su cargo, aplican la experticia profesional y permanecen fieles a los valores del Ejército y al Código de Honor del Soldado Colombiano. Esta es la base para su legitimidad y contribuye a la eficacia del líder.

[10-4] Cuando hacen su juramento ante la bandera, los líderes prometen respetar la Constitución Política de Colombia. Este juramento subordina al líder militar tanto a las leyes de la nación como a sus líderes elegidos y designados, creando así una relación cívico-militar distinta. Un elemento fundamental de esta relación es la confianza que los líderes civiles tienen en sus líderes militares. Para que esta relación sea eficaz, requiere sinceridad y autoridad para ejecutar las decisiones de los líderes civiles. Estas decisiones proporcionan la dirección estratégica y el marco en el cual operan los líderes estratégicos militares, quienes necesitan comprender las políticas organizacionales, nacionales y mundiales. Además, debe tenerse en cuenta que ellos operan en redes complejas de superposición que se traslapan y que, en ocasiones, compiten entre sí.

[10-5] Con el fin de mantener el enfoque, los líderes estratégicos investigan el ambiente para entender el contexto de sus roles. Deben estimar múltiples cronogramas para anticipar el cambio y ser ágiles y adaptarse para administrar los cambios resultantes. Además de aceptar las consecuencias más severas por sus acciones, los líderes estratégicos extienden su

influencia en un ambiente donde ellos interactúan con otros líderes de alto nivel y con personalidades influyentes sobre quienes ellos solo tienen autoridad formal mínima o ninguna autoridad en absoluto.

[10-6] Los líderes estratégicos representan una combinación finamente ponderada de pensadores de alto nivel, experimentados combatientes y expertos militares geopolíticos. Además, sostienen simultáneamente lo que es necesario en el ambiente actual, visualizan el futuro y transmiten esa visión a una amplia audiencia. A menudo, ellos encabezan el cambio personalmente.

[10-7] El ambiente complejo de la seguridad nacional requiere un profundo conocimiento de los instrumentos diplomático, informacional, militar y económico del poder nacional. Los líderes estratégicos entienden las interrelaciones entre estos instrumentos y los utilizan para alcanzar fines estratégicos.

[10-8] Los líderes estratégicos son plenamente conscientes de la complejidad del ambiente de la seguridad nacional e internacional. Sus acciones afectan las adquisiciones, las limitaciones presupuestarias, los programas civiles, la investigación, la contratación, las audiencias del Congreso y la cooperación entre los servicios. Ellos procesan la información desde estas áreas mientras analizan y evalúan alternativas, formulan decisiones prácticas y generan apoyo. Las habilidades interpersonales altamente desarrolladas y las relaciones intergrupales son esenciales para el desarrollo de consensos con los civiles y con los militares encargados de formular políticas nacionales e internacionales.

[10-9] Los líderes estratégicos operan con los mismos atributos y competencias generales que los líderes directos y los organizacionales. Las situaciones y ambientes crean diferencias en cómo se aplican los atributos y competencias. En general, los líderes estratégicos se adaptan a:

- Una mayor complejidad bajo condiciones de gran incertidumbre.
- Un alcance más amplio con mayores periodos.



### LÍDER

Cualquier individuo que, en virtud del rol asumido o la responsabilidad asignada, inspira e influye en las demás personas para lograr las metas institucionales.

(MFE 6-22)

- Mayores riesgos y desafíos.
- Un nivel más alto de intereses, metas y prioridades a nivel nacional.

[10-10] Mientras que los líderes directos y organizacionales tienen un enfoque a corto y mediano plazo, los estratégicos deben concentrarse en el futuro. Pasan gran parte de su tiempo considerando metas y posicionándose para lograr el éxito a largo plazo, aun cuando enfrentan problemas inmediatos y a mediano plazo.

[10-11] Para crear organizaciones e instituciones de gran alcance, con capacidad de adaptación, los líderes estratégicos y sus estados mayores desarrollan redes de personas con conocimiento (experticia) que pueden configurar positivamente sus propias organizaciones. A través de evaluaciones continuas, los líderes estratégicos buscan entender las fortalezas y debilidades personales de los principales participantes de un problema en particular. Así, los líderes estratégicos interpretan diestramente a otras personas mientras que disciplinan sus propias acciones y reacciones. Los líderes estratégicos influyen en los acontecimientos externos proporcionando liderazgo de calidad, información oportuna y pertinente, y acceso a las personas y a las agencias adecuadas.



### **DOCTRINA DEL EJÉRCITO DE COLOMBIA**

Principios fundamentales con sus correspondientes tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos empleados para la conducción de las operaciones y mediante los cuales el Ejército de combate y los elementos del Ejército generador de fuerza, que apoyan directamente las operaciones, guían sus acciones en cumplimiento de los objetivos nacionales. Es autoritativa, pero requiere juicio en su aplicación.

(MFE 1-01)

## **11.2. LIDERAR**

[10-12] Cuando se lidera en los niveles más altos del Ejército, de las directivas disponibles conjuntas y del sistema de seguridad nacional, los líderes estratégicos del Ejército encabezan los cambios y, al mismo tiempo, tienen que equilibrar los riesgos. Comparan los riesgos operacionales actuales contra los riesgos operacionales o institucionales futuros. Para mitigar estos últimos, tienen la responsabilidad de proporcionar liderazgo a los hombres y mujeres que sirven en sus organizaciones y formar a sus sucesores para que puedan enfrentar los desafíos del futuro.

### 11.2.1. Lidera a otros

[10-13] Los líderes estratégicos influyen a la vez en la organización y en el ambiente externo. Al igual que los líderes directos y organizacionales, los estratégicos lideran por medio del ejemplo y ejercen un liderazgo indirecto mediante la comunicación, la inspiración y la motivación. Ellos toman decisiones para el equilibrio correcto de empoderar y controlar. El empoderamiento les permite llevar a cabo todo lo que tiene que ocurrir. Ellos trabajan con otros para crear un entendimiento compartido de la historia, el estado actual y las metas para la organización.

[10-14] Un líder estratégico verdaderamente eficaz entiende de la organización en múltiples niveles, trascendiendo desde una perspectiva interna hasta cómo lo perciben las personas ajenas. Estos líderes trascienden los prejuicios con base en las experiencias. La visualización es una función clave de los líderes estratégicos, quienes determinan una visión al aplicar el criterio al ambiente. Para visualizar así como para ejecutar, los líderes estratégicos tienen que aplicar un análisis reflexivo.

[10-15] Estos líderes desarrollan la sabiduría y un marco de referencia para identificar información pertinente a la situación. Además, utilizan sus habilidades interpersonales para desarrollar una red de personas con conocimientos en esas organizaciones y motivan a los miembros del estado mayor a desarrollar redes similares. A través de estas redes formales e informales, los líderes estratégicos buscan activamente información relevante para sus organizaciones, así como expertos en el tema que puedan ayudar. Utilizando sus redes, los líderes estratégicos pueden recurrir a las mejores mentes y fuentes de información del país, porque pueden enfrentarse a situaciones en las que nada menos será suficiente.

#### 11.2.1.1. Proporcionar visión, motivación e inspiración

[10-16] Siempre que proporcionan visión, dirección y guía y establecen prioridades, los líderes estratégicos deben juzgar

Los líderes estratégicos buscan mantener una visión coherente con el ambiente externo y con las metas del Ministerio de Defensa Nacional.

de manera realista lo que puede suceder en el futuro. Incorporan nuevas ideas, nuevas tecnologías y nuevas capacidades. A partir de una mezcla de ideas, hechos, conjeturas y la experiencia personal, crean una imagen de lo que necesitan ser sus organizaciones y donde estas deben obtener los resultados deseados.

[10-17] Los líderes estratégicos buscan mantener una visión coherente con el ambiente externo y con las metas del Ministerio de Defensa Nacional (MDN) —conjuntas y la estrategia nacional—. La visión del líder estratégico proporciona el último sentido del propósito, la dirección y motivación. Es el punto de partida para desarrollar metas y planes, un criterio para medir el logro y una comprobación de los valores organizacionales. La visión del líder estratégico para la organización puede tener un horizonte de tiempo de años o aun décadas.

[10-18] La habilidad de proporcionar una visión clara es vital para el líder estratégico, pero formar una visión no tiene sentido hasta que el líder la comparta con un auditorio más amplio, obtenga un apoyo generalizado y la use como una brújula para guiar a la organización. Para que la visión proporcione el propósito, la dirección y la motivación, el líder estratégico debe comprometerse personalmente con esta, obtener el compromiso de la organización como un todo y perseguir con persistencia las metas y objetivos que extenderán la visión en toda la organización.

[10-19] Los líderes estratégicos identifican las tendencias, oportunidades y amenazas que podrían afectar el futuro del Ejército y actúan de forma dinámica para movilizar el talento que ayudará a crear una visión estratégica. Los líderes estratégicos están abiertos a ideas de muchas fuentes, no solo de sus propias organizaciones. La cultura con base en los valores del Ejército afirma la importancia de tener altos estándares, desarrollo de líderes e iniciativas permanentes de aprendizaje.

### 11.2.2. Extender la influencia

[10-20] Ya sea por medio de una presentación indirecta o abierta, los líderes estratégicos representan al Ejército e influyen en otras organizaciones y agencias al comunicar lo que el Ejército hace y hacia dónde se dirige. Su audiencia es el propio Ejército, los departamentos donde se desarrollan las operaciones y la nación. Los líderes estratégicos deben ser proactivos para crear relaciones. Extender la influencia requiere un cambio desde la influencia de liderazgo directo a una mayor dependencia de los métodos indirectos. A menudo la influencia se enfoca en aumentar la participación con múltiples partidos u organizaciones y en crear las condiciones para maximizar la unidad de esfuerzo.

[10-21] Los líderes estratégicos transmiten ideas al pueblo colombiano, que puede luego tomar decisiones informadas sobre cómo apoyar a sus Fuerzas Militares con los recursos esenciales de presupuesto y personal. Los líderes estratégicos dependen de la redacción y la comunicación oral para reforzar sus principales mensajes.

[10-22] Estos líderes utilizan mensajes que se enfocan en extender la influencia y obtener el apoyo público durante las crisis. Ejemplos de extender la influencia más allá del ámbito militar se dan a diario en el desarrollo de operaciones militares en áreas neurálgicas, como la región del Catatumbo, donde se requiere una comunicación abierta con medios de información, los dirigentes políticos, los líderes comunales y la población civil; esto ha permitido el apoyo en la conducción operacional por parte de los habitantes de la región y el mejoramiento sustancial en la percepción de seguridad.

#### 11.2.2.1. Desarrollar un consenso estratégico

[10-23] Fuera de los límites del Ejército, los líderes estratégicos tienen el rol de integradores, forjadores de alianzas, negociadores y árbitros. Los líderes estratégicos deben ser competentes para lograr consensos y para desarrollar coaliciones, especialmente en zonas fronterizas. Ellos habitualmente reúnen a las



#### OBJETIVO

Meta claramente definida, decisiva y alcanzable hacia la cual debe estar dirigida toda operación militar.

(MFRE 3-0)

personas designadas para misiones que pueden durar unos cuantos meses o incluso años. Utilizando el liderazgo entre colegas, más que la estricta autoridad que les otorga su cargo, los líderes estratégicos monitorean cuidadosamente el progreso hacia un estado final visualizado. Así, se enfocan en el buen estado de las relaciones que se necesitan para alcanzar dicho estado. El trato interpersonal establece el escenario de las relaciones profesionales: los líderes estratégicos deben ser diplomáticos, tener 'tacto'.

### 11.2.3. Liderar por medio del ejemplo

[10-24] Los líderes estratégicos son los máximos representantes de la organización y de su causa y propósito. Ellos no solo representan a la organización, sino que, como los más altos líderes militares de la nación, sirven como defensores, diplomáticos y embajadores del país. Debido a su alto nivel de responsabilidad y proyección, los líderes estratégicos son objeto de expectativas más altas y están bajo un mayor control. Por lo tanto, deben irradiar positivismo y seguridad en sí mismos. Con una mayor proyección y oportunidades, los líderes estratégicos utilizan múltiples medios para transmitir mensajes estratégicos y establecer las condiciones deseadas para promover los intereses de seguridad nacional. Sus responsabilidades implican extender las fronteras entre el Ejército y otros servicios, otras Fuerzas Militares, coaliciones, el Congreso, foros académicos y la prensa nacional.

[10-25] Debido a las mayores consecuencias y horizontes más amplios en la toma de sus decisiones, el tiempo y la atención a los detalles son vitales. La decisión de un líder estratégico en un momento crítico puede cambiar rápidamente el curso de una campaña entera o afectar el esfuerzo presupuestario durante varios años. Ellos estratégicos deben dar el ejemplo para la administración del tiempo. Los líderes eficaces en el nivel estratégico no solo toman decisiones oportunas, sino también detectan en qué nivel de detalle participar y en cuál no. Además, buscan la asesoría de redes establecidas de manera oportuna e invierten el tiempo suficiente para prepararse con el fin de tomar decisiones. Del mismo modo, un enfoque mediocre y una



mala administración del tiempo pueden tener un enorme efecto negativo en cascada.

### 11.2.3.1. Liderar e inspirar el cambio

[10-26] Para cumplir con su misión, el Ejército debe ser capaz de abordar el cambio inevitable. El liderazgo estratégico del Ejército reconoce que, como institución, se encuentra en un estado de flujo casi constante: procesando e integrando personal, misiones, tecnologías, información y equipo. El reto para los líderes estratégicos es crear un cambio fundamentado, orientado hacia el futuro. Los líderes estratégicos lideran el cambio en los siguientes casos:

- Al identificar las capacidades de la Fuerza necesarias para llevar a cabo la Estrategia de Defensa Nacional.
- Al asignar las misiones estratégicas y operacionales, incluyendo las prioridades en la asignación de recursos.
- Al preparar planes para las Fuerzas Militares.
- Al crear, asignar recursos y sostener sistemas organizacionales, incluyendo programas de modernización de la Fuerza.
- Al solicitar recursos de personal y equipo, así como los sistemas esenciales del mando tipo misión.
- Al desarrollar y mejorar la doctrina y los métodos de entrenamiento que la promueven.
- Al planificar los efectos del cambio de segundo y tercer orden.
- Al mantener un programa eficaz de desarrollo de líderes y otras iniciativas de recursos humanos.

[10-27] Los líderes estratégicos son proactivos hacia el cambio y se anticipan a este mientras protegen a sus organizaciones de distractores molestos y de poca importancia. En general, saben que el cambio requiere una influencia basada

Para cumplir con su misión, el Ejército debe ser capaz de abordar el cambio inevitable.

La planificación  
y la previsión  
no pueden  
predecir o influir  
en todos los  
acontecimientos  
futuros.

en el compromiso y no en el cumplimiento forzoso. Los líderes deben reforzar el compromiso de manera consistente en todos los niveles de la organización. Aunque todos los líderes dirigen el cambio, los de nivel estratégico hacen la mayor parte de los cambios radicales y los que se enfocan en el horizonte de tiempo más lejano. Los líderes estratégicos guían a sus organizaciones a través de ocho pasos distintos si sus iniciativas de cambio van a lograr avances duraderos:

- Demostrar un sentido de urgencia al mostrar tanto los beneficios como la necesidad del cambio.
- Formar coaliciones que guíen el cambio para trabajar desde el concepto hasta la implementación.
- Con las coaliciones de guía, desarrollar una visión del futuro y una estrategia para hacerlo realidad.
- Comunicar claramente la visión del futuro para que la adopten todos los miembros.
- Empoderar a los subordinados en todos los niveles para que persigan esfuerzos paralelos y extendidos.
- Planificar éxitos a corto plazo para validar los programas clave y mantener la credibilidad de la visión.
- Consolidar los programas exitosos para producir otros cambios.
- Asegurar que el cambio se mantenga como parte de la cultura.

#### **11.2.3.2. Demostrar confianza en condiciones adversas y enfrentar la incertidumbre y la ambigüedad**

[10-28] La planificación y la previsión no pueden predecir o influir en todos los acontecimientos futuros; por lo tanto, los líderes estratégicos se preparan intelectualmente para una serie de amenazas y escenarios; de esta forma, trabajan cuidadosamente para configurar el futuro con los medios disponibles a través de instrumentos diplomáticos, informativos,

militares y económicos del poder nacional, así como con su carácter, competencia y seguridad en sí mismos.

[10-29] Los líderes estratégicos se adaptan mejor a la complejidad al adoptarla. Esto significa que amplían su marco de referencia para adaptarse a una situación, en lugar de limitar la situación para que se ajuste a sus prejuicios. Debido a su sentido del deber, competencia, capacidad intelectual y criterio sensato, toleran la ambigüedad, ya que nunca tendrán toda la información que desean. En lugar de ello, los líderes estratégicos analizan cuidadosamente los acontecimientos y deciden cuándo tomar una decisión, dándose cuenta de que deben innovar y aceptar cierto nivel de riesgo.

[10-30] Además de demostrar la agilidad requerida para manejar demandas concurrentes, los líderes estratégicos entienden la compleja relación de causa y efecto y anticipan los efectos de segundo y tercer orden de sus decisiones en toda la organización. Algunos efectos de segundo y tercer orden son deseables, y los líderes pueden desarrollar acciones encaminadas específicamente a lograrlos. Aunque la naturaleza altamente volátil del ambiente estratégico podría ser una tentación para que algunos líderes estratégicos se concentren principalmente en el corto plazo, no pueden permitir que la crisis del momento los absorba. Deben permanecer enfocados en su responsabilidad de configurar una organización o unas políticas que funcionarán exitosamente dentro de los siguientes diez a veinte años.

#### 11.2.4. Comunicar

[10-31] Las palabras son tan poderosas como las armas en el nivel estratégico. En su interacción con los demás, los líderes estratégicos deben tener un agudo sentido de la dinámica organizacional y personal. La comunicación en el nivel estratégico abarca una amplia gama de estados mayores y componentes funcionales y operacionales que interactúan entre sí, al igual que agencias externas. Una diferencia importante entre los líderes estratégicos y los que están en otros niveles es el mayor énfasis en la comunicación simbólica. Las palabras,



#### MEDIDA DE EFICACIA

Criterio utilizado para evaluar los cambios en el comportamiento de un sistema, la capacidad o el ambiente operacional que está vinculado a medir el logro de un estado final, de un objetivo o la creación de un efecto.

(MFRE 3-0)

las decisiones y las acciones de los líderes estratégicos tienen un significado más allá de sus consecuencias inmediatas.

[10-32] La franqueza y la integridad deben ser siempre el sello distintivo de un líder estratégico para ganar la confianza general. Debe utilizar cuidadosamente su autoridad para identificar los mensajes y transmitirlos a los auditorios apropiados. Saber cuándo hablar y con quién puede ser tan importante como lo que se dice. Los líderes estratégicos generalmente envían mensajes de un alcance más amplio que apoyan las tradiciones, los valores del Ejército o un programa en particular. El mensaje representa las prioridades y la dirección. Los líderes estratégicos se convierten en expertos en el arte de la persuasión.

[10-33] Para lograr el efecto deseado, los líderes estratégicos se comprometen con algunos mensajes impactantes y consistentes que repiten en diferentes escenarios. Ellos diseñan y siguen un plan de comunicación que define cómo abordar cada grupo objetivo. Al prepararse para dirigirse a una audiencia, determinan de antemano su composición y la agenda para conocer cuál es la mejor forma de obtener la atención de sus miembros. Además, evalúan cuidadosamente el impacto del mensaje en cuanto a las categorías de medios, frecuencia, palabras específicas y contexto. Es esencial asegurarse de que el mensaje esté dirigido a los grupos correctos y tenga el efecto deseado.



### **OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS**

Tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o apoyo de la defensa a la autoridad civil ejecutadas simultáneamente para capturar, retener y explotar la iniciativa y consolidar ganancias para prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer en la guerra como parte de la acción unificada.

(MFRE 3-0)

[10-34] Los líderes estratégicos utilizan el diálogo para persuadir a personas o grupos. El diálogo adopta las formas de promoción y de consulta. La promoción busca avanzar en una posición mientras que la consulta busca conocer la posición o perspectiva de otra persona. El diálogo que combina los dos tiene valor para los líderes que deben abordar cuestiones más complejas que la experiencia personal.

[10-35] Para defender un punto de vista, los líderes hacen explícito su razonamiento e invitan a otros a considerar dicho punto de vista; además, motivan a otros a proporcionar diferentes enfoques y exploran cómo difieren las opiniones. Al indagar sobre la opinión de otra persona, los líderes deben

expresar sus suposiciones e identificar qué apoyo hay para otros puntos de vista. El diálogo abierto puede ayudar a superar la reticencia a considerar diferentes puntos de vista.

### **11.3. DESARROLLAR**

[10-36] Los líderes estratégicos aportan contribuciones con un enfoque a largo plazo. Más importante aún, los líderes estratégicos establecen las condiciones para el éxito a largo plazo mediante la formación de subordinados que puedan llevar a la institución a su siguiente nivel de capacidad. Este esfuerzo requiere iniciativa para innovar y experimentar. El desarrollo de la institución, de sus organizaciones y de las personas implica hoy un equilibrio constante del funcionamiento, cimentar las bases para el futuro y, en general, ser buenos custodios de los recursos que la nación le confía.

#### **11.3.1. Crea un ambiente positivo con el fin de prepararse para el futuro**

[10-37] Los líderes estratégicos configuran la cultura del Ejército y definen el azimut para el cambio cultural y del clima organizacional. Los líderes estratégicos, así como los líderes en todos los niveles, son responsables de crear un ambiente positivo de trabajo, donde las personas puedan crecer y ser más productivas. Como resultado, los líderes estratégicos quieren que los grupos se alineen hacia un propósito en común.

[10-38] La nación espera que los profesionales militares como individuos y el Ejército como institución aprendan de la experiencia de otros y apliquen ese aprendizaje para entender el presente y prepararse para el futuro. Tal aprendizaje requiere un compromiso tanto individual como del institucional. Los líderes estratégicos, por medio del ejemplo personal y las decisiones de asignación de recursos críticos, sostienen la cultura y las políticas que motivan al individuo y al Ejército a aprender y evolucionar.

Los líderes estratégicos promueven el aprendizaje mediante sistemas que garanticen el estudio de la fuerza y de ambientes futuros.

[10-39] Los líderes estratégicos se aseguran de que los valores del Ejército y el Código de Honor del Soldado Colombiano sigan siendo fundamentales para la cultura del Ejército. Una cultura sólida, basada en los valores, define los límites del comportamiento aceptable y determina cómo abordar los problemas, formar juicios, determinar lo que es correcto o incorrecto y establecer las prioridades adecuadas.

[10-40] Una cultura sana es una poderosa herramienta motivacional. Los líderes estratégicos utilizan la cultura para inspirar y guiar organizaciones grandes y diversas. Ellos emplean la cultura para apoyar la visión, cumplir la misión y mejorar la organización. Una cultura consistente moldea la moral de la organización, reforzando un clima ético con fundamentos sólidos en los valores del Ejército.

[10-41] Los líderes estratégicos promueven el aprendizaje mediante sistemas que garanticen el estudio de la fuerza y de ambientes futuros. Ellos proveen una estructura que permite reflexionar constantemente sobre cómo combate la nación y qué se necesita para lograr el éxito. Lo anterior requiere una evaluación constante de la cultura y fomentar de manera planificada la creatividad y el aprendizaje. Los líderes estratégicos trabajan para asegurarse de que las fuerzas en evolución tengan una capacidad óptima a través del tiempo. Ellos preparan planes para integrar nuevos equipos y conceptos dentro de la fuerza tan pronto como los componentes estén disponibles. La integración de los sistemas o de sus componentes separados ocurre a menudo durante los ejercicios especialmente diseñados para obtener retroalimentación temprana. Los líderes estratégicos asignan proyectos con visión hacia el futuro, ya que el Ejército está dedicado a aprender acerca de las operaciones en ambientes nuevos y contra las amenazas en evolución.

[10-42] Los líderes estratégicos están a la vanguardia para hacer del Ejército una organización de aprendizaje permanente; en ocasiones, utilizan la tecnología de la información y la educación a distancia, convirtiendo así a muchas instituciones en aulas sin paredes. El objetivo general es proporcionar educación y entrenamiento adecuados e incorporar

rápidamente las mejores ideas en la doctrina que mejoren y refinen la preparación operacional.

### 11.3.2. Se preparan a sí mismos con una orientación estratégica

[10-43] Los líderes estratégicos se forman a lo largo de su carrera y, cuando alcanzan el nivel estratégico, se benefician en gran manera al tener un autoconocimiento exacto. Una comprensión honesta de sí mismos es importante para poder aprovechar las fortalezas y compensar las debilidades.

[10-44] Los líderes conscientes de sí mismos se basan en un marco de referencia personal a partir de los estudios, la experiencia, la preparación autodidacta y la evaluación, mientras reflexionan sobre los acontecimientos actuales, la historia y la geografía. Igualmente, los líderes estratégicos crean un marco general de referencia que abarca su organización completa y la pone en el ambiente estratégico. Además, no temen reconsiderar experiencias pasadas para aprender de ellas. Se sienten cómodos con las abstracciones comunes de los ambientes operacional y estratégico.

[10-45] Un marco de referencia bien desarrollado proporciona a los líderes estratégicos un conocimiento profundo de los subsistemas de la organización. Conscientes de las relaciones entre los sistemas, los líderes estratégicos visualizan los posibles efectos de un sistema, ya que podría afectar las acciones en otros. Esa visión los ayuda a anticipar y evitar posibles problemas.

[10-46] Los líderes estratégicos observan los eventos para determinar patrones que les permitan decidir cuándo intervenir o actuar. El amplio marco de referencia del líder estratégico lo ayuda a identificar cuál es la información más importante para una situación estratégica y a encontrar sin distracciones lo esencial de un asunto. Los líderes estratégicos plenamente conscientes, con marcos de referencia integrales y con la sabiduría que proviene de la experiencia y de la agilidad mental, están preparados para evaluar y abordar los eventos con



#### **FUNCIÓN DE CONDUCCIÓN DE LA GUERRA**

Conjunto de tareas y sistemas (personas, organizaciones, información y procesos) unidos por un propósito común que los comandantes utilizan para cumplir misiones y objetivos de entrenamiento.

(MFE 3-0)

Los líderes  
estratégicos  
requieren  
amplias  
habilidades  
técnicas y  
dominio del arte  
de la estrategia.

causas complejas. Ellos visualizan soluciones innovadoras y creativas.

### **11.3.2.1. Ampliar el conocimiento en áreas culturales y geopolíticas; dominar el arte de la estrategia**

[10-47] Los líderes estratégicos requieren amplias habilidades técnicas y dominio del arte de la estrategia. Como definición general, el arte de la estrategia es la hábil formulación, coordinación y aplicación de los fines, formas y medios para promover y defender el interés nacional. Los maestros del arte de la estrategia integran los tres roles que desempeña el estratega completo: el líder estratégico, el practicante de la estrategia y el estratega teórico.

[10-48] Usando su entendimiento de los sistemas dentro de sus propias organizaciones, los líderes estratégicos trabajan en medio de la complejidad y la incertidumbre del ambiente operacional y convierten los conceptos abstractos en acciones concretas. Ser competentes en la teoría del liderazgo, en los programas, en las agendas y en los sistemas ayuda a los líderes de la organización a tener éxito. Para ellos, las cualidades intangibles del liderazgo se basan en su larga y variada experiencia para producir un arte excepcional.

[10-49] Al conciliar las limitaciones políticas y económicas con las necesidades del Ejército, los líderes estratégicos navegan para impulsar a la Fuerza utilizando una combinación de estrategia y procesos presupuestarios. Los líderes pasan mucho tiempo obteniendo y asignando recursos y determinando la orientación conceptual, especialmente aquellas consideradas críticas para el futuro posicionamiento estratégico y otras que son necesarias para prevenir el déficit de preparación.

[10-50] Los líderes estratégicos se enfocan no tanto en los procesos internos, sino en cómo la organización encaja dentro del MDN y en el ámbito nacional, y esto lo hacen con preguntas generales como las siguientes:

- ¿Cuáles son las relaciones entre las organizaciones externas?
- ¿Cuáles son los sistemas políticos y sociales en los cuales la organización y el Ejército tienen que operar?

[10-51] Debido a los reportes complejos y a la coordinación de las relaciones, los líderes estratégicos tienen que entender plenamente sus roles, los límites de estos y las expectativas de otros ministerios y agencias. Entender tales interdependencias fuera del Ejército ayuda a los líderes estratégicos a hacer lo correcto para los programas, sistemas y personas dentro del Ejército y también para la nación.

### 11.3.2.2. Concientización y reconocimiento del impacto en otros; hacer uso de las habilidades conceptuales

[10-52] Los líderes estratégicos, más que los directos y los organizacionales, recurren a su conciencia y a sus habilidades conceptuales para entender y administrar sus preocupaciones acerca del ambiente complejo. Sus retos ambientales incluyen la seguridad nacional, las estrategias del teatro de operaciones, operar dentro de los contextos estratégicos y ayudar a evolucionar a las organizaciones amplias y complejas. La variedad y el alcance de las preocupaciones de los líderes estratégicos exigen la aplicación de conceptos más sofisticados y la sabiduría más allá del conocimiento absoluto.

### 11.3.3. Desarrolla líderes

[10-53] Los líderes estratégicos, como todos los líderes, tienen la responsabilidad de ejercer un rol activo en la formación de los líderes directos subordinados. Los líderes estratégicos son los custodios del nivel superior del Ejército, por ello cuidan y administran los recursos humanos, físicos y financieros que se les han confiado. Además, comparten el beneficio de su perspectiva y experiencia (mentoría) y se convierten en facilitadores cuando apoyan el aprendizaje, los esfuerzos, los proyectos y las ideas de los futuros líderes. Mediante el desarrollo de otros,



#### MANIOBRA DE ARMAS COMBINADAS

Aplicación de los elementos del poder de combate en acción unificada para derrotar a las fuerzas terrestres enemigas; capturar, ocupar y defender terreno, y lograr ventajas físicas, temporales y psicológicas sobre el enemigo para capturar y explotar la iniciativa.

(MFE 3-0)

los líderes estratégicos ayudan a construir un equipo de líderes preparados para ocupar cargos críticos en el futuro.

### 11.3.3.1. Asesoramiento, coaching y mentoría

[10-54] Más que una cuestión de seguir formatos y sesiones estructuradas, la mentoría por parte de los líderes estratégicos significa dar a las personas correctas un impulso intelectual para que puedan dar el salto hacia la operación exitosa y el pensamiento creativo en los niveles más altos. Los líderes estratégicos influyen en la capacitación autodidacta de sus subordinados. Los aconsejan qué estudiar, dónde enfocar su atención, a quiénes tomar como ejemplo y cómo proceder en la carrera. Además, hablan a los auditorios de las escuelas de capacitación y en los seminarios sobre lo que sucede en su nivel y comparten sus perspectivas con quienes aún no han alcanzado los niveles más altos de liderazgo en el Ejército. Los subordinados de hoy se convertirán en la próxima generación de líderes estratégicos.

### 11.3.3.2. Desarrollo de habilidades y procesos del equipo

[10-55] Dada la velocidad de transferencia de todo tipo de información, los líderes estratégicos de hoy en día disponen a menudo de menos tiempo para evaluar las situaciones, hacer planes, preparar una respuesta apropiada y ejecutar acciones para lograr el éxito. Un ambiente estratégico global en flujo constante ha aumentado la importancia de formar estados mayores y equipos de mandos ágiles, honestos y competentes.

[10-56] Los líderes estratégicos moldean estados mayores y equipos organizacionales con la capacidad para presentar información concisa y objetiva y para desarrollar redes a lo largo de las líneas organizacionales. Además, toman decisiones de gran alcance que están interrelacionadas, por lo cual deben contar con un estado mayor imaginativo y con líderes subordinados que entiendan el ambiente, anticipen las consecuencias de muchos cursos de acción e identifiquen la información clave.



#### ACCIÓN DECISIVA

Combinación continua y simultánea de tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil.

(MFRE 3-0)

[10-57] Debido a que deben ser capaces de compensar sus propias debilidades, los líderes estratégicos no pueden permitirse tener estados mayores que acepten, aplaudan y elogien todo lo que se les dice. Los líderes estratégicos motivan a los estados mayores a participar en un diálogo abierto con ellos, discutir puntos de vista alternativos y explorar todos los hechos, las suposiciones y las implicaciones. Ese diálogo que incluye consultar y preguntar permite a los líderes estratégicos evaluar todos los aspectos de un problema y los ayuda a aclarar su visión, su intención y su guía. A medida que los líderes estratégicos desarrollan y utilizan estados mayores eficaces, buscan continuamente personas honestas y competentes de diversos orígenes.

### 11.3.3.3. Evaluar las necesidades de desarrollo y fomentar el desarrollo del trabajo

[10-58] Los líderes estratégicos establecen prioridades asignando recursos financieros para seleccionar programas y proyectos o al invertir tiempo y recursos adicionales a las acciones. En última instancia, los soldados y empleados públicos asignados al Ejército que son seleccionados en estos programas se convierten en activos de confianza de ellos mismos. Los líderes estratégicos pueden elegir sabiamente las ideas que unen la brecha entre el hoy y el mañana y determinan hábilmente cómo asignar mejor las ideas críticas y las personas clave.

[10-59] Al vivir con limitaciones de tiempo y presupuesto, los líderes estratégicos deben tomar decisiones difíciles acerca de cuánto desarrollo institucional es suficiente. Para ello pueden calcular cuánto tiempo tomará desarrollar a los líderes del Ejército y fomentar ideas para el futuro. Ellos equilibran las necesidades operacionales de hoy frente a la estructura de la Fuerza y las necesidades de liderazgo del mañana.

[10-60] El objetivo de los líderes estratégicos es custodiar la profesión mediante el desarrollo pertinente de las competencias básicas de los líderes del Ejército. Ampliar tareas como la capacitación con la industria, la educación civil avanzada y la

Los líderes estratégicos establecen prioridades asignando recursos financieros para seleccionar programas y proyectos o al invertir tiempo y recursos adicionales a las acciones.

El objetivo de los líderes estratégicos es custodiar la profesión mediante el desarrollo pertinente de las competencias básicas de los líderes del Ejército.

educación oficial especializada en el exterior complementa el entrenamiento y la educación disponible en las escuelas del Ejército y contribuye a formar a las personas que moldearán el futuro de la institución. Ellos complementan hábilmente este esfuerzo con recursos que ofrecen otros servicios o el sector público.

[10-61] La experiencia adquirida durante décadas de conflicto interno, hizo reconocer a los líderes del Ejército la importancia de invertir en la capacitación, educación y entrenamiento de los oficiales, suboficiales y soldados. Para lograr lo anterior, el Ejército creó el Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), bajo el cual se agrupan las escuelas de formación y capacitación (CEMIL) y entrenamiento (CENAE y BRIER). Establecer el CEDOC revivió la doctrina militar como un pilar intelectual del Ejército. Este concepto de aprendizaje refuerza la necesidad de desarrollo.

[10-62] Los líderes estratégicos aportan un gran caudal de experiencia a sus cargos, pero dependen de su entrenamiento y educación para adoptar el diseño operacional y el proceso militar para la toma de decisiones en este nivel.

#### 11.4. LOGRAR

[10-63] Los líderes estratégicos integran y organizan sus esfuerzos para prepararse y alcanzar los objetivos del Ejército, de las Fuerzas conjuntas, de la nación y de las organizaciones con las que colaboran. Su capacidad para obtener resultados es una función asociada a cómo integran su desempeño con todas las competencias del liderazgo. La Política de Seguridad y Convivencia Ciudadana, la Guía de Planeamiento Estratégico del MDN y el Plan de Acción Integral del Comando General de las Fuerzas Militares guían a los líderes estratégicos a medida que desarrollan su visión. Ellos tienen que definir el significado del éxito para sus diversas organizaciones y supervisar el progreso y los resultados mediante observaciones personales, revisiones y análisis organizados, planes de gestión estratégica y discusiones informales con los soldados y empleados públicos del Ejército.

### 11.4.1. Planificación y ejecución estratégicas

[10-64] Los planes del nivel estratégico tienen que equilibrar las demandas competitivas del Comando General de las Fuerzas Militares y del MDN. Los requerimientos fundamentales para la planificación en el nivel estratégico son los mismos que en los niveles directo y organizacional. En todos los niveles, los líderes establecen prioridades reales y comunican las decisiones. Lo que hace más complejo al nivel estratégico es la cantidad de participantes y de factores de recursos que pueden afectar a la organización.

[10-65] La evolución del conflicto desde la década de 1960 y los cambios en las tácticas y técnicas insurgentes —como consecuencia de decisiones tomadas durante sus conferencias— demuestran que la conducta de la guerra cambia continuamente. Por lo tanto, los líderes estratégicos deben buscar información actualizada sobre el ambiente estratégico cambiante para determinar qué tipo de fuerza preparar, cómo emplear el poder de combate y qué cambios requiere la doctrina y el entrenamiento. Las preguntas que los líderes estratégicos tienen que considerar son:

- ¿Dónde está la siguiente amenaza?
- ¿Cuál es la percepción que tienen nuestros vecinos de la amenaza?
- ¿Cuáles serán nuestros objetivos nacionales y militares?
- ¿Cuál será el compromiso por parte de los asociados de la acción unificada?

[10-66] Los líderes estratégicos deben tener la capacidad para hacer frente a las consideraciones éticas, jurídicas, tecnológicas y de liderazgo relacionadas con la ejecución de las misiones en el área de operaciones y caracterizadas por el desarrollo de capacidades emergentes por parte de amenazas híbridas, en ocasiones con control de territorio y amparadas en una economía ilegal producto del narcotráfico, la minería ilegal, la trata de personas o el tráfico de armas. Los líderes estratégicos se encontrarán más que nunca en el centro de la



#### **INICIATIVA OPERACIONAL**

Es la que establece o dicta los términos de la acción a lo largo de una operación.

(MFRE 3-0)

tensión entre la guerra convencional, las tácticas insurgentes, los terroristas y las acciones criminales.

#### **11.4.1.1. Asignar los recursos apropiados**

[10-67] Debido a que las vidas son preciosas y el material es escaso, los líderes estratégicos deben tomar decisiones difíciles en cuanto a las prioridades estratégicas del Ejército, que se enfocan en la proyección del poder terrestre.

[10-68] Al planificar para el mañana, los líderes estratégicos se basan constantemente en su entendimiento y conocimiento del proceso presupuestario para determinar qué tecnologías proporcionarán la capacidad según el costo. Los líderes visionarios del Ejército de los años 1990 y 2000 se dieron cuenta de la necesidad de profesionalizar a los soldados regulares e idearon el Plan 10.000, proyectaron y crearon la aviación del Ejército, potenciaron la Inteligencia con medios tecnológicos y crearon la Fuerza de Tarea Conjunta Omega con componentes de las tres fuerzas —lo que permitió una administración de los recursos de manera eficiente y eficaz—. Sin lugar a dudas, lo anterior ayudó y fue determinante en la derrota militar de la amenaza.

#### **11.4.1.2. Optimizar los activos de los asociados de la acción unificada**

[10-69] Los líderes estratégicos supervisan la relación entre sus organizaciones como parte de la fuerza total de defensa de la nación y las entidades gubernamentales. Son funciones de los líderes estratégicos:

- Proporcionar asesoría militar en foros políticos nacionales.
- Interpretar las directrices y lineamientos de las políticas nacionales.
- Planear y mantener la capacidad militar necesaria para implementar la política nacional.

- Presentar los requerimientos para recursos de la organización.
- Desarrollar estrategias para apoyar los objetivos nacionales.
- Reducir las diferencias entre las decisiones políticas tomadas como parte de la estrategia nacional y las personas y organizaciones que deben ejecutar dichas decisiones.

[10-70] Al igual que los líderes directos y organizacionales consideran a las otras unidades y a las agencias de apoyo como hermanas, los líderes estratégicos consideran y trabajan con otros servicios y entidades gubernamentales. Algunos mayores generales del Ejército son comandantes de Fuerzas de Tarea Conjuntas y algunos brigadieres generales son comandantes de unidades que hacen parte de estas fuerzas. Hay generales que ocupan cargos similares en el estado mayor Conjunto de las Fuerzas Militares y en el MDN.

[10-71] Mientras otros líderes estratégicos son asignados a organizaciones de servicio único (como Comando de la Fuerza, Jefaturas del Estado Mayor, Comando de Educación y Doctrina, Comando Logístico), estos en ocasiones trabajan fuera de los canales del Ejército. Además, muchos líderes estratégicos civiles ocupan cargos en el MDN que requieren una perspectiva conjunta bien integrada.

#### 11.4.1.3. Operar y tener éxito en un contexto multicultural

[10-72] Crear una cultura interdisciplinaria que cierre la brecha entre los asociados en las operaciones es a menudo fundamental para el éxito en el ambiente operacional. Los líderes estratégicos dedican tiempo para aprender acerca de las culturas de sus asociados, incluyendo los aspectos políticos, sociales y económicos. La sensibilidad cultural y la conciencia geopolítica son herramientas fundamentales para que los objetivos se alcancen, más allá de la cadena de mando tradicional.



#### **INICIATIVA INDIVIDUAL**

Disposición a actuar en ausencia de órdenes, cuando las existentes ya no se ajustan a la situación, o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas.

(MFRE 3-0)

Un desacuerdo continuo puede perjudicar la capacidad del Ejército para servir a la nación.

[10-73] Cuando las necesidades inmediatas del Ejército entran en conflicto con los objetivos de otras entidades, los líderes estratégicos deben trabajar para conciliar las diferencias. Un desacuerdo continuo puede perjudicar la capacidad del Ejército para servir a la nación. Por consiguiente, los líderes estratégicos tienen que diseñar cursos de acción para el Ejército que reflejen los objetivos de la política nacional y consideren los intereses de otras organizaciones y entidades.

#### 11.4.1.4. Optimizar la tecnología

[10-74] El empleo de la tecnología permite a los líderes estratégicos ventajas en la proyección de la Fuerza, el mando de las misiones y la generación de una potencia de combate superior. El uso de la tecnología en el campo de combate ha aumentado el ritmo de las operaciones, la velocidad de la maniobra, la precisión de la potencia de fuego y el ritmo con que se procesa la información crítica. La información y la tecnología bien administradas mejoran la comunicación y el entendimiento situacional. Parte del uso de la tecnología emergente incluye visualizar futuras capacidades deseadas que una tecnología podría explotar en particular. Otro aspecto es replantear la configuración y la composición de las organizaciones para aprovechar los nuevos procesos que anteriormente no estaban disponibles.

#### 11.4.2. Cumplir las misiones de manera ética y consistente

[10-75] Para poner en práctica la visión estratégica, los conceptos y planes, los líderes estratégicos deben emplear elementos ambientales fiables para determinar el éxito de las políticas, las operaciones y la visión. Al igual que los líderes en otros niveles, deben evaluarse a sí mismos, su liderazgo, fortalezas y debilidades. Otros esfuerzos de evaluación incluyen entender la voluntad y las opiniones de la población civil, expresada parcialmente a través de la ley, la política, los líderes y los medios de comunicación.

[10-76] Para obtener un panorama completo, los líderes estratégicos proyectan una amplia red para evaluar sus propias

organizaciones. Ellos desarrollan indicadores de desempeño para indicar qué tan bien se comunican y qué tan bien los sistemas y procesos establecidos equilibran las exigencias de los componentes de capacidad (Doctrina, Organización, Material y Equipo, Personal, Infraestructura, Liderazgo, Educación y Entrenamiento, y Mantenimiento).

[10-77] La evaluación comienza temprano en cada operación y continúa hasta su conclusión. Conviene incluir el monitoreo de áreas tan diversas como el uso de los recursos, el desarrollo de los subordinados, la eficacia, los efectos del estrés y la fatiga, la moral, las consideraciones éticas y el logro de la misión.

[10-78] Los líderes estratégicos abordan rutinariamente la diversidad, la complejidad, la ambigüedad, el cambio rápido y la alineación de las políticas; por ello son responsables de desarrollar posiciones bien fundamentadas y proveer asesoramiento a los líderes más altos de la nación. Además, buscan determinar lo que es importante ahora y lo que será importante en el futuro. Su experiencia, sabiduría y habilidades conceptuales contribuyen a una sólida percepción y buen juicio a través de muchos desafíos simultáneos.

[10-79] Los líderes estratégicos tienen un agudo sentido del tiempo, ya que saben cuándo aceptar un riesgo moderado y proceder enérgicamente o cuándo proceder gradualmente, probando el terreno a medida que avanzan. Su visión acerca de los problemas es fuerte y pueden separar hábilmente conexiones relevantes de irrelevantes.



#### **CONSOLIDAR GANANCIAS**

Actividades que hacen permanente cualquier éxito operacional temporal y establecen las condiciones para un ambiente estable y sostenible que permita una transición de control a las autoridades civiles legítimas.

(MFRE 3-0)

---

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

---

# GLOSARIO

---

## 1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
<b>CEDOC</b>	Comando de Educación y Doctrina	---	---
<b>CEDOE</b>	Centro de Doctrina del Ejército	---	---
<b>CGFM</b>	Comando General de las Fuerzas Militares	---	---
<b>MFE</b>	Manual fundamental del Ejército	<b>ADP</b>	<i>Army doctrine publication</i>
<b>MFRE</b>	Manual fundamental de referencia del Ejército	<b>ADRP</b>	<i>Army doctrine reference publication</i>
<b>MCE</b>	Manual de Campaña del Ejército	<b>FM</b>	<i>Field manual</i>

\* AAP-15(2013) "NATO GLOSSARY OF ABBREVIATIONS USED IN NATO DOCUMENTS AND PUBLICATIONS". En aras de la interoperabilidad, muchas siglas se mantienen en el idioma inglés.

## 2. TÉRMINOS<sup>1</sup>

**Filosofía del mando tipo misión:** ejercicio de autoridad y dirección mediante la aplicación de los seis principios que equilibran el arte del mando y la ciencia del control para empoderar líderes ágiles y adaptables que exploten la iniciativa (MFE 6-0).

**Liderazgo:** capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización (MFE 6-22).

**Mando:** autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico o asignación (MFE 6-0).

---

<sup>1</sup> Los términos que esta publicación propone están señalados con un asterisco y los tomados de otros manuales están acompañados de su correspondiente referencia en paréntesis.

---

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

---

# REFERENCIAS

---

Ejército Nacional de Colombia (2017). *Manual Fundamental de Referencia del Ejército 3-0 "Operaciones"*. Bogotá: EJC.

Ejército Nacional de Colombia (2017). *Manual Fundamental del Ejército 1.0 "El Ejército"*. Bogotá: EJC.

Ejército Nacional de Colombia (2017). *Manual Fundamental del Ejército 3-0 "Operaciones"*. Bogotá: EJC.

Ejército Nacional de Colombia (2017). *Manual Fundamental del Ejército 5-0 "Operaciones"*. Bogotá: EJC.

Ejército Nacional de Colombia (2017). *Manual Fundamental del Ejército 6-0 "Mando Tipo Misión"*. Bogotá: EJC.

Ejército Nacional de Colombia (2017). *Manual Fundamental del Ejército 6-22 "Liderazgo"*. Bogotá: EJC.

# MFRE 6-22

LIDERAZGO



**CEDOC**

COMANDO DE  
EDUCACIÓN Y DOCTRINA



**CEDOE**

CENTRO DE DOCTRINA  
DEL EJÉRCITO