

# **LIDERAZGO INTEGRO Y TRANSFORMACIONAL ORIENTADO HACIA LA INSTITUCIÓN CASTRENSE**



Antonio José Ussa Cabrera

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
Bogotá D.C. COLOMBIA  
2015**

# **LIDERAZGO INTEGRO Y TRANSFORMACIONAL ORIENTADO HACIA LA INSTITUCIÓN CASTRENSE**



Antonio José Ussa Cabrera

**ENSAYO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
Bogotá D.C. COLOMBIA  
2015**

# LIDERAZGO INTEGRRO Y TRANSFORMACIONAL ORIENTADO HACIA LA INSTITUCIÓN CASTRENSE

Antonio José Ussa Cabrera, Universidad Militar Nueva Granada

## RESUMEN

El presente trabajo académico analiza el surgimiento de un estilo de Liderazgo Militar como respuesta a la crisis política y militar que enfrentaba el Estado colombiano durante el periodo comprendido entre 1998 – 2002. Se abordan problemas relacionados con los enfoques y las estrategias que caracterizan el Liderazgo Militar, se estudia la complejidad de la misión del Ejército y las Fuerzas Militares en la sociedad colombiana, a partir de la consulta de diversas fuentes de primera y segunda mano. Este largo recorrido desemboca en una caracterización del liderazgo emprendido por los Generales Fernando Tapias Stahelin y Jorge Enrique Mora Rangel, que da cuenta de la combinación de la virtud, la experiencia, la inteligencia y la autoridad moral.

Vemos como queda en evidencia que los mejores líderes son aquellos que inducen a sus subalternos a buscar y desarrollar las cualidades que los hacen más valiosos para los demás, donde se puede ver una fuerte relación entre los valores de la institución y el líder con los demás miembros de la organización. El liderazgo en este caso, es una responsabilidad que involucra a todos los miembros de la institución como agente de sus acciones. Se trata entonces, de un fenómeno que sacó al ejército colombiano del estado de sumisión y derrota a una posición de defensa y victoria, dado el compromiso, la entrega, la estrategia, etc. de estos valerosos líderes que tomaron las riendas de un golpeado Ejército para llevarlo adelante en medio de las circunstancias, donde luego de los golpes militares recibidos entre 1996 y 1998, hubo la necesidad de una reestructuración de las FF.MM, tales como el aumento en la movilidad, el poder de fuego y la profesionalización de la tropa, que en manos de los dos señores generales que se tomaran como iconos, se logró la innovación en medio de la crisis y, en particular, en medio de la guerra.

**PALABRAS CLAVES:** Agentes Generadores de Violencia, Liderazgo Transformacional, Reforma Militar, Política de paz y dialogo, Ejercito, Estado.

# LEADERSHIP IN ITS ENTIRETY AND FACING THE INSTITUTION TRANSFORMATIONAL CASTRENSE

## ABSTRACT

*This article analyzes the emergence of a style of military leadership in response to the political and military crisis facing the Colombian State during the period 1998 - 2002. Problems with approaches and strategies that characterize the military leadership are addressed, the complexity of the mission of the Army and the military forces in Colombian society, from the consultation of various sources of first and second hand is studied. This long journey leads to a characterization of leadership undertaken by Stahelin General Fernando Tapias and Jorge Enrique Mora Rangel, who realizes the combination of virtue, experience and intelligence.*

*We see it is evident that the best leaders are those who induce their subordinates to seek and develop the qualities that make them more valuable to others, where you can see a strong relationship between the values of the institution and the leader with others members of the organization. Leadership in this case, is a responsibility that involves all members of the institution as an agent for his actions. It is then, a phenomenon that brought the Colombian army in the state of submission and defeat a position of defense and victory, given the commitment, delivery, strategy, etc. these courageous leaders who took the reins of a beaten army to carry forward amid the circumstances where military coups after received between 1996 and 1998, was the need for a restructuring of FF.MM, such as increased mobility, firepower and professionalism of the troops, which in the hands of the generals, managed to innovate in the midst of the crisis and, in particular, in the midst of war.*

**KEYWORDS:** Violence generators agents, Transformational Leadership, Military Reform Policy of peace and dialogue, Army, State.

## INTRODUCCIÓN

Desde el momento mismo en que la humanidad comenzó a subsistir, el hombre requirió de cubrir ciertas necesidades básicas, lo que le llevo a mantener una vida social; en este ambiente, ya no era solamente un hombre aislado y con necesidades y afecciones propias de un individuo, sino que se convierte en un ser político, social y económico; y en este sentido, surgen más necesidades que requieren una clasificación específica, y una manera de motivar al ser humano; es ahí, donde los líderes y sus decisiones comienzan a influenciar y a dar un viraje a la historia particular de cada comunidad y/o organización hacia el desarrollo o el estancamiento; hacia el triunfo o hacia el fracaso, en esta línea de argumentación, pretendemos con la elaboración del presente trabajo dar asomos a las características de un líder ejemplar e íntegro.

Es así, que el propósito de la presente actividad académica consiste en mostrar los resultados de la **investigación sobre el liderazgo ejercido por los Generales Fernando Tapias Stahelin y Jorge Enrique Mora Rangel en la Reforma de las Fuerzas Militares y del Ejército Nacional de Colombia, en el periodo comprendido entre 1998 – 2002.** Periodo que se caracterizó por una fuerte crisis del Estado colombiano y de la Institución Castrense que se había iniciado en 1996. Esta crisis política y militar se podía evidenciar en la arremetida militar de las FARC, que desde comienzos de los años 90 había comenzado un proceso de fortalecimiento, y en el auge del narcotráfico, lo que provocó una fuerte desestabilización del régimen democrático colombiano.

Los ataques de la guerrilla a las unidades militares, a la infraestructura energética y vial causaron graves daños a la economía del país, provocando un sentimiento de miedo e inseguridad en la población civil, además de una sensación de impotencia por parte de las Fuerzas Militares. El General Mora Rangel, señaló que “por primera vez en la historia de Colombia existía la posibilidad del triunfo militar de la guerrilla” (*Mora Rangel; 2010, 18*). Ante esta desestabilización del régimen democrático colombiano, cabe preguntarse: ¿Qué tipo de liderazgo militar surgió durante este periodo de crisis? ¿Cómo se resolvió esta situación? De ahí, la importancia de abordar esta problemática consiste en conocer y caracterizar el liderazgo militar, desde una perspectiva que comprenda la complejidad de la misión del Ejército en la sociedad colombiana, la cual ha vivido uno de los conflictos armados más prolongados de las democracias actuales en América Latina. Esta situación, sumada a la presencia del narcotráfico, caracteriza aún más un contexto social complejo, en el que vale la pena indagar sobre los casos más destacados en el campo del liderazgo militar.

La hipótesis de la investigación consiste en señalar que para superar la adversa situación táctica que se presentó entre 1995 y 1998, no era suficiente con la obtención de los recursos económicos y materiales, sino que era necesario implementar un proceso de reestructuración de las Fuerzas Militares y del Ejército Nacional, para así potenciar el “factor humano” como determinante para el éxito de la misión asignada a las Fuerzas Militares y de esta manera lograr ventajas tácticas y estratégicas frente al enemigo. La pregunta indaga por las características del tipo de “liderazgo militar” desempeñado por los generales Fernando Tapias Stahelin (Comandante de las Fuerzas Militares 1998-2002) y Jorge Enrique Mora Rangel (Comandante del Ejército Nacional, 1998-2002), en la conducción del proceso de reforma y reestructuración de las Fuerzas Militares de Colombia, en su conjunto, y del Ejército Nacional, en particular.

La discusión en torno a este problema requiere en primer lugar de una revisión de las principales causas de la derrota militar durante este periodo, luego se hará una breve presentación del debate acerca de la especificidad del concepto de liderazgo militar y para finalmente establecer una relación de estos factores y la manera cómo desempeñaron su liderazgo los Generales Tapias Stahelin y Mora Rangel. Que generó un proceso de cambio y reestructuración de las Fuerzas Militares de Colombia, el cual fue posible gracias al cambio de mentalidad de los comandantes militares Generales Tapias y Mora, y al decidido apoyo político, tanto del Presidente Pastrana, como de sus Ministros de Defensa, Doctor Rodrigo Lloreda y Doctor Luis Fernando Ramírez.

## **REVISIÓN LITERARIA**

En este proceso de investigación que se realizó sobre el Liderazgo aplicado y ejercido por los Generales Fernando Tapias Stahelin y Jorge Enrique Mora Rangel en la Reforma de las Fuerzas Militares y del Ejército Nacional de Colombia, en el periodo comprendido entre 1998 – 2002, basado en fuentes teóricas que retroalimentaron el proceso académico, sobre cuáles fueron las causas de la crisis política y militar, señalan en primer lugar, que las principales causas de la derrota militar fueron la falta de preparación y de motivación de los soldados, la insuficiente dotación militar de las bases militares en las regiones apartadas del centro del país, la infiltración de la guerrilla en las comunicaciones del Ejército y la incapacidad de los soldados rasos de responder efectivamente a los ataques de la guerrilla, a pesar de que en muchas ocasiones fueron alertados por la población civil. Los soldados no contaban con la capacidad y la formación profesional necesaria para prever y/o responder a la forma de operar de la guerrilla.

Por otra parte, Torres del Río encuentra que el problema radicaba en que las Fuerzas Militares priorizaron las categorías de “conflicto interno” y “actor político” en su análisis de la crisis con la guerrilla; lo que impidió responder de manera adecuada a la naturaleza irregular de la guerra. Los patrullajes que se realizaban para mantener el “orden público”, no eran suficientes para contrarrestar al enemigo. La guerrilla fue relegada a la condición de delincuente común con lo que se desdibujaban los alcances militares de su accionar. Las FARC, más que una guerrilla, es un ejército insurgente irregular, con un programa político que tiene como objetivo tomar el poder, financiado por los dineros provenientes de actividades ilícitas del narcotráfico. Finalmente, señala Torres del Río, la clásica separación entre pensamiento civil y pensamiento militar impedía una planificación estratégica en tiempos de guerra (Fundación; 2003: 18)

La hipótesis respecto a la presencia de una particular forma de liderazgo militar en las acciones de los generales Tapias y Mora está fundada en las aseveraciones de Torres del Río cuando señala que la respuesta del alto mando encabezado por los Generales Fernando Tapias Stahelin y Jorge Mora Rangel, y del Ministerio de Defensa, luego de los golpes militares recibidos entre 1996 y 1998, ha sido la más importante reforma militar del último medio siglo. (Ibíd.; 350).

Otro conjunto de fuentes teóricas que retroalimentaron el debate sobre las causas de la crisis política y militar durante el periodo comprendido entre 1996 y 1998 fue el concerniente a la definición del concepto de liderazgo militar propiamente.

## **METODOLOGÍA**

La metodología implementada en esta investigación es de tipo cualitativa, debido a la importancia de comprender la perspectiva de los fenómenos que los rodearon a los Señores Generales Tapias Sthalin y Mora Rangel, así como las experiencias, opiniones y consideraciones que los llevaron al éxito en el proceso de toma de decisiones desde el punto de vista gerencial o de comando al frente del Comando de las Fuerza Militares y del Ejército Nacional respectivamente.

Para desarrollar este proceso, se llevó a cabo un proceso de recolección de información en el cual se empleó la observación y percepción directa, recolección de documentos de tipo histórico institucional y literario, consecutivamente se estudiaron cada una de estas piezas claves, buscando una integración con la percepción y observación para llevar a cabo un análisis de contenido de manera conjunta, con el fin de alcanzar y justificar la importancia que tienen los aspectos objetivos y subjetivos, desde el individuo basados en la autoestima, el compromiso, la voluntad, la moral, el sentido de pertenencia y el cumplimiento del deber para lograr revertir una crisis institucional.

## **HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Durante la década de 1990, se produjeron en Colombia, diversos y numerosos acontecimientos perturbadores del orden público y la paz social, que constituyeron importantes desafíos para mantener la unidad territorial del país, el progreso nacional, la integridad de las instituciones políticas y la salvaguarda de la sociedad. Dichos factores de desestabilización política, institucional y social, provinieron de la acción de diversos grupos armados ilegales (guerrillas marxistas activas desde la década de 1960, grupos de autodefensa ilegales y ejércitos privados del narcotráfico que se consolidaron progresivamente desde finales de la década de 1980).

Entendido esto, frente a esta situación, la administración del Presidente Andrés Pastrana Arango (1998-2002), diseñó una política que comprendía simultáneamente dos frentes: por una parte, se creó y puso en ejecución una política de “internacionalización del conflicto colombiano”, a través de la búsqueda de ayudas diplomáticas, militares e institucionales, para reformar el Estado, en especial las Fuerzas Armadas y el conjunto de los organismos de seguridad (Vargas. V, Patiño. V, 2006, p. 7.). Por otra parte, se inició una política de “diálogo abierto de paz” con las FARC, que tuvieron su epicentro en la llamada zona de distensión, un territorio con extensión de 42.139 kilómetros, ubicada en los municipios de La Uribe, Mesetas, Vistahermosa, La Macarena y San Vicente del Caguan, en el departamento de Caquetá.

Como señalan Vargas y Patiño: “esta situación puso un gran énfasis en tratar de mantener bajo el mismo pulso dos actividades enfrentadas: de una parte, el gobierno nacional diseñaba una política de paz y diálogo, mientras que la otra, iniciaba una reforma militar prácticamente sin precedentes, desde la década de 1960, en la historia nacional” (Vargas, A., Patiño, C., 2006, p. 8). La Reforma Militar iniciada por la administración Pastrana Arango, encontró en los Generales Fernando Tapias Stahelin (Comandante de las Fuerzas Militares, 1998-2002) y Jorge Enrique Mora Rangel (Comandante del Ejército Nacional 1998-2002), a dos militares que pudieron llevar a cabo la difícil conjunción de “preparar a las FF.MM y al Ejército Nacional para la guerra”, en la eventualidad del fracaso del proceso de diálogo de paz. A partir de 1998, se emprendió un proceso de reforma militar para dotar y capacitar a las FF.MM. frente a los nuevos

retos y exigencias de seguridad, en el contexto de un conflicto irregular interno en una sociedad globalizada.

Para el logro de esto, fue necesario no sólo la consecución de nuevos e ingentes recursos financieros -para nuevos equipamientos logísticos, técnicos y bélicos, modernización tecnológica y operativa, además de los procesos de formación y capacitación-, sino también y sobre todo, replantear la misión y el papel de las Fuerzas Militares frente a la sociedad colombiana, lo que implicó la discusión sobre el modelo de Ejército que necesitaba el país, la manera cómo se entiende la profesionalización militar, en la perspectiva de un proceso mucho más determinante a la vez que intangible: elevar la moral de las tropas para ganar la guerra.

La hipótesis de la presente investigación es que para superar la adversa situación táctica que se presentó entre 1995 y 1998, no bastaba sólo con la obtención de los recursos económicos y materiales, sino que era indispensable un proceso de reestructuración de las Fuerzas Militares y del Ejército Nacional, para así potenciar el “factor humano” como determinante para el éxito de la misión asignada a las FF.MM., y de esta manera lograr ventajas tácticas y estratégicas frente al enemigo. En dicho contexto, es pertinente la pregunta de investigación por las características del tipo de “liderazgo militar” desempeñado por los generales Fernando Tapias Stahelin (Comandante de las FF.MM, 1998-2002) y Jorge Enrique Mora Rangel (Comandante del Ejército Nacional, 1998-2002), en la conducción del proceso de reforma y reestructuración de las Fuerzas Militares de Colombia, en su conjunto, y del Ejército Nacional, en particular.

Para tal efecto, procederé a exponer la temática planteada de la siguiente manera: en el primer aparte, El Liderazgo, se procedió a examinar las distintas tradiciones teóricas sobre el concepto de liderazgo, para luego analizar los diversos ámbitos y dimensiones del liderazgo: social, político, institucional, moral, y finalmente, exponer las conceptualizaciones en torno al liderazgo militar y la profesionalización militar. Seguidamente se analiza y expone el proceso de reforma de las Fuerzas Militares y el Ejército Nacional de Colombia, 1998-2002, se reconstruyeron los antecedentes del proceso de reforma, así como el análisis de las transformaciones institucionales en las Fuerzas Militares y el Ejército Nacional de Colombia, particularmente, las relacionadas con el uso de nuevas tecnologías, la implementación de una nueva doctrina y los cambios institucionales. Se continúa entonces con. Liderazgo de los Generales Tapias y Mora, en el proceso de reforma militar, 1998-2002, se procedió a establecer las relaciones entre los tipos de liderazgo y sus características, con el desempeño de los dos citados generales, al frente de sus respectivas comandancias en el periodo 1998-2002. Finalmente, en los últimos apartes, se presentan las conclusiones más relevantes de la investigación.



## EL LIDERAZGO: CONCEPTOS Y CLAVES PARA LA FORMACIÓN MILITAR

Desde la perspectiva de la filosofía política, el liderazgo de los gobernantes es indispensable para todo sistema político, porque permite mantener la estabilidad y el buen funcionamiento del Estado y por lo tanto de sus ciudadanos. Históricamente se le ha concedido una gran importancia al liderazgo virtuoso en la vida política de ciudades, imperios, reinos y naciones. En la antigüedad clásica griega, el liderazgo era ejercido por los ciudadanos más sabios de la comunidad, aquellos con mayor experiencia y conocimiento.

Para Platón, el líder era el filósofo, único capaz gobernar justamente a la polis (Platón, 380 a.C., c. 7). El líder debía reunir ciertas virtudes como la prudencia, la que le permitía tomar decisiones reflexionadas y acertadas; la sabiduría, porque sólo los mejores tienen el conocimiento para decidir sobre los asuntos de la ciudad; y la justicia, porque dará lo que le corresponde a cada uno por naturaleza.

Por su parte, Aristóteles (Aristóteles, 2002, p. 49) estableció una relación directa entre la forma de gobierno y la clase de liderazgo que le correspondía. De modo que a las tres formas puras de gobierno, que se dan cuando los líderes ejercen el poder en función del interés general, le corresponde un tipo de liderazgo, así: a la monarquía, le corresponde el liderazgo de uno solo; a la aristocracia, el de unos pocos – los mejores-, y a la república, el liderazgo de la mayoría.

Posteriormente, en el siglo XV, Maquiavelo (Maquiavelo, N., 1981, p. 54), señaló que el liderazgo comprendía todas aquellas acciones necesarias para mantener el poder, por ello la gran virtud del líder es la capacidad de mando y puede utilizar la fuerza cuando sea necesario. Para él, un líder debe atenerse a los cambios y saber interpretar las diferentes circunstancias que se le presenten, de manera que actúe en consecuencia y siempre con vista a la obtención del objetivo principal, que es mantener su gobierno.

Maquiavelo eliminó del liderazgo las virtudes y principios morales, dejando como único propósito del príncipe, el de mantenerse en el poder. “Un príncipe debe imitar al “zorro” y al “león”, debe tener una conjugación de los dos: la astucia del zorro y la fuerza del león, porque el león no posee la astucia que le permita defenderse de las trampas, y el zorro no tiene la fuerza suficiente para defenderse de los lobos”. Ahora bien, para Thomas Hobbes, el liderazgo está constituido por las acciones que el líder realiza con el objetivo de garantizar el orden y la paz, y proteger de la violencia y la inseguridad a los asociados bajo el contrato social.

Por su parte, Rousseau considera que el líder tiene la autoridad para tomar decisiones siempre y cuando interprete adecuadamente la voluntad general de los ciudadanos. Esta concepción es la fuente del liderazgo en las democracias liberales actuales, de la que se derivan al menos dos estilos de liderazgo: el democrático y el liberal.

En cuanto al **liderazgo democrático**, es aquél en el que se prioriza la participación de toda la comunidad en la toma de decisiones. El líder promueve el análisis y la discusión, recoge las opiniones y puntos de vista de los miembros del grupo y presenta las soluciones, que según su criterio son las más acertadas, para que se elija democráticamente.

El líder democrático es elegido por todos los miembros del grupo, por eso adquiere la obligación de representar las opiniones, ideas e intereses de quienes lo ha elegido. El segundo tipo de liderazgo es el **liderazgo liberal**, que está fundamentado en la expresión francesa filosófica “ Laisser Faire, Laisser Passer” - dejar hacer, dejar pasar-, el líder delega en el grupo las funciones y responsabilidades necesarias para la toma de decisiones, deja el control bajo los intereses, motivaciones y preferencias de los integrantes del grupo o comunidad en cuestión.

Por otra parte, desde la perspectiva de la psicología y la administración de las organizaciones, se han enunciado varias definiciones del concepto de liderazgo, que varían de acuerdo con la teoría desde la cual se formula dicha definición. Para algunos estudiosos del tema, el liderazgo depende de ciertas características o rasgos del líder, para otros se trata de ciertas habilidades y competencias que éste debe desarrollar, mientras que otros, sostienen que el liderazgo depende de una serie de variables situacionales como la interacción entre líder y subordinados y/o la organización, entre otros. En términos generales, se afirma que el liderazgo es la habilidad que tiene un líder para dirigir, influir o motivar a un grupo de personas para que alcance los objetivos propuestos. Enseguida se expondrán brevemente algunas de las teorías más relevantes sobre el liderazgo.

La teoría de los rasgos o características de la personalidad, considera que el liderazgo surge de la combinación de dos elementos: las cualidades personales del líder y la función que éste debe cumplir como consecuencia de una distribución de la autoridad, en la toma de decisiones de una determinada organización (Liderazgo, <http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/ctrlcalidad/teorico/TeoriasDeLiderazgo.pdf>). Thomas Carlyle (1841) es su principal representante y es uno de los pioneros de esta teoría. Carlyle describe los distintos tipos de comportamiento y las diferentes personalidades asociadas con la efectividad del liderazgo.

La teoría está centrada en los talentos, las habilidades, la madurez y hasta en las características físicas de las personas. Para ser un líder es preciso tener iniciativa, ser carismático, inspirar confianza y crear las condiciones para que las personas aprendan de la experiencia y consigan resultados cada vez mejores. En este sentido, el líder es una persona que aprende a utilizar las capacidades del personal bajo su cargo y los recursos que tiene a su disposición; sabe comunicarse asertivamente, toma decisiones, dirige, crea un ambiente motivador y positivo, resuelve conflictos, tiene capacidad de adaptación y de asumir responsabilidades.

Las teorías conductuales (Puglisi. A., <http://www.centronaval.org.ar/boletin/BCN815/815puglisi.pdf>), postularon que no había que atender a los rasgos sino a las conductas de los líderes. Entre las más destacadas, se encuentran la Teoría del comportamiento, los estudios de la Universidad de Ohio Estate y de la Universidad de Michigan.

La teoría del comportamiento, está basada en una taxonomía del comportamiento de los líderes “exitosos”, a partir de la cual se construyó una tabla de estilos de liderazgo, entre los que se encuentran:

**El líder Autoritario** que toma las decisiones sobre el trabajo y la organización sin consultar a sus subordinados.

**El líder Democrático** que toma las decisiones después de discutir las con sus subordinados, expone de manera clara y explícita las formas de evaluación y las normas, y propone soluciones al grupo que estaría en capacidad de elegir.

Por último, está **el líder liberal** que adopta una postura pasiva permitiendo al grupo una total libertad frente a la acción.

Las Investigaciones de las Universidades de Ohio y Michigan; hacia 1948 hicieron importantes estudios académicos sobre el liderazgo que señalaban que la conducta del líder debía orientar al personal en el trabajo diario, lo que producía una mayor satisfacción en los subordinados hacia los que se prestaba una mayor atención por parte del líder.

A partir de estos resultados se identificaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una, que comprenden categorías como: las relaciones dentro del grupo, los patrones y canales de comunicación utilizados, la explicación de métodos para trabajar, la confianza mutua y la relación armoniosa entre el líder y sus seguidores. Uno de los más importantes estudios sobre liderazgo de la Universidad de Michigan fue realizado por Rensis Likert en 1980, un investigador estadounidense que realizó observaciones sobre el comportamiento de los líderes mientras interactuaban con sus grupos en el trabajo. Este estilo de liderazgo está orientado hacia los subalternos, el líder se propone formar grupos de trabajo efectivos, analizando sus potencialidades, prestando atención a los problemas humanos de sus subordinados, para así conseguir los objetivos de desempeño que se han establecido.

“La esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante los subalternos como personas. A estos líderes se les describe como personas que se distinguen por su consideración a los demás; muestran interés por ellos y se centran en la relación con los empleados o la gente en general”. A pesar de los hallazgos de estos investigadores, es claro que una de las falencias de las teorías conductuales consiste en que no reconocen el efecto de las situaciones.

Así mismo, se deben tener en cuenta los enfoques situacionales, entre los que se encuentran el Modelo de contingencia, el Modelo de liderazgo de Vroom y Yetton, el Modelo situacional, el Modelo Transaccional y el Modelo Transformacional.

En estos modelos la efectividad del liderazgo depende de **la capacidad del líder** para hacer un diagnóstico de las condiciones de la situación y en consecuencia responder con un determinado tipo de conducta. Está basado en los estudios de la Universidad de Ohio y en la Teoría Tridimensional de los Estilos de Dirección de Reddin (1967) junto con el aporte de Hersey y Blanchard (Teoría situacional del liderazgo), que le concede una gran importancia a las actitudes que se observan en el grupo.

Distingue cuatro niveles de desarrollo en el liderazgo:

En primer lugar, los "principiantes entusiastas", que son personas sin experiencia pero que demuestran alto interés.

En segundo lugar, los "aprendices desencantados", que son colaboradores de poca experiencia y baja motivación.

En tercer lugar, los "expertos con interés variable", que son confiables técnicamente, pero no totalmente seguros de sí mismos. Finalmente, las "estrellas", que son expertos comprometidos.

El Modelo de Contingencia, enunciado por Fiedler asume que diferentes situaciones convocan un estilo diferente de liderazgo, por eso el líder debe desarrollar **la capacidad prudencial**, de modo que evalúe detenidamente las circunstancias antes de actuar, sin atarse a preconceptos.

El Modelo de liderazgo de Víctor Vroom y Philip Yetton, se centraron en **los procesos de decisión**, que van desde autocrático, pasando por el consultivo, hasta alcanzar el más participativo. (Sánchez, Emilio., 2000, p. 435).

Los modelos de Liderazgo, están fundamentados en aspectos culturales, morales y simbólicos. El liderazgo transaccional o carismático, formulado por James Mac Gregor Burns, en 1978, le concede relevancia a la capacidad del líder para alcanzar objetivos, aprovechando las características y cualidades de cada uno de los miembros del grupo. El líder es carismático en cuanto que proporciona una visión y una misión en sus subordinados, quienes a su vez sienten orgullo, respeto y confianza en el líder.

El Liderazgo Transformacional, hace énfasis en el reconocimiento y potenciación de los miembros de la organización. Su objetivo consiste en transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización, en aras de imprimir un cambio en ella. El pionero del liderazgo transformacional es igualmente James Mac Gregor Burns, quien señaló que este liderazgo es un **proceso** en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". El líder proporciona a los seguidores un diseño común de la visión y el propósito, los valores y las normas de la institución, de modo que los involucrados puedan internalizar las actitudes y los objetivos generales.

Liderazgo y toma de decisiones, como señala Roth Deubel, la toma de decisión es una de las características esenciales del liderazgo, éste consiste en la manera como el decisor elige entre varias opciones de actuación en el diseño de políticas públicas. Existen varios modelos, pero de manera simplificada se puede decir que se presentan dos enfoques. El primero considera que el decisor "disfruta de una libertad completa para tomar sus decisiones; y otro desde el punto de vista opuesto, es decir que las decisiones tomadas por el decisor son totalmente determinadas por factores que no controla." El modelo básico del primer enfoque es el modelo de racionalidad absoluta, en donde la razón es la que impele al decisor a determinar, en primer lugar cuál es el problema; luego debe determinar cuáles son sus valores y sus objetivos, los cuales deben ser muy claros. Enseguida analiza las posibles soluciones, para finalmente, escoger la solución y los medios más adecuados.

Una vez establecida una comprensión general del concepto de liderazgo, se analizarán los diversos ámbitos y dimensiones del liderazgo, a nivel social, político, institucional, ético y moral.

Liderazgo Social, en primer lugar, cuando los líderes están comprometidos con la sociedad, con el conjunto de individuos por encima de los intereses individuales, se puede hablar del concepto de liderazgo social. De ahí que, el líder social es capaz de sacrificarse por su pueblo y de representar y promover los bienes sociales; tienen una visión positiva de la sociedad y pueden comunicar a sus miembros la manera como se hace realidad esta imagen de vida social. Esta dimensión del liderazgo está íntimamente vinculada al liderazgo político, ya que muchas de estas iniciativas sociales se realizan en el campo de lo político.

Liderazgo Político, está relacionado con todas aquellas acciones que se realizan dentro de los límites del Estado y de los partidos políticos, que son los instrumentos de acceso al poder público, y puede ser definido como “el conjunto de actividades, relaciones y comunicaciones interpersonales, que permiten a un ciudadano movilizar personas de una organización, comunidad o sociedad específica, de manera voluntaria y consciente, para que logren objetivos socialmente útiles.” (Liderazgo político. [http://www.iidh.ed.cr/comunidades/redelectoral/docs/red\\_diccionario/liderazgo%20politico.htm](http://www.iidh.ed.cr/comunidades/redelectoral/docs/red_diccionario/liderazgo%20politico.htm)). El objetivo del liderazgo político consiste en alcanzar el poder y la autoridad que confiere el aparato del Estado, por ser éste la máxima expresión de asociación política. Entre el líder político y sus seguidores se establece un contrato social, en tanto que el primero recibe un mandato legítimo de parte de la sociedad para que alcance los objetivos comunes. El horizonte de las acciones del liderazgo político son los fines mismos de la sociedad a la que pretende conducir.

Desde una **perspectiva sociológica**, Max Weber señala que el liderazgo político se puede manifestar en tres formas de dominación: la **denominación legal**, cuando está fundamentada en un estatuto, una serie de leyes que merecen la obediencia de los seguidores, no hacia el líder o persona que detenta el poder, sino hacia la ley misma. La **dominación tradicional** está basada en la creencia y la costumbre, los subordinados le confieren autoridad al líder en virtud de la dignidad propia de la tradición. Y por último, la **dominación carismática** surge gracias a las cualidades excepcionales del líder y sus características personales, las cuales ejercen una gran influencia sobre sus seguidores. Estos tres tipos de dominación expresan las formas de ejercer el liderazgo y, aunque son ideales, se pueden encontrar mezcladas en las situaciones reales.

Liderazgo Institucional, actualmente, en las sociedades democráticas existe la tendencia de ponerle límites a cualquier tipo de dominación. Estos límites están constituidos por las instituciones y la división de poderes que caracteriza el Estado democrático, es por esto que se puede hablar de un liderazgo institucional, en el que los líderes están comprometidos con la visión, misión, objetivos y metas de la institución. Éstas constituyen la guía que orienta y evalúa sus acciones. En el liderazgo institucional se puede ver una fuerte relación entre los valores de la institución, el líder y de más los miembros, que en este caso son considerados como líderes naturales. El liderazgo en este caso no es una responsabilidad individual que recae solamente sobre el líder, sino que involucra a todos los miembros de la institución y a la institución misma como agente de sus acciones, se trata de un fenómeno o cualidad de la organización de la institución.

En los tiempos actuales, las personas y las organizaciones e instituciones con frecuencia olvidan su compromiso con los principios y valores morales; lo que ha promovido la desintegración social, el relajamiento de los diferentes campos del conocimiento de las actividades que se derivan de él. Por esta razón es cada vez más importante fortalecer valores morales como la honestidad, la transparencia, la solidaridad, la reciprocidad y la lealtad entre otros.

El Liderazgo Moral, se caracteriza por hacer énfasis en la integración moral de las personas y de las instituciones. Para ello es necesario tener una comprensión clara de los valores de la sociedad que se desea crear, con el objetivo de diseñar las estrategias que animarán su logro, comprometiendo a todos los involucrados en la transformación individual por medio de la incorporación de principios éticos y morales.

Los líderes tienen la responsabilidad de dar ejemplo sobre lo que es moralmente bueno y justo, comunicarán y promoverán este estilo de comportamiento entre todos los involucrados.

Los mejores líderes son aquellos que inducen a sus subordinados a buscar y desarrollar las cualidades que los hacen más valiosos para los demás. De este modo, el liderazgo moral desarrolla procesos de transformación personal y colectiva. Anello y Hernández (Anello, E., Hernández, J., 1996, p. 13) proponen seis elementos básicos del liderazgo moral, a saber:

1. La creencia en la nobleza esencial del ser humano;
2. El liderazgo orientado hacia el servicio;
3. El propósito del liderazgo: la transformación personal y social;
4. La responsabilidad moral fundamental de investigar y aplicarla verdad;
5. La trascendencia;
6. El desarrollo de capacidades.

Cuando se logra incorporar estos elementos en la vida de las personas y en las acciones de las organizaciones se puede tener una visión compartida, basada en unos principios universales y valores morales que sirven de fundamento de una sociedad justa. Teniendo en cuenta la crisis moral que enfrentan las sociedades actuales, la ética del liderazgo se convierte en una necesidad de primer orden. Cualquier iniciativa de liderazgo debe estar regida por una reflexión ética de los valores que rigen sus acciones. A este respecto, Royo (Royo, A., 2002) establece una serie de características del liderazgo ético de las organizaciones:

1. Una misión clara y compartida por todo el equipo ejecutivo y por todos los subordinados.
2. Unos ejecutivos profesionales, comprometidos y rigurosos en la gestión de la organización.
3. Una información de gestión clara y detallada de cara a los directivos, clientes, accionistas y empleados.
4. Un riguroso cumplimiento de todas las obligaciones que la organización tiene tanto al interior como al exterior, tanto social como económico.
5. Una organización suficientemente horizontal para que todos se sientan auténticamente implicados en el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.
6. Unos canales que permitan una comunicación fluida de información a tiempo, sin distorsiones y a todos los niveles de la organización.
7. Unas relaciones interpersonales que favorezcan la comunicación y la escucha activa del otro.
8. Unos profesionales cualificados, en continua formación y ocupando los puestos donde puedan dar el máximo rendimiento en función de sus capacidades.
9. Unos planes de carrera y de promoción profesional objetivos que reconozcan y valoren los mejores desempeños.
10. Un trabajo en equipo en el que los diferentes grupos que configuran la organización pongan en común lo mejor de cada uno.
11. Una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se promete y lo que se cumple en todas las relaciones tanto internas como externas y tanto verticales como horizontales.
12. La construcción de relaciones basadas en la sinceridad, la confianza y con una visión a largo plazo.

13. El cumplimiento de los compromisos contractuales, y por lo tanto, la exigencia de dicho cumplimiento en los demás.
14. La creación de un ambiente de trabajo cálido y confortable.

Por otra parte, al hablar de la conceptualización del Liderazgo Militar, se debe analizar el liderazgo en el contexto de la carrera militar requiere de algunas consideraciones previas en tanto que el compromiso que adquiere una persona que está vinculada a las Fuerzas Armadas, implica una importante y trascendental **responsabilidad** no sólo consigo misma, sino con la institución, con la patria y con aquellos que la habitan. Es por todo esto, que el militar es el líder por excelencia, ya que coadyuva en la conducción de la sociedad misma. Es evidente que el militar, en tanto que encargado de sí mismo y de otros, debe hacer de las virtudes una norma permanente de su conducta. Dada la complejidad del liderazgo militar, vale la pena hacer un análisis de lo que significa ser un líder militar y cómo se capacitan los líderes.

En este sentido, la reflexión que hace el Mayor Jasón M. Pape del Ejército de los Estados Unidos resulta de gran valor porque considera que esta reflexión debe cuestionar, en primer lugar, los prejuicios y supuestos que se tienen sobre el liderazgo; en segundo lugar, porque es necesario considerar otras perspectivas acerca de aquello que ya se da por conocido, y sobre todo, porque es preciso fomentar en las instituciones castrenses el trabajo colaborativo en el logro de las metas propuestas, más que incentivar la competitividad. Tradicionalmente, el liderazgo se ha construido sobre la base de las **cualidades del líder** (Teoría de los rasgos), y ha dejado de lado observar el proceso mismo del liderazgo, es decir, aspectos tan determinantes como la comunicación de la filosofía que sustenta el liderazgo, la colaboración y el cambio en la organización.

El Mayor Pape considera que la formación de líderes debe dejar de estar fundamentada solamente en el estudio de las personas, sus características y sus acciones, y responder a la pregunta sobre la manera como llegaron a ser líderes o qué hizo que su liderazgo fuera exitoso. (Pape, Jasón M. 2008, pp. 43-40). En este orden de ideas, señala, que el liderazgo es una interacción continua para crear una relación entre las personas, de modo que las acciones estén orientadas por unos propósitos y una intención clara. En este proceso, una comunicación efectiva es imprescindible en el proceso de liderazgo, tanto que el mensaje se ha vuelto mucho más importante que los rasgos y cualidades de la persona. Por eso, cuando los líderes comprenden la visión estratégica pueden comunicarse adecuadamente con los subalternos y tomar decisiones sustentadas, siempre y cuando sepan el porqué de sus acciones. Pape, hace un reconocimiento del aporte realizado por Follet respecto al liderazgo, ya que hizo énfasis en los aspectos humanos del liderazgo, destacó la importancia de la solución de conflictos y el aprendizaje a través de las diferencias.

De igual forma, hizo aportes sobre el concepto de poder, al que consideraba “no como una situación donde uno gana y el otro pierde, donde una persona obliga a otra a hacer su voluntad o concede el poder a otra, sino como una capacidad que aumenta cuando las personas trabajan juntas.” Destaca de esta contribución la idea de un **liderazgo recíproco**, en el que todos participan en la consecución de una finalidad común.

De tal manera, que la relación que existe entre el resto del grupo y el líder es activa y la cooperación permite hacer cambios en la organización, en aras de lograr una meta colectiva “estableciendo prioridades, encauzando al equipo y organizando la experiencia del grupo para cumplir con los objetivos.” ((Pape, Jasón M. 2008, pp. 43-40). Cabe señalar que las nociones de Follet sobre el liderazgo eran nociones democráticas e igualitarias, que resultan vigentes aún hoy en día.

El Mayor Pape afirma que el **liderazgo es práctico**, algo que todos los soldados deben tratar y practicar. El líder debe promover el análisis y la discusión, la consulta, la deliberación y la paciencia pues todas ellas tienen un lugar en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, es de vital importancia incorporar al liderazgo el uso de las tecnologías de la comunicación por su efectividad en los procesos de consulta y dirección; en la difusión de los elementos claves de la filosofía de liderazgo, y porque permite compartir conocimientos de una manera colaborativa como el Sistema de Conocimiento, trascendiendo los típicos límites entre oficial y suboficial, profesional y académico o armas de combate y apoyo. Concluye que el liderazgo militar en el siglo XXI está caracterizado por la colaboración, es un **liderazgo colaborativo**, por la dirección y la toma de decisiones. Los líderes militares, además de interactuar y dirigir a otros soldados, operan mediante, con y a través de, personas y organizaciones, en instituciones civiles. Por consiguiente, este tipo de liderazgo parte del presupuesto de que en la sociedad conviven distintas culturas de liderazgo, por eso es preciso saber cómo ajustar los estilos y enfoques propios, a fin de acomodar esas opiniones y sentirse cómodos trabajando en y en torno a organizaciones fuera del Ejército.

Otro aspecto determinante en la construcción del concepto de liderazgo militar es tener clara la filosofía que sustenta este tipo de liderazgo, la cual depende del tipo de entorno operativo que enfrentará el Ejército, qué papeles se asumirán y qué resultados se esperaran del cuerpo castrense. La identificación de estos elementos de la filosofía, requieren de una visión compartida del futuro tanto de la institución como de la sociedad. En este orden de ideas, el Mayor Pape señala que el concepto de liderazgo militar tiene que ser comprendido por su naturaleza multifacética y simbiótica. Es mucho más que sólo la interacción entre el líder y el liderado, y depende de mucho más, que sólo de los atributos y las capacidades del líder para ser eficaz. Asimismo, advierte que el liderazgo debe diferenciarse de la administración en sus principios y en la práctica, y reconocer que algunas veces las personas mejor capacitadas para asumir un papel de liderazgo no serán sólo aquellas con el grado más alto.

El concepto de liderazgo militar debe construirse en un **contexto de organización**, como un proceso recíproco y constante, sobre la base de un acuerdo colectivo entre personas sobre el propósito para el cual se trabaja. El liderazgo está íntimamente influenciado por la cultura que se vive en la institución, por lo que es necesario, afirma el Mayor Pape, diseñar una metodología de aprendizaje para adultos y hacer cambios en la organización, en lo que respecta a su educación e implementación. “En el siglo XXI, los líderes del Ejército no pueden suponer que contarán con elementos tales como la autoridad de mando, la unidad de mando, el protocolo militar, la ley militar o hasta las normas culturales para facilitar el proceso en torno a ellos o dentro de sus organizaciones. [...] En lugar de insistir en una relación de mando que hace que nuestro sistema funcione artificialmente, o imponer a otros nuestras normas culturales para adecuarlos a nuestro estilo, sólo deberíamos entender mejor el liderazgo en un sentido más puro.” Estas reflexiones del Mayor Jásón Pape acerca del liderazgo militar abren el camino hacia su conceptualización.

La profesión militar es una **actividad especializada** de trabajo que tiene como objetivo defender la soberanía nacional, por lo tanto ocupa un lugar determinante en la estructura del Estado, siendo las Fuerzas Militares de la nación las que tienen la misión de mantener su integridad. De esta manera, el Estado tiene la función de formar y capacitar a los profesionales militares para que cumplan con eficacia y eficiencia esta misión. La profesión militar requiere una **vocación de servicio**, una actitud ante la vida centrada en el servicio a los demás, por eso la profesión militar conlleva exigencias éticas y morales. La nación deposita en los profesionales militares una parte importante de la responsabilidad que tiene el



Estado frente a la conservación del bienestar y la seguridad de los ciudadanos y del territorio nacional. Este compromiso que adquieren los profesionales militares es de tal envergadura que se les puede ir la vida en su cumplimiento.

Otro aspecto relevante de esta profesión es que es **corporativa** por naturaleza, lo que exige a un más a sus miembros en el desempeño de sus funciones y en el cumplimiento de los objetivos trazados. Por estas razones, el liderazgo militar toma distancia de otras acepciones del liderazgo que provienen de disciplinas como la administración y la psicología, aunque no por ello desdeña de sus alcances. El Coronel Pedro Olid Martínez (Martínez, P., 2002, p. 21) del Ejército de Chile considera que el concepto de liderazgo que proviene de estas disciplinas es sugerente para los militares y conductores de hombres en el cumplimiento de una misión. Si bien es distinto el esfuerzo y el desafío que deben enfrentar los líderes civiles ante, por ejemplo, una crisis de competencia comercial, este reto no es nada comparable con las exigencias que debe enfrentar un comandante de tropas en tiempos de guerra.

De modo que los desafíos que impone el mundo civil son muy diferentes a los de la profesión militar, lo que obliga a preguntarse si existe un tipo o estilo de liderazgo típicamente militar, y si es así, ¿cuál es este estilo?, y en consecuencia, si se puede aplicar en tiempos de paz y de guerra o si exige cambios. Estos interrogantes comprenden el horizonte bajo el cual, el Coronel Martínez emprende la tarea de definir las especificidades del concepto de liderazgo militar, valiéndose tanto de las teorías administrativas civiles como de la bibliografía de ejércitos extranjeros y la propia doctrina militar.

Entendemos entonces que para los profesionales militares, el liderazgo es uno de los conceptos claves de su formación, pues implica aspectos como ejercer el mando, demostrar carácter, firmeza en el propósito de la misión, obtener resultados en las misiones asignadas. El Coronel Martínez comparte con el Mayor Pope que, para definir el liderazgo, no basta con profundizar en los rasgos personales de aquellos que por sus acciones se han destacado como líderes. Destaca la importancia de las cartillas y los manuales que contienen la doctrina de liderazgo para la perfecta ejecución de la Batalla Aeroterrestre, por considerarse ésta como la fuente misma del liderazgo.

Un ejemplo de este tipo de publicación es el *Manual de Campaña FM 22-100, Military Leadership* (Military Leadership, Headquarters, Department of the Army, 1990), sobre el liderazgo militar, el cual contiene preceptos universalmente aplicables. El Manual citado sintetiza lo que un buen líder debe “**Conocer, Ser y Hacer**”; pero antes que nada, el líder militar debe aprender antes de mandar, por lo tanto, necesita conocer, entender y comprender la doctrina y su filosofía, los retos de su profesión, su organización militar, cómo desarrollar las habilidades individuales y el adiestramiento colectivo, cómo desarrollar la cohesión y la disciplina.

Conocerse a sí mismo parte del **conocimiento de la naturaleza humana**, de las necesidades y emociones de los individuos, y en sobre todo saber cómo reaccionan las personas ante situaciones de tensión. Este conocimiento de la naturaleza humana le permite identificar las cualidades del carácter de los subordinados, de manera que pueda saber con quién contar en determinadas situaciones.

Este conocimiento de la naturaleza humana hace posible que el líder se conozca a sí mismo, que identifique las cualidades positivas y negativas de su carácter, y que determine cuáles son sus conocimientos y habilidades, lo que lo llevará a descubrir cuáles son sus falencias y debilidades.

Según el Manual, el Conocer dará las bases para lo que se debe Ser y lo que se debe Hacer. El líder militar puede de este modo demostrar efectivamente su capacidad de liderazgo, valiéndose de su autoridad y de su capacidad administrativa para planificar, tomar decisiones, coordinar, evaluar y resolver problemas, a través de la motivación y del ejemplo, para finalmente conducir a sus subordinados en el cumplimiento de las misiones.

El coronel Martínez, destaca en este propósito de conceptualizar el liderazgo militar, los aportes realizados por el Teniente Coronel Cecil B. Calloway, quien gracias a su experiencia organizó **diez grupos de tareas básicas o imperativas de liderazgo** que deben seguir los oficiales y comandantes y que complementarían lo expuesto anteriormente respecto al Hacer:

- Dar el ejemplo;
- Comunicarse claramente en ambas direcciones;
- Exigir y premiar la iniciativa;
- Administrar los medios;
- Establecer e imponer padrones;
- Entrenar y enseñar;
- Aceptar los mismos riesgos;
- Delegar autoridad a los subordinados;
- Conducir un entrenamiento riguroso, repetitivo y preciso;
- Desarrollar un ambiente de fe y de confianza;

Por otra parte, es importante identificar cuáles son los **factores del liderazgo militar**, para este fin es de utilidad acudir al Manual del Ejército Norteamericano, que relaciona cuatro factores:

El primero de ellos es **el líder**, definido como la poderosa fuerza motriz que estimula las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental y humana de su organización o grupo militar, haciendo que los objetivos sean voluntarios y conscientemente logrados tanto en tiempo de paz, como en guerra.

El segundo, son **los Subordinados del Comandante**, así denominados en el momento en que reciben la motivación y orientación segura para el desempeño funcional y el cumplimiento de las misiones recibidas.

El tercer factor es **la Situación**, que es la que involucra los dos anteriores.

El cuarto factor es **la Comunicación**, que es un proceso esencial al ejercicio del liderazgo y que consiste en el intercambio de informaciones e ideas y en la transmisión de órdenes, lo cual ocurre cuando el mensaje es recibido y entendido. Cuando los mensajes entre un superior y un subalterno no son recibidos o no son entendidos pueden acarrear fracasos catastróficos. (Martínez, P., 2002, pp. 24-26).

Este Manual define el liderazgo como: “El proceso de influenciar a otros para cumplir la misión dando un propósito una dirección y una motivación; en donde el propósito le da a los subordinados la razón por la cual ellos deberán cumplir peligrosas misiones bajo situaciones de estrés; dirección que señala lo que debe hacerse o alcanzarse; y a través de la motivación, con la cual el líder despierta la voluntad y el deseo de cumplir la misión”.

Otra fuente a la que recurre el Coronel Martínez es la *Cartilla de Instrucción “Perfil Formador y Educador del Comandante” del Ejército de Chile*, pues en ella se enuncian las principales funciones de un líder militar, que son: **mandar y administrar**. Un comandante necesita mezclar el conocimiento de la profesión militar, la experiencia, el entrenamiento y la indiscutida calidad de líder, reconocida siempre por sus subalternos; con una personalidad adecuada, flexible y resuelta, para lograr llevar a cabo y con buen éxito las misiones que se le encomienden.

Sin embargo, el Coronel Martínez advierte que a pesar de haber analizado las teorías tradicionales del liderazgo, la doctrina del liderazgo del ejército norteamericano y los Manuales del Ejército Chileno, no es posible vislumbrar un “perfil tipo”, o una “tipología ideal”, de líder militar, debido a que “ninguna otra profesión exige el servicio abnegado de conducirá los hombres hasta el límite de su resistencia física y psicológica, o aún hasta la muerte”.

En situaciones como la descrita, es preciso combinar aspectos morales, éticos, creencias, carácter, normas, códigos, disciplina, patriotismo y tradiciones culturales en el perfil del líder militar. Sin dejar de lado, la particularidad de la organización militar como estructura jerarquizada y disciplinada que condiciona el liderazgo militar. El Coronel Martínez concluye que aunque la estructura organizacional militar es jerárquica y rígida en la distribución de medios, responsabilidades e interrelaciones funcionales, misiones y finalidades, no hay que olvidar que está integrada por seres humanos que provienen de una tradición cultural y social, que tienen aspiraciones y metas personales que cumplir, diferentes ideas, habilidades y competencias.

Por esto, se puede afirmar que no existe como prototipo o modelo definido de liderazgo militar, pues los factores cambian y el líder debe ser tan flexible y acertado que sea capaz de promover modificaciones de actitudes de sus hombres, en la toma de decisiones y la distribución de tareas.

En palabras del Coronel Martínez: “El liderazgo militar es, conjuntamente con la autoridad legal y la administración, uno de los componentes fundamentales del mando militar. Por lo tanto se estima que es un accionar continuo, el cual tiene ciertos énfasis de gestión administrativa en tiempos de paz, y conducción militar orientada a la acción y al carisma en tiempos de conflicto” (Martínez, P., 2002, p. 29).

## **PROCESO DE REFORMA DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA, 1998 AL 2002.**

Al revisar los antecedentes del proceso de reforma del Ejército nacional de Colombia durante los años de 1988 al 2002 es preciso analizar que el estudio del proceso de reforma de la Fuerzas Militares y el Ejército Nacional de Colombia requiere del análisis de los antecedentes de la grave crisis del Estado colombiano y de la institución castrense entre los años 1996 y 1998, con el ánimo de comprender mejor los alcances de

dicha reestructuración. La crisis política y militar tiene diferentes manifestaciones, por un lado está la arremetida militar de las FARC, que desde comienzos de los años 90 había comenzado un proceso de fortalecimiento, junto con el auge del narcotráfico; y de otro lado, está la desestabilización del régimen democrático colombiano.

El General Mora Rangel, lo expresa así: “El periodo comprendido entre los 1996 y 1998, la guerrilla incrementó una serie de ataques contra varias poblaciones en lugares de difícil acceso, arremetió contra unidades militares y la infraestructura energética vial, lo que causó un gran número de bajas, heridos y secuestrados en las filas del Ejército y graves daños a la economía del país. Esta situación generó un sentimiento nacional de miedo, desamparo y una sensación de impotencia de las Fuerzas Militares. Por primera vez en la historia de Colombia existía la posibilidad del triunfo militar de la guerrilla” (Mora R., 2010).

Las agresiones contra las Fuerzas Militares se iniciaron el 15 de abril de 1996, con el ataque a la caravana de camiones del Grupo Mecanizado Cabal No. 3, en Puerres (Nariño). Luego, el 30 de agosto, se produjo la toma de la base militar las Delicias en el departamento de Putumayo. Tan sólo una semana después, en inmediaciones de la base militar de La Carpa en San José del Guaviare, la guerrilla atacó la Brigada Móvil No. 2, donde murieron 30 soldados. El 21 de diciembre se produce la acción ofensiva contra la base militar de Patascoy en el departamento de Nariño.

Posteriormente, en marzo de 1998, se intensifica la embestida con el ataque a la Brigada Móvil No. 3 del Ejército en el caño El Billar, departamento del Caquetá; y el 3 de agosto, la guerrilla atacó las instalaciones de Policía en Miraflores, Guaviare y Uribe, en el departamento del Meta, así como la base militar de Pavarandó en Urabá. Esta serie de ataques culminan en este año, con la toma por asalto de Mitú, capital del departamento de Vaupés.

Para abordar el estudio de esta crisis que antecede a la reforma de las FF.MM. y del Ejército Nacional se analizarán dos casos relevantes que muestran las falencias y debilidades de las Fuerzas Armadas y del Estado colombiano. Se trata del ataque a la Base militar de las Delicias y la toma de Mitú.

Entre el 30 de agosto y el 1 de septiembre de 1996, fue totalmente destruida la base militar las Delicias. Las FARC asestaron un duro golpe a las FF.MM. que se tradujo en 54 soldados muertos, 17 heridos y 60 que fueron secuestrados durante casi quince horas de enfrentamientos. Los estudios realizados por la Fundación Seguridad y Democracia señalan algunas de las causas de esta derrota, entre las que se cuentan, en primer lugar, la falta de preparación y motivación a los soldados. (Fundación Seguridad y Democracia. “Fuerzas Militares para la guerra. La agenda pendiente de la reforma militar”, 2003, pp. 21 – 23-28).

En segundo lugar, el poco armamento con el que contaba la Base militar, pues, mientras las FARC tenían cinco ametralladoras M-60, la Base contaba solamente con dos.

En tercer lugar, la guerrilla contaba con infiltrados que habían proporcionado información suficiente para realizar, de manera simultánea, un ataque en cuatro puntos estratégicos de la Base militar.

En cuarto lugar, a pesar de que los habitantes cercanos a la Base supieron con anticipación sobre el ataque, las FF.MM no pudieron hacer nada porque los soldados rasos no contaban con la capacidad y la formación profesional necesaria para prever y/o responder al ataque.

En el caso de Mitú, el 1 de noviembre en las horas de la madrugada, entraron 1.500 guerrilleros fuertemente armados, lanzando granadas y cilindros de gas cargados con explosivos a esta población de cerca de 15.000 habitantes, que contaba con sólo 120 policías para defenderla. La toma duró 72 horas, tiempo durante el cual no fue posible enviar apoyo alguno por parte de las Fuerzas Militares. Este ataque reveló grandes fallas logísticas, como la falta de cartografía urbana de la región, situación que llevó al ejército a operar sin blancos definidos.

Por otra parte, a pesar de que el Ejército tenía conocimiento de los sitios críticos en los que podía ser emboscado, fue precisamente en uno de ellos donde ocurrió el ataque. Sin embargo, las Fuerzas Especiales que prestaron ayuda, no pudieron aterrizar en una pista del Brasil porque no aparecía en los niveles de la ruta que tenían y las comunicaciones eran pésimas y se presentó una total incomunicación entre el puesto de mando adelantado y el puesto de mando atrasado.

Además, el avión T-27 estuvo en vuelo más de las horas normales y, por supuesto, la tripulación no pudo desayunar, almorzar ni comer; el combustible escaseó; a pesar de que se había dispuesto contar con enfermeros de combate, en la zona de recuperación no había uno solo de ellos (Torres del Río, C., 2008 pp. 349 – 350).

Estos dos casos muestran las principales falencias que promovieron la necesaria reestructuración de las FF.MM. Varios de los interrogantes que buscan encontrar una respuesta a la crisis son: ¿por qué las FARC pudieron golpear a las fuerzas militares?, ¿por qué las fuerzas militares perdieron su iniciativa táctica?, ¿por qué su estructura orgánica no respondió a las condiciones de la guerra irregular? Torres del Río encuentra que una respuesta a estos interrogantes es que las Fuerzas Militares priorizaron las categorías de “conflicto interno” y “actor político” en su análisis de la guerrilla; lo que impidió responder de manera adecuada a la naturaleza irregular de la guerra.

“Por su parte, las Fuerzas Militares se mantuvieron apegadas a la noción de “orden público”, para cuyo control emprendían “patrullajes”, subestimaron a su enemigo y con epítetos lo relegaron a la condición de delincuente común. En ello también cuenta la ya clásica separación entre el pensamiento civil y el pensamiento militar a propósito de la planificación estratégica en la condición de la guerra –que data de los acuerdos de Sitges y Benidorm y de la implementación del Frente Nacional-, separación que aún hoy en día se mantiene, si bien se ha dado pasos para superarla.”.

Por el contrario, Torres del Río señala que la respuesta del alto mando encabezado por los Generales Fernando Tapias Stahelin y Jorge Mora Rangel, y del Ministerio de Defensa, luego de los golpes militares recibidos entre 1996 y 1998, ha sido la más importante reforma militar del último medio siglo. Pues, las FARC, más que una guerrilla, es un ejército insurgente irregular, con un programa político que tiene como objetivo tomar el poder, financiado por los dineros provenientes de actividades ilícitas del narcotráfico.

Así mismo, la Fundación Seguridad y Democracia ofrece otras respuestas más precisas acerca de las causas que produjeron la crisis en el cuerpo castrense. En primer lugar, se subestimó la capacidad militar de la guerrilla y los fines últimos de sus acciones.

En segundo lugar, las FF.MM no tenían la capacidad para proveer apoyo aéreo a las unidades atacadas, porque no se podía transportar y desembarcar a las tropas de manera rápida e inmediata, además de que esta zona era demasiado vulnerable.

En tercer lugar, en los últimos 30 años no se habían hecho modificaciones en la forma de operar del Ejército, que estaba diseñado para rastrear y ubicar columnas guerrilleras pequeñas. Se utilizaban las unidades de contraguerrilla conocidas como los Grupos de Inteligencia y Localización (GIL) que no superaban los 20 hombres, un grupo muy reducido teniendo en cuenta el fortalecimiento de la guerrilla entre 1998.

La Fundación Sociedad y Democracia señala en cuarto lugar, la baja moral de las tropas debido a las continuas derrotas, provocadas por la falta de liderazgo de parte de sus superiores, durante el periodo 1996-98. Esto a su vez, conlleva la desconfianza de muchos soldados hacia sus comandantes y hacia el Presidente de la República. Es preciso aclarar, que muchos de los estudiosos que han analizado la crisis coinciden en señalar que la Fuerza Pública colombiana siempre actuó con valentía, a pesar de las dificultades que tuvieron que enfrentar, tales como no tener munición o no recibir apoyo alguno (Fundación Seguridad y Democracia, 2003, p. 37).

Una vez analizadas las causas de la crisis que enfrentaban las FF.MM. se puede pasar al análisis de las transformaciones institucionales implementadas por los Generales Fernando Tapias Stahelin y Jorge Mora y su equipo que, como bien se señaló antes, constituyeron la más importante reforma militar del último medio siglo. La Fundación Seguridad y Democracia hace un recuento y análisis de los principales aspectos de la **reestructuración militar**, los cuales permitieron al Ejército y a las FF.MM. detener el avance de las FARC, y recuperar la iniciativa estratégica en el desarrollo del conflicto armado colombiano. De acuerdo con estos analistas, la transformación militar fue todo un proceso de innovación militar que se puede dividir en tres niveles de acuerdo con la relevancia y profundidad de los cambios implementados.

El primer nivel es **la adaptación militar**, que ocurre cuando el ejército utiliza sus capacidades actuales de manera más eficiente. El segundo nivel es **la modernización militar** mediante una reforma de las capacidades actuales del Ejército para, en consecuencia, aumentar la efectividad en el desarrollo de una misión. El tercer nivel es **la innovación** que se presenta cuando se generan capacidades completamente nuevas, y no consiste solamente en aumentar la eficiencia o la eficacia de las capacidades actuales (Fundación Seguridad y Democracia, 2003 pp. 42 – 43).

Este proceso de innovación militar implementado por los Generales Tapias y Mora involucraron tres aspectos que se relacionan estrechamente entre sí, estos son:

El uso de nuevas tecnologías.

La implementación de una nueva doctrina.

Los cambios institucionales.

En lo referente al uso de las nuevas tecnologías, los cambios tecnológicos que se iniciaron con el Ministro de Defensa Luis Fernando Ramírez, consistieron en un incremento en la movilidad aérea y el apoyo de fuego desde el aire, la capacidad de operar en ambiente nocturno, las mejoras en la inteligencia técnica y las estructuras de comando, control y comunicaciones. En cuanto a la capacidad aérea, la Fuerza Aérea adoptó las siguientes misiones: controlar el espacio aéreo para garantizar la soberanía y el respeto de la Constitución y la ley en el espacio aéreo; aplicar la fuerza mediante el apoyo de fuego cercano con helicópteros artillados y aviones fantasma; aumentar la capacidad militar terrestre o marítima a través del uso de aeronaves; y por último apoyar la provisión logística necesaria cuando las operaciones se prolongan.

Además de estos aspectos, se mejoró la capacidad de realizar operaciones nocturnas, se aumentó la capacidad de inteligencia técnica y se mejoraron los sistemas de comando, control y comunicaciones militares.

Este avance tecnológico gracias al aumento de la capacidad aérea, de telecomunicaciones, de inteligencia técnica y de mejoras en el equipamiento militar, permitió que las Fuerzas Militares estuvieran en “capacidad de proyectar poder militar a prácticamente cualquier parte del territorio colombiano, de manera casi inmediata, a través de la Fuerza de Despliegue Rápido, las nuevas Brigadas Móviles y la Brigada Contra el Narcotráfico, unidades creadas durante la administración de Andrés Pastrana.” El aspecto más importante fue el paso de una actitud defensiva y estática, a un concepto operacional, proactivo, ofensivo y móvil.

Entonces, la adopción de nuevas tecnologías les permite a los ejércitos modernizarse, pero sobre todo, si se busca una verdadera transformación militar en Colombia, como fue el objetivo de los Generales Tapias y Mora, era preciso implementar reformas institucionales y doctrinarias que complementaran y potencien estos cambios tecnológicos.

En cuanto a la implementación de una nueva doctrina, la discusión acerca de los roles y misiones de las Fuerzas Militares como herramienta del Estado para proporcionar seguridad a sus ciudadanos, se puede agrupar en torno a dos modelos de la organización de la institución militar (Perales, J., Woodrow W., 2008.). Como señala Perales, el primer modelo considera que si se hace uso de las Fuerzas Militares en misiones de orden interno, se puede inferir que existe un quiebre político. Por esta razón, no se pueden emplear Fuerzas militares dentro de las fronteras porque se estaría violando el Estado de Derecho. Se pueden emplear Fuerzas Militares solamente en la preservación del orden público y autorizado de forma excepcional por el poder legislativo.

El segundo modelo según Perales, considera que no existe una excepcionalidad política en función del uso de las fuerzas militares en el mantenimiento del orden interno. De hecho, bajo esta perspectiva, la única justificación necesaria para decidir el empleo del Ejército en el interior del territorio nacional son las dimensiones del problema de seguridad interna confrontado. Si los actores que amenazan el orden interno alcanzan un grado de organización y sofisticación, inmediatamente el problema deja de ser un asunto exclusivamente policial y se reclama el apoyo del Ejército.

En este orden de ideas, los cambios doctrinales constituyen quizá el aspecto más importante de los tres, porque verdaderamente fue el que permitió desarrollar una diferencia en las capacidades del Ejército y las FF.MM de Colombia. Los cambios doctrinales implementados por los Generales Tapias y Mora buscaron mejorar la eficacia de las Fuerzas Armadas, trasladando la dirección del entrenamiento y de las operaciones hacia el conflicto armado interno.

En primer lugar se tomaron decisiones en el campo de la formación de los soldados y oficiales. De modo que se aumentó el número de horas dedicadas a la discusión y el análisis acerca del conflicto armado, contrainsurgencia, estrategia y operaciones en los currículos de las escuelas de instrucción y formación.

En segundo lugar, se implementó en la formación de los profesionales militares, asignaturas que promovieran el conocimiento y el respeto a los derechos humanos y el Derecho Internacional Humanitario. En tercer lugar, el conjunto de las Fuerzas Armadas de Colombia, con la participación activa de la Policía Nacional en la consecución de los objetivos misionales de las Fuerzas Militares, se creó una nueva doctrina para realizar operaciones contra el narcotráfico, la que no existía en el las FF.MM. y el Ejército colombiano.

Los Generales Tapias y Mora supieron ver en el narcotráfico, uno de los factores adicionales que favorecían la reproducción del conflicto armado interno, ya que se había convertido en una fuente de ingresos para financiar el crecimiento de la guerrilla de las FARC. Por otra parte, la Armada colombiana creó nuevas formas de operar para utilizar sus capacidades en misiones de índole interna, especialmente en misiones antinarcóticos que actuaban junto con la Brigada diseñada para este fin.

De esta manera, las Fuerzas Militares, en general, adecuaron su doctrina, reorientándola hacia las realidades del conflicto interno colombiano, siempre respetando la Constitución, las leyes, los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario. La Fuerza Aérea Colombiana (FAC), por citar un ejemplo, adaptó y reenfocó su doctrina hacia el Apoyo de Fuego Cercano. Otro aspecto doctrinal importante es la inteligencia militar.

En 1999 las FF.MM. cambiaron los Grupos de Inteligencia y Localización (GIL) y sus hábitos operacionales, y establecieron la Compañía, como la base de las operaciones de contraguerrilla. De esta manera, se aumentó el número de soldados y oficiales y se contó con el apoyo de artillería. La compañía debía movilizarse en un área, cuya distancia le permitiría recibir apoyo y refuerzos en menos de una hora. Se implementaron operaciones en las que participaba uno o varios batallones de contraguerrilla se convirtieron en la norma (Fundación Seguridad y Democracia, 2003, pp. 36-40).

Los principales cambios institucionales fueron, en principio, el proceso de profesionalización de las Fuerzas Militares durante el periodo 1998-2002, en el que se reformaron los estatutos de carrera, de evaluación y de ascenso del personal militar a través de la expedición de decretos-ley, en el marco de las facultades extraordinarias otorgadas al Gobierno de Andrés Pastrana, por el Congreso de la República, en el año 2000.

Se profesionalizaron 10.000 soldados bachilleres, tanto del Ejército como de la Infantería de Marina, entre 1999 y 2001, los que pasaron a ser soldados profesionales, que por voluntad propia, elegían la carrera



militar y por lo tanto percibían un sueldo por su trabajo. Este hecho aumentó la motivación, mejoró el entrenamiento y la formación de los antiguos soldados bachilleres, quienes una vez profesionalizados formaron parte de las Brigadas Móviles (BRIM) y los Batallones de Contraguerrillas (BCG), (Fundación Seguridad y Democracia, 2003, pp. 61-65)

Además, se flexibilizaron y modernizaron los mecanismos para definir los ascensos, permitiendo inclusive que en casos de mérito extraordinario se pueda adelantar el ascenso un año. Adicionalmente, se introdujeron reformas a las estructuras del Comando General de las Fuerzas Militares y de cada una de las fuerzas. En el Ejército se crearon cuatro jefaturas: personal, logística, entrenamiento y doctrina, y operaciones, cada una bajo el mando de un mayor general. Por otra parte, se activaron nuevas unidades como la Fuerza de Despliegue Rápido o FUDRA y la Brigada Contra el Narcotráfico.

La Fuerza de Despliegue Rápido se convirtió en el paradigma de la modernización y reestructuración de las Fuerzas Militares de Colombia para afrontar los retos del Siglo XXI. Igualmente, la Brigada contra el narcotráfico fue novedosa, creada en diciembre del año 2000, representó el componente militar del Plan Colombia y contó desde sus inicios con aeronaves para realizar asaltos aéreos. Así mismo, se reformó el sistema de Justicia Penal Militar, mediante la creación de nuevas jefaturas, como las de Desarrollo Humano y las de Educación y Doctrina y la creación del Centro de Inteligencia Conjunto o CIC. La reforma militar se sustentó en la expedición de una serie de Decretos-Ley, que modificaron las disposiciones legales sobre la carrera de oficiales y suboficiales (Decreto-Ley 1790 de 2000), la carrera de los soldados profesionales (Decreto-Ley 1793 de 2000), se creó un nuevo régimen disciplinario de las FF.MM (Decreto-Ley 1797 de 2000), así como un nuevo régimen de evaluación y clasificación de los oficiales y suboficiales de las FF.MM. (Decreto-Ley 1799 de 2000).

Resumiendo, estos cambios que comprendieron la reestructuración de las FF.MM, tales como el aumento en la movilidad, el poder de fuego y la profesionalización de la tropa, resultaron fundamentales a la hora de contener a los grupos armados ilegales y evitar derrotas en lo sucesivo, como las que se presentaron en el periodo 1996-1998. Las Fuerzas Militares colombianas lograron innovar en medio de la crisis y, en particular, en medio de la guerra. Se generó un proceso de cambio y reestructuración de las Fuerzas Militares de Colombia, que fue posible gracias al cambio de mentalidad de los comandantes militares Generales Tapias y Mora, y al decidido apoyo político, tanto del Presidente Pastrana, como de sus ministros de defensa, Rodrigo Lloreda y Luis Fernando Ramírez.

### **LIDERAZGO APLICADO DE LOS GENERALES TAPIAS Y MORA EN LA REFORMA MILITAR, 1998 AL 2002.**

La percepción, atención, motivación y memoria, hacen parte de los procesos psicológicos básicos, que son propios de los seres humanos y son indispensables para la vida de los sujetos en conexión con el entorno y aunque aparentemente son procesos sencillos guardan mucha complejidad. La hipótesis que se pretende desarrollar en esta sección es respecto al liderazgo institucional-militar desempeñado por los señores generales Tapias Stahelin y Mora Rangel, en el proceso de reforma militar, 1998-2002, es la siguiente: para “revertir” la situación táctica y estratégica en que se encontraban para aquel momento las FF.MM y el Ejército Nacional de Colombia, frente a las FARC, fue consecuencia de un denodado compromiso

institucional, impulsado por los generales Tapias y Mora, mucho más allá de la “inyección” de nuevos recursos económicos y provisión de materiales tecnológicos para la guerra.

Dicho de otra forma, que para motivar y recuperar la ofensiva táctica y estratégica de las FF.MM. y del Ejército Nacional, así como encumbrar la moral de las tropas y su disposición al combate, fue necesario un liderazgo personal e institucional, centrado en el factor humano –la capacidad y el compromiso de cada integrante de la institución castrense-, mucho más allá de la innovación tecnológica y la disponibilidad presupuestal, que sin duda eran y son condiciones necesarias, pero no suficientes, para motivar las tropas, que para elevar la moral de las mismas no son suficientes los llamados “factores objetivos”, sino que son indispensables los llamados “factores subjetivos”, basados en la autoestima, el compromiso, la voluntad, la moral, el sentido de pertenencia, el cumplimiento del deber.

Si el concepto de liderazgo militar como se señaló en el primer apartado, debe “construirse en un contexto de organización”, es decir, como un proceso recíproco y constante, sobre la base de un acuerdo colectivo con propósitos establecidos y acciones que se implementan para la consecución de resultados, dicho liderazgo está también “condicionado por la cultura” que se vive en la institución. Al ser designados los Generales Fernando Tapias como Comandante General de las Fuerzas Militares y Jorge Enrique Mora, como Comandante General del Ejército de Colombia, se inició un proceso de liderazgo recíproco y colaborativo, necesario para incrementar el sentido de pertenencia con la institución y sus objetivos misionales, que se evidenció en la conformación del equipo de trabajo en la estructura jerárquica de las FF.MM. y el Ejército.

De tal manera que si el liderazgo es una interacción continua para crear una relación entre las personas, de modo que las acciones estén orientadas por unos propósitos y una intención clara, lo anterior estuvo presente en la conformación del equipo; como nuevo Jefe de Estado Mayor Conjunto, estuvo Rafael Hernández López, quien venía de liderar los enfrentamientos contra la guerrilla en el Caguan, departamento de Caquetá; como segundo comandante del Ejército, el General Néstor Ramírez, quien logró transformar la mentalidad de la tropa de una actitud defensiva, derrotista y centrada en mantener y restablecer el orden público, a una mentalidad ofensiva, victoriosa y con el propósito firme de ganar la guerra (Fundación Seguridad y Democracia, 2003, p. 30.).

El liderazgo Fundamentado en las Cualidades Personales del Líder, se fundamenta de acuerdo con las cualidades que la Teoría del liderazgo basada en los rasgos propone como características del líder militar, se puede afirmar que en el caso de los Generales Tapias y Mora se pueden evidenciar los dos elementos que la constituyen: unas cualidades personales del líder, y una función que éste debe cumplir como consecuencia de una distribución de la autoridad en la toma de decisiones; el primero, como comandante de las Fuerzas Militares, y el segundo, como Comandante del Ejército Nacional. Precisamente, los Generales Fernando Tapias y Jorge Enrique Mora fueron escogidos por sus reconocidas capacidades de liderazgo en el campo de batalla, pero, también, por sus cualidades morales, virtudes que lograron recuperar el espíritu guerrero de las tropas y el status de las FF.MM., así como la confianza de parte de los ciudadanos, que había sido minada en los últimos dos años de derrotas.

El General Mora Rangel tenía una brillante carrera militar, en la que había desempeñado, sucesivamente, la comandancia del Batallón Aerotransportado Serviez, del Batallón Colombia, de la Escuela de

Infantería, Brigada Móvil N° 1, Comando de Operaciones Especiales de Contraguerrilla, la Jefatura de Estado Mayor Conjunto, entre otros cargos relevantes. El General Mora Rangel lideró la reestructuración interna del Ejército Nacional de Colombia, que implicó, entre otras cosas, aumentar el pie de fuerza y cambiar la manera de pensar y afrontar el conflicto. Del General Fernando Tapias, quienes se han acercado a él y le conocen de cerca, señalan que es un hombre estudioso, con carácter, con una gran capacidad autocrítica y comprometido con la política gubernamental en la búsqueda de la paz.

En cuanto al liderazgo práctico, la experiencia en altos cargos de la institución castrense, les había permitido a los generales Tapias y Mora desarrollar extraordinarias capacidades de liderazgo que se hicieron presentes como gestores de la reestructuración de las FF.MM. y el Ejército Nacional. El rasgo característico del General Mora y que marcó la diferencia era su particular forma de actuar. Siempre se expresó cuando era necesario defender la Institución (actualmente continua haciéndolo). Respaldó la acción autorizada y defendió al subalterno, jamás claudicó en este empeño, a pesar de los riesgos que estas actitudes traen consigo. Tuvo un concepto muy claro de lo que es el poder y lo utilizó siempre en la dirección correcta, en la lucha frontal por la recuperación de la paz y la tranquilidad ciudadana; en la modernización y el fortalecimiento de las Instituciones Militares y en los múltiples esfuerzos por el bienestar del personal. En una de las muchas entrevistas realizadas al General Mora Rangel expresó que veía con preocupación los alarmantes resultados de las acciones del Ejército, y que esto lo llevó a analizar desde una perspectiva militar, cuál sería el salto cualitativo que era necesario dar y cómo pasar de la guerra de guerrillas a la guerra de movimientos. “Estábamos en una verdadera encrucijada”, afirmaba mi General Mora.

Por otra parte, dentro de los cambios institucionales el General Mora recuerda que se crearon nuevas organizaciones y planes, como el Plan Energético Vial, los Batallones de Alta Montaña, la FUDRA, el Batallón de Comandos, la Brigada contra el Narcotráfico, la Brigada de Aviación, la Escuela de Soldados Profesionales, más Brigadas Móviles y Batallones de Contraguerrillas. Todo esto se logró gracias a una redefinición de la doctrina operacional, lo que conllevó a la reestructuración del Estado Mayor del Ejército, la reestructuración y modernización de la inteligencia y el sistema logístico. Además se organizó el sistema de información y comunicaciones del Ejército para solucionar problemas como los presentados en la mayoría de los ataques de la guerrilla. Con los cambios institucionales se encuentran las nuevas normatividades y regulaciones jurídicas.

Por ejemplo, con la expedición de la Ley 578 de 2000, el Congreso de Colombia decretó la expedición de normas de carrera, los reglamentos de régimen disciplinario y de evaluación de los oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares; el reglamento incapacidades, invalideces e indemnizaciones de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.

Así como el régimen de carrera y/o estatuto del soldado profesional, el reglamento de disciplina y ética para la Policía Nacional, las normas de carrera del personal de oficial y suboficiales y el profesional del nivel ejecutivo de la Policía Nacional y la estructura del sistema de salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, entre otros. Esta reglamentación tenía el claro objetivo de dar un salto cualitativo en la profesionalización y mejora en la calidad de vida de los miembros de las Fuerzas Militares, de modo que estuvieran a la altura del compromiso de paz que tiene con los ciudadanos. Este fue el camino de la

decisión que recorrieron los Generales Tapias y Mora, quienes demostraron con las múltiples decisiones que tomaron la gran capacidad de liderazgo para sacar adelante al país en momentos de crisis.

En cuanto al liderazgo institucional, el Señor General Tapias indica que la reestructuración de las Fuerzas Militares desarrollada entre 1998 y 2002, tiene un carácter histórico, ya que “la última gran reforma de las Fuerzas Militares se realizó en 1907”. La reestructuración estaba orientada básicamente a obtener una mayor eficiencia operacional dentro de los parámetros de austeridad. Esto fue producto de unos cambios en los sistemas de entrenamiento y de una dedicación total a las actividades operacionales.

El liderazgo institucional del General Fernando Tapias Stahelin, como Ministro de Defensa, se hizo evidente con la presentación ante el Senado de la República, el 2 de mayo de 1999. Allí argumentó, ante la Comisión Segunda Constitucional Permanente, sobre la urgencia de cumplir con el propósito de conseguir la paz, en el que estaba comprometido el Estado, en el marco de la política presidencial de la Administración Pastrana. Este compromiso demandaba la transformación de algunas instituciones, entre ellas, las Fuerzas Militares, a fin de armonizarlas con los cambios que requería el país entero para que los ciudadanos tengan una adecuada y eficaz satisfacción de sus necesidades fundamentales, tales como: la seguridad y defensa (Sentencia C-1713/00).

El señor General Tapias demostró así la conciencia que debe tener un líder militar de su papel en la vida nacional y en el fortalecimiento de las instituciones, al cual se llega cuando, quienes trabajan en ellas, están mejor preparados, cuentan con un respaldo legal acorde a su misión y funciones, las que son desarrolladas con ética y liderazgo.

De acuerdo con el General Tapias, la profesionalización militar fue uno de los problemas cruciales de la crisis, particularmente, el sistema de servicio militar imperante en el país por aquél entonces, en el que hay tres tipos de soldados: un soldado voluntario, un soldado regular y un soldado bachiller. El soldado bachiller constituye más del 30 por ciento del servicio militar en Colombia. Sin embargo, ese soldado bachiller no puede ir a las áreas de combate, por dos razones: por disposición legal cuando son menores de edad y, los que son mayores de edad, porque no tienen el tiempo de entrenamiento suficiente. El tiempo de servicio de un soldado bachiller es tan corto que no se les puede dar un entrenamiento adecuado para ir a esas áreas.

En consecuencia, hay una fuerza, que tiene casi una tercera parte de sus efectivos, que no pueden ir a las áreas de combate; y tiene otra buena parte de sus efectivos dedicados a proteger la infraestructura energética, vial, de comunicaciones, es un porcentaje grande.

Con el fin de lograr un liderazgo colaborativo las reflexiones del General Tapias acerca de la formación de los soldados muestran un estilo de liderazgo orientado hacia los subalternos, característico del liderazgo colaborativo; su cercanía con los soldados, le permitió analizar sus potencialidades y expectativas frente a la carrera militar. Para él, era preciso profesionalizar al soldado regular, que voluntariamente, opte por dedicarse de tiempo completo a la vida militar.

El General Tapias consideraba que la reestructuración permitía preparar al Ejército para el futuro, pues como señalaba visionariamente en su momento, “si hay un proceso de paz más adelante, será más

probable que tenga éxito. Por ejemplo, la creación del batallón antinarcóticos es una necesidad imperiosa para la comunidad internacional y para Colombia, porque el narcotráfico genera recursos para alimentar todas las formas de violencia”. Además, indicaba que el narcotráfico se había convertido en una fuente de empleo, a la que recurrían muchas personas, para solucionar un problema de subsistencia. Entonces, cualquier solución al problema colombiano debía partir también de la erradicación de la amenaza del narcotráfico. El General Tapias manifestaba enfáticamente que no había ninguna diferencia entre narcotraficantes y guerrilla, en tanto que ambas representan una amenaza a la autoridad legítima del Estado.

De esta manera, el General Tapias lideró la vigorosa transformación de las Fuerzas Armadas, contando con el respaldo de los demás comandantes de fuerza. Igualmente, logró inculcar en sus hombres la necesidad de evitar desastres militares y pasar a la ofensiva en el momento en que era necesario hacerlo. Como bien se ha reconocido, el General Tapias se caracterizó por su fuerte compromiso con la estrategia de paz del gobierno del Presidente Andrés Pastrana, pero, al mismo tiempo, tomó las decisiones necesarias e implementó los procesos y procedimientos para que las Fuerzas Militares se preparasen también para la guerra (Gr Tapias, S., 1999, Revista semana).

Así mismo, en cuanto al liderazgo moral al finalizar el año 1998, el General Fernando Tapias fue seleccionado como personaje del año en Colombia. Las razones para tal distinción radicaban en que durante ese año, afrontó como Comandante General de las Fuerzas Militares, con éxito, los retos que heredó luego de cuatro años en los que el Ejército y las Fuerzas Militares no fueron ajenos a la crisis política derivada de la infiltración de dineros provenientes del narcotráfico en los partidos políticos tradicionales.

En 1998, Tapias llevó a cabo una vigorosa depuración interna, que contó con el respaldo de los demás comandantes de fuerza. Por esa razón, más de un centenar de oficiales de alta graduación, entre ellos dos generales, fueron retirados del servicio activo por episodios de corrupción. Esta purga fue necesaria y contribuyó a mejorar de manera sustancial las tensas relaciones con Estados Unidos, que presionaban a favor de políticas de no tolerancia con la corrupción, que podrían llegar a comprometer los recursos de la ayuda estadounidense destinada a las FF.MM. de Colombia.

Pero, además de un entorno proclive a la transparencia administrativa, se señala que el General Tapias había logrado inculcar en sus hombres la necesidad de evitar desastres militares y pasar a la ofensiva. Se destacó la manera cómo fue recuperado Mitú, luego de la toma de las FARC, y en el Guaviare, se produjo un importante número de bajas en las filas subversivas. Por su parte, el General Mora Rangel señala la iniciativa de reestructurar y fortalecer el Ejército, la cual surgió a partir del análisis de todo lo que estaba sucediendo en el campo de combate; esta situación exigía del Ejército, decisiones y acciones urgentes en lo táctico, en lo estratégico, en la organización y en la doctrina, pero, especialmente, en el alma institucional, que era en donde más se estaban sintiendo los fracasos militares. Así las cosas, la situación era demasiado compleja y por eso la reestructuración tenía que comprender un cambio de actitud mental; como señala el General Mora, era prioritario levantar la autoestima de las tropas.

Por lo anterior, se tomó la decisión de fortalecer el liderazgo en la institución castrense, comprometer a los Comandantes en todos los niveles, mediante el Código de Honor; promover la motivación y el

reconocimiento a los combatientes, además del reemplazo de soldados bachilleres por soldados profesionales, y el incremento de efectivos en todas las estructuras. (Gr Mora, R. “La victoria militar: un difícil recorrido”) El liderazgo del General Mora se manifestó en “la profunda y honesta autocrítica al interior de la institución, éste fue un avance con paso firme que inició el camino de la victoria”.

La madurez que caracteriza al líder es una de las características que permitió a los Generales Mora y Tapias hacer un ejercicio de autocrítica de su propia institución, sin el cual no habrían podido acertar en la decisión de reestructurar las instituciones castrenses. Como señala el General Fernando Tapias Stahelin, el proceso de reestructuración de las FF.MM. fue a la vez un instrumento de paz y para la guerra. En sus palabras: “Esos mismos helicópteros y esa misma capacidad de movernos por los ríos, van a ayudar al desarrollo nacional, porque le va a permitir al Estado, a través del Ejército, llevar ayuda a todas las regiones alejadas, de proyectar el Estado con las comunidades” (El Tiempo, 1999, [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)).

Por otra parte, la difícil situación social, política y militar, que antecedieron sus gestiones como Comandantes, para los Generales Tapias y Mora Rangel fue un deber moral restaurar la autoridad legítima del Estado sobre la fuerza, pero de forma ética y moral. Esta máxima de actuación, fue quizá una de las principales virtudes del liderazgo moral de estos dos Generales, y fue guiada precisamente por unos principios éticos y morales que no distan de un arraigado sentimiento de amor por la patria, que busca la integración moral de los ciudadanos y de las instituciones.

Por lo anterior, es que las FF.MM. han tenido una muy buena favorabilidad en la percepción y la aceptación entre la opinión pública; para ese entonces, Tapias y Mora fueron fieles representantes de los valores de la sociedad colombiana; fueron líderes que asumieron la responsabilidad de dar ejemplo sobre lo que es moralmente bueno y justo, y que a pesar haber vivido situaciones que no compartían, comunicaron y promovieron un estilo de comportamiento ético, no sólo entre las tropas sino en la ciudadanía en general y el Presidente de la República. Expresa el General Tapias: “Hoy el Ejército de Colombia es la primera institución del país en credibilidad. Por encima de la Iglesia, en un país tan profundamente católico como Colombia, que ya es decir. Hace seis meses estaba por detrás de la Iglesia” (Romero, Ana, 2001, <http://www.mail-archive.com/colex@talklist.com/msg06359.html>).

De este modo, el liderazgo moral de los Generales Tapias y Mora puso en marcha procesos de transformación caracterizados por una elevada moral, un sentimiento de victoria y de autoestima entre el personal militar y en la ciudadanía en general.

El liderazgo transnacional de los Generales Tapias y Mora se caracterizó por el carisma que cada uno desplegó tanto entre la oficialidad y la tropa, así como entre la clase política, la ciudadanía y la comunidad internacional. El General Mora pertenecía a ese conjunto de oficiales a los que genéricamente se les llama “troperos”, es decir, aquellos que están junto a sus tropas, en el trabajo de campo, que se caracterizan por su espíritu guerrero, siempre dando el ejemplo a sus subalternos y dispuesto a obtener la victoria en el campo de batalla. Supo comunicar a sus subordinados una nueva manera de pensar y afrontar el conflicto, analizando con humildad las debilidades operativas del Ejército en la lucha contra la guerrilla. Precisamente, el reconocimiento de las capacidades militares del enemigo es el inicio de un proceso de aprendizaje institucional, que se logró gracias al carisma de un líder como el General Mora Rangel, quien con el ejemplo consiguió elevar la estima de los militares en su profesión. “Cuando uno entrega su vida al

servicio militar, sabe que ha de servir a la patria toda su vida. Primero en el servicio activo y luego en el retiro, para ser enterrado, finalmente, con el uniforme” (Revista Semana. Febrero 27 de 2010).

Respecto al liderazgo transformacional, este tipo de liderazgo se puede afirmar que el General Tapias es un claro ejemplo de este estilo de accionar, ya que logró un compromiso colectivo de la clase política y el estamento militar hacia una renovación de las metas y valores de las instituciones. Según el General Tapias, el liderazgo como modo de cohesión se logra no por imposición, sino por medio del consenso, el diálogo y el ejemplo. Con la imposición sólo se logra la obediencia, pero no la verdadera cohesión, elemento necesario para diseñar e implementar los programas de modernización y reestructuración de las FF.MM. y el Ejército Nacional.

Gracias al liderazgo transformacional del General Tapias se crearon y renovaron dependencias militares. “Las ideas de los planes de guerra o de campaña partieron del mando, específicamente de los generales Mora y Tapias, mientras que el Ministro Ramírez hizo una muy buena labor administrativa” (Romero H., 1990–2002, p. 260). En el diseño de la propuesta de una nueva forma de operar, el General Tapias supo manejar todo con sabiduría, pues tenía una visión del estado del conflicto que fue fundamental para que no ocurrieran rupturas ni tensiones como la originada por el proceso de paz y la zona de distensión, que a juicio de los militares, había fortalecido a la guerrilla de las FARC.

Según Leal, el General Tapias ha sido el comandante más diplomático de todos, pues logró una relación consistente entre todos los ministros” (Francisco. “La inseguridad de la seguridad”. Colombia 1958 – 2005. Bogotá: Editorial Planeta, 2006). Tapias supo exponer ante la clase política que el conflicto en Colombia tenía dos dimensiones: una militar y otra política, y que en consecuencia, la solución tenía que ser político-militar. Como se puede ver, el liderazgo del General Tapias se acentuó en una visión, una cultura y un compromiso que logró cohesión entre la clase política y el estamento militar, favoreciendo el logro de metas comunes y compartidas que dieron como resultado la transformación de las instituciones políticas y militares.

## CONCLUSIONES

La investigación por el liderazgo en el proceso de reestructuración de las Fuerzas Militares de Colombia, entre 1998 y 2002, se enfocó hacia el estudio de caso sobre el liderazgo desempeñado por los Generales Fernando Tapias Stahelin (Comandante General de las Fuerzas Militares) y Jorge Enrique Mora Rangel (Comandante del Ejército Nacional), al frente de ese proceso de reforma militar. Donde el problema de investigación se formuló de la siguiente manera: ¿Cuáles fueron las características del tipo de liderazgo desempeñado por los generales Fernando Tapias Stahelin y Jorge Enrique Mora Rangel, en la conducción del proceso de reestructuración de las Fuerzas Militares de Colombia, en el periodo 1998-2002, cuando ejercían respectivamente como Comandantes de las Fuerzas Militares y del Ejército Nacional?

En este lineamiento, en cuanto a la hipótesis de investigación que se planteó fue para “revertir” la situación táctica y estratégica en que se encontraban para aquel momento las FF.MM y el Ejército Nacional frente a las FARC, fue consecuencia –más allá de la consecución de recursos económicos- de un denodado compromiso institucional, impulsado y liderado por los dos generales citados. En este orden de ideas, la originalidad de la propuesta de investigación radicaba en estudiar dicha época y dicho proceso de reestructuración desde la perspectiva del liderazgo militar. Para resolver la hipótesis fue necesario investigar diversas fuentes documentales para caracterizar el “liderazgo militar”, ejercido entre 1998 y 2002, por los Generales Tapias y Mora, en el proceso de reforma de las FF.MM en su conjunto, y del Ejército Nacional.

Lo anterior deja sobre la mesa que el liderazgo militar de los citados Comandantes respondió a los retos que planteaba la crisis del periodo comprendido entre 1996 -1998, en el contexto de un conflicto armado interno. En este orden de ideas, el principal objetivo del proceso de reestructuración institucional de las Fuerzas Militares y el Ejército Nacional de Colombia iniciado en 1998, fue el de establecer un ejército profesional, capaz de responder a la crisis militar en el contexto de la guerra irregular, y garantizar la estabilidad política al Estado democrático colombiano, en ese momento.

Así las cosas, el liderazgo de los Gerentes, Directores o Comandantes, es uno de los retos de mayor trascendencia en las organizaciones actuales, los cuales están determinados por la productividad, capacidad de innovación, diferenciación de sus productos y servicios así como la flexibilidad en sus procesos para sobrevenir a diferentes factores que pueden conducir a una crisis. De ahí que, los gerentes-líderes deben ser cada día más competentes y hábiles para comprender la complejidad del entorno teniendo en cuenta que tales retos son asumidos por personas los cuales deben estar en un continuo proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo.

Para atender tales retos es importante que los gerentes-líderes se pregunten cuál de sus características los hará más competentes, pero antes de esta pregunta está la premisa clave de entender que las organizaciones las hacen y forjan las personas, una empresa es su gente y en ese orden de ideas se hace indispensable identificar las competencias y características que hacen que un gerente - líder sea profesional y exitoso; lo anterior, nos remite a la a impulsar a un más los factores subjetivos de las personas que hacen la compañía. Teniendo en cuenta esta anterior afirmación lo que reta a las compañías de hoy día es la identificación de competencias y habilidades que aseguren un desempeño excelente, para ello se debe utilizar un proceso efectivo para determinar las fortalezas y limitaciones de las personas en la



organización y tomar decisiones con base en las competencias organizacionales que a lo largo del desarrollo de la compañía han asegurado el éxito hasta ahora alcanzado.

Finalmente, los factores objetivos del liderazgo se convierten en el medio expreso para la construcción de un entorno institucional, doctrinal, jurídico y administrativo, promotor de la transparencia administrativa y eficiencia operativa. Pero, el gran cambio se lograra atreves de los factores subjetivos que logre trasmitir e interiorizar ese gerente-líder para lograr el cambio de actitud mental, levantar la autoestima, promover la motivación y fomentar el reconocimiento personal e institucional. En este orden de ideas, no es exagerado afirmar que el liderazgo es la llave para poner marcha procesos de transformación institucional, caracterizados por una elevada moral, un sentimiento de victoria y de recuperación de la confianza, la asertividad y el optimismo, entre el personal de la organización y en el entorno empresarial en general.

## BIBLIOGRAFÍA

Anello, Eloy; Hernández, Juanita de; "Liderazgo Moral", Universidad NUR. Santa Cruz - Bolivia, 1996.

Aristóteles. *La política*. Santafé de Bogotá: Panamericana Editorial, 2002.

Corte Constitucional. Sentencia C-1713/00. Diario Oficial No. 43.934, 15 de marzo de 2000.

El Tiempo. Sección Nación. "General Fernando Tapias Stahelin: Ya estamos equilibrando la situación".  
Fecha de publicación: 25 de enero de 1999. Disponible en: [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)

Fundación Seguridad y Democracia. "Fuerzas Militares para la guerra. La agenda pendiente de la reforma militar". Bogotá: Primera Edición. Noviembre de 2003. Disponible en Internet en: [http://www.aporrea.org/media/2009/11/fuerzas\\_militares\\_para\\_la\\_guerra.pdf](http://www.aporrea.org/media/2009/11/fuerzas_militares_para_la_guerra.pdf)

Leal, Francisco. "La inseguridad de la seguridad". Colombia 1958 – 2005. Bogotá: Editorial Planeta, 2006.

"Liderazgo político". Disponible en la dirección de internet: [http://www.iidh.ed.cr/comunidades/redelectoral/docs/red\\_diccionario/liderazgo%20politico.htm](http://www.iidh.ed.cr/comunidades/redelectoral/docs/red_diccionario/liderazgo%20politico.htm)

"Liderazgo". Universidad de la República – Uruguay. Facultad de Ingeniería. Disponible en internet en: <http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/ctrlcalidad/teorico/TeoriasDeLiderazgo.pdf>

Martin Baro, Grupo Humano, Sistema Grupo y Poder, Psicología Social Desde Centro América.  
Recuperado de internet: <http://es.scribd.com/doc/54925103/Martin-Baro-Grupo-Humano>

Maquiavelo, Nicolás. El príncipe. México: Editorial Espasa-Calpe, 1981.

Martínez, Pedro Olid. Coronel del Ejército de Chile. "Liderazgo Militar". Military Review, Mayo-Junio 2002.

Meter Rosen, Stephen. Winning the Next War: Innovation and the Modern Military. Military Leadership, Headquarters, Department of the Army, julio de 1990.

Mora Rangel, Jorge. "La victoria militar: un largo y difícil recorrido". En: Centro colombiano Político – Militar. Editorial de la semana, febrero de 2010 Disponible en internet en: <http://pensamientopolitico-militar.blogspot.com/search?updated-min=2010-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&updated-max=2011-01-01T00%3A00%3A00-08%3A00&max-results=22>

Pape, Jason M. (Mayor). "Reevaluando el liderazgo del ejército en el siglo XXI". En: Military Review Mayo-Junio, 2009.

Parker Follett, Mary. The Essentials Of Leadership (London: Management Publications Trust, 1949).

Perales, José (Ed.) Reforma de las Fuerzas Armadas en América Latina y el impacto de las amenazas irregulares, Woodrow Wilson Center Reports on the Americas, No. 20, Agosto 2008.

Platón. La República. Capítulo 7.

Puglisi, Alfio A. "Los estudios sobre el liderazgo". Gabinete Psicopedagógico de la Escuela Naval Militar de Argentina. Disponible en la dirección de internet: <http://www.centronaval.org.ar/boletin/BCN815/815puglisi.pdf>

Romero Herrera, Joaquín. Dinámica del cambio organizacional del Ministerio de Defensa de Colombia desde la perspectiva de la ciencia política y la teoría organizacional (1990-2002). Bogotá: Librería de la U.com, Colección Conocimiento y Cultura, 446 p. Disponible en Internet en: [http://www.lalibreriadela.com/lu/pageflip/dinamica\\_cambio\\_uflip/](http://www.lalibreriadela.com/lu/pageflip/dinamica_cambio_uflip/)

Romero, Ana. Entrevista al General Fernando Tapias Stahelin, Comandante General de las FF.MM. de Colombia. 2 de febrero de 2001. Colext: Tapias Stahelin. Disponible en Internet en: <http://www.mail-archive.com/colext@talklist.com/msg06359.html>

Royo, Alfonso. "Liderazgo ético". (2002) Disponible en internet: [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica)

Salazar, María Angélica. El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? En: UNIrevista - Vol. 1, n° 3: (julio 2006). Disponible en internet: [http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf)

Sánchez Santa-Bárbara, Emilio. Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. Universidad de Granada. En: Revista Psicothema, 2000. Vol. 12, n° 3.

Semana. General Fernando Tapias, Comandante de las Fuerzas Militares. En Revista Semana. Enero 11 de 1999. Disponible en: [www.semana.com](http://www.semana.com)

Semana. Redacción Actualidad. El general Jorge Enrique Mora Rangel. Publicado en: Revista Semana, Sección: ¿Qué pasó con...? Sábado 27 Febrero 2010.

Tapias Stahelin, Fernando. Conferencia en la Especialización en Economía de la Seguridad y la Defensa. Bogotá: Universidad de Los Andes, 2005.

Torres del Río, César. "Conflicto interno y Fuerzas Armadas colombianas, 1982-2002" En: De milicias reales a militares contrainsurgentes: la institución militar en Colombia del siglo XVIII al XXI. César Torres del Río y Saúl Rodríguez Hernández (Editores) Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, (Memoria & Sociedad), 2008.

Torres del Río, César y Saúl Rodríguez Hernández (Editores). De milicias reales a militares contrainsurgentes: la institución militar en Colombia del siglo XVIII al XXI. César Torres del Río y Saúl Rodríguez Hernández (Editores) Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, (Memoria & Sociedad), 2008.

Vargas Velásquez, Alejo y Patiño Villa, Carlos Alberto. Reforma militar en Colombia: Contexto internacional y resultados esperados. Colección Pensamiento Político Contemporáneo, No 19. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana – Escuela de Derecho y Ciencias Políticas, 2006.

Weber, Max. “La política como vocación” En: El político y el científico. Madrid: Editorial Alianza, 1972

## **RECONOCIMIENTO**

Agradezco el apoyo de información y experiencia de los señores Generales Fernando Tapias Stahelin, Jorge Enrique Mora Rangel, así como el acceso a los fundamentos históricos de las diferentes dependencias del Ejército Nacional. Los cuales favorecieron y dieron los insumos necesarios para estructurar y perfeccionar la calidad esta investigación.

## **BIOGRAFIA**

Antonio José Ussa Cabrera Oficial del Ejército Nacional en el grado de Coronel, profesional en Ciencias Militares de la Escuela Militar General José María Córdova, Ingeniero Civil de la Escuela de Ingenieros, Especialista en Liderazgo y Seguridad y Defensa Nacional; en los últimos años me desempeñe como Comandante de la Brigada Móvil No 6, Vicerrector de La Escuela Militar General José María Córdova y Subdirector del Instituto de Casas Fiscales Del Ejército, Se pueden contactar por intermedio de la Sección de Personal Del Ejército Nacional, o al Correo electrónico [ajussa44@hotmail.com](mailto:ajussa44@hotmail.com)