

LIDERAZGO MILITAR Y SU RELACIÓN CON LA MORAL COMBATIVA DE LA SEGUNDA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA *

CAROLINA MONSALVE-CASTRO**
LAYDI JOHANNA CHAMORRO ROJAS***
MARIANELA LUZARDO BRICEÑO****

Fecha de recibido: 3 de septiembre de 2017

Fecha de aprobado: 30 de mayo 2018

Resumen

El propósito de este artículo es determinar el tipo de liderazgo militar que predomina en la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia y su relación con la moral combativa. Se utilizaron técnicas cualitativas como la entrevista a profundidad y técnicas cuantitativas como la encuesta. La información fue tratada a través del análisis factorial exploratorio. Los resultados de esta investigación demuestran que el estilo de liderazgo de mayor presencia en el grupo de comandantes analizados es el transaccional, y factores como el trabajo en equipo, la comunicación y la motivación influyen en la moral combativa de sus subalternos.

Palabras clave: *liderazgo militar; moral combativa; soldados; comandantes; motivación; trabajo en equipo; comunicación.*

MILITARY LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP WITH THE COMBATIVE MORALE OF THE SECOND DIVISION OF THE NATIONAL ARMY OF COLOMBIA

Abstract

The purpose of this article is to determine the type of military leadership predominating in the Second Division of the National Army of Colombia and its relationship with combative morale. Qualitative techniques such as the in-depth interview and quantitative techniques such as the survey were used. The information was processed through an exploratory factor analysis. The results of this research show that the prevailing leadership style in the analyzed group of commanders is the transactional type and that factors such as teamwork, communication and motivation influence the combative morale of their subordinates.

Keywords: *combative morale; commanders; communication; military leadership; soldiers; motivation; teamwork.*

* Artículo de investigación derivado de proyecto de grado válido para obtener el título de magíster en Administración de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga.

** Phd (c) Dirección de Empresas. Universidad de Valencia, España. Directora Maestría en Administración, Universidad Santo Tomás Bucaramanga. Correo electrónico: caromonsalve83@hotmail.com

*** Capitán del Ejército Nacional de Colombia. Magíster en Administración por la Universidad Santo Tomás Bucaramanga. Correo electrónico: leydi014@hotmail.com

**** Profesora asistente, Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: manelubri@gmail.com

LIDERANÇA MILITAR E SUA RELAÇÃO COM A MORAL COMBATIVA DA SEGUNDA DIVISÃO DO EXÉRCITO NACIONAL DA COLÔMBIA

Resumo

O propósito deste artigo é determinar o tipo de liderança militar que predomina na Segunda Divisão do Exército da Colômbia e sua relação com a moral combativa. Foram utilizadas técnicas qualitativas como a entrevista a profundidade e técnicas quantitativas como o questionário. A informação foi tratada por meio da análise fatorial exploratória. Os resultados da pesquisa demonstram que o estilo de liderança de maior presença no grupo de comandantes analisados é a transacional, e fatores como o trabalho em equipe, a comunicação e a motivação influenciam na moral combativa de seus subalternos.

Palavras-chave: liderança militar; moral combativa; soldados; comandantes; motivação; trabalho em equipe; comunicação.

Monsalve-Castro, C., Chamorro Rojas, L. J. y Luzardo Briceño, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión*, XXVI(2), DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.3049>

JEL: M12, M14.

Introducción

El liderazgo es una variable organizativa con gran análisis en la literatura de gestión humana (Bass, 1997). Durante décadas se ha centrado en estudiar los comportamientos de quienes dirigen una organización e influyen su desempeño (Avolio y Bass, 1995). Tanta ha sido su importancia que las instituciones en el ámbito militar han decidido realizar estudios para mejorar la gestión de quienes lideran este tipo de organizaciones (Hamad, 2015).

Desde las fuerzas militares, el liderazgo se ha convertido en un aspecto central que no puede ir desligado de las actividades que llevan a cabo estas instituciones (Wong, Bliese y McGurk, 2003), puesto que el desarrollo de operaciones militares implica la orientación de un superior que contribuya a obtener resultados favorables para la Armada.

Horn y Walker (2008) manifiestan que el liderazgo es un componente clave de la alta moral, entendida como “el estado mental, emocional y espiritual del

individuo. Es como se siente feliz, positivo, seguro, apreciado, sin esperanza, triste, ignorado o deprimido (traducción nuestra)”. En otras palabras, los soldados esperan que su líder vele por sus intereses y de esta manera recibirá en respuesta el apoyo para obtener los resultados esperados en cada operación. Mantener alta la moral combativa se convierte en una de las tareas críticas que tiene el líder militar (Wong, Bliese y McGurk, 2003).

Teniendo en consideración la relación que debe existir entre el liderazgo y la moral combativa de los militares para el desarrollo de operaciones de combate exitosas, se decide llevar a cabo una investigación en el Ejército Nacional de Colombia caracterizado por ser una de las instituciones encargadas de la defensa de la nación y que tiene como propósito participar en operaciones que conlleven la derrota de grupos armados fuera de la ley.

En este sentido, el objetivo de esta investigación consiste en determinar el tipo de liderazgo que predomina en los militares de la Segunda División del

Ejército Nacional y su relación con la moral combativa. La realización de este proyecto se considera necesaria para comprender los diferentes aspectos que afectan los resultados de una operación militar. Se desarrolla esta investigación como un aporte a lo estudiado hasta el momento en este campo, pues son escasos los trabajos que en el contexto colombiano han abordado esta relación. El artículo presenta una estructura que inicia con la revisión de la literatura. Posteriormente, se detalla la metodología que aborda el estudio empírico, complementada con un apartado donde se discuten los resultados y las limitaciones del estudio.

Liderazgo militar

Para definir el liderazgo militar, es importante mencionar el concepto de *liderazgo*. Autores como Daft (2006, p. 27) argumentan que el término se refiere a “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”. Mientras que para Chiavenato (1994, p. 34) el liderazgo “constituye la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

En las Fuerzas Armadas, el líder o comandante es quien ordena a los subordinados que realicen sus deberes y lleven a cabo operaciones, al mismo tiempo que son los responsables de mantener elevada la moral de su tropa (Fuerza Aérea Colombiana, 2015). De esta manera, el término de *liderazgo* ha sido adoptado por instituciones militares, razón por la que se denomina liderazgo militar. Según Jason (2009, p. 34), “el liderazgo militar es el arte de influir en las unidades de soldados para llevar a cabo misiones impuestas por el Comando Superior”, así como el proceso de “dirigir, motivar, permitir la misión profesional y ética, mientras se desarrollan o mejoran las capacidades que contribuyen al éxito de la misión (traducción nuestra)” (Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2005).

A su vez, se constituye en un proceso en el que tanto el líder como los subordinados interactúan para

cumplir con éxito las operaciones de combate. El comandante, que lidera los escenarios de enfrentamientos, debe ser capaz de coordinar los esfuerzos de sus soldados, para lograr en ellos nuevas ideas que contribuyan a la resolución exitosa de sus actividades (Bradley, 2012, p. 50).

Para Huntington (1995), el líder militar debe conducir, persuadir y convencer a sus subordinados de ir tras un objetivo que a menudo significará poner en peligro sus vidas para el cumplimiento de la misión. Desde este punto, la vida militar exige que su personal esté en la capacidad de entregar la vida para cumplir con los objetivos colectivos.

Por otro lado, Kolditz (2009) sostiene que existen tres factores principales que influyen en el Ejército para producir grandes líderes: entrenamiento, poder organizacional y autoaceleración. Mientras para Charan (2018), existen seis rasgos personales que pueden influir en que un líder militar sea buen líder. Estos rasgos son ambición, manejo y tenacidad, confianza, apertura psicológica, realismo y apetito por aprendizaje.

Tomando en consideración la aplicación del concepto de *liderazgo* en el contexto militar, Bass (1997) manifiesta que hay universalidad en el paradigma transaccional-transformacional del liderazgo. En otras palabras, la misma concepción de fenómenos y relaciones se puede observar en una amplia gama de organizaciones y culturas, tales como empresas, instituciones educativas y organizaciones estatales.

Desde este argumento, Bass y Avolio (1995) argumentan que existen tres tipos de liderazgo: a) el liderazgo transaccional que se caracteriza por una relación de intercambio en la que los líderes motivan a los seguidores ofreciéndoles recompensas o castigos a cambio de un resultado; b) el liderazgo *laissez-faire* que se distingue por que el líder abdica responsabilidades, retrasa las decisiones, no hace procesos de retroalimentación y no apoya a los subordinados para alcanzar las metas; y c) el liderazgo transformacional que “vincula al líder y a los seguidores en un compromiso moral con una causa que va más allá de sus propios intereses (traducción nuestra)” (Bass, 1998, p. 26).

Moral combativa

En el ámbito de las Fuerzas Armadas, la moral combativa no es otra cosa que “la voluntad de lucha de los hombres que hacen uso de ese poder, el liderazgo que se ejerza para orientarlo y la coherencia entre la actitud de sus hombres y los valores definidos” (Fuerza Aérea Colombiana [FAC], 2013, p. 60). En otros contextos, como el canadiense, la moral es definida como “la disposición del soldado a pelear (traducción nuestra)” (Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2005, p. 74), por lo que los aspectos que puedan estar influyendo sobre este factor condicionan en cierta medida los resultados alcanzados en las operaciones de combate.

Por su parte, Martínez (2011, p. 46) sostiene que la moral combativa se establece como factor que influencia la motivación del soldado al combate, definido en “un estado de ánimo positivo hacia el cumplimiento de la misión”, es decir, que, a partir de la situación en la que el soldado se encuentre, tener una moral elevada le permitirá sobrevivir y llevar a término su objetivo misional.

Para Horn y Walker (2008, p. 407), el líder desempeña un papel relevante en la responsabilidad que tiene para construir y mantener la moral alta de su tropa. Aspectos como fomentar el trabajo en equipo, establecer lineamientos claros para alcanzar las metas, la comunicación entre los mandos, la colaboración, la justicia, entre otros, forman parte de la labor de quien direcciona al grupo de soldados con el propósito de mantener una moral combativa que contribuya a alcanzar el éxito en una misión. Según este autor, el líder tiene la responsabilidad de construir la moral del soldado teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- definir una visión clara;
- promover el trabajo en equipo y la colegialidad;
- participar en la formación de equipos;
- practicar la equidad y la justicia;
- fomentar la comunicación abierta;
- inculcar la disciplina;
- eliminar la ambigüedad y la confusión;
- reconocer errores; y
- gestionar conflictos.

Metodología

Una vez realizada la revisión teórica y establecido el objetivo de investigación, se propone como pregunta orientadora: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en los militares de la Segunda División del Ejército Nacional y su relación con la moral combativa? Para tal fin, se realiza una investigación de tipo mixto, no experimental, transversal y descriptivo. Hernández, Fernández y Baptista la definen como “la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (2010, p. 546). El alcance definido es descriptivo, pues su propósito es “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 80); en este caso, lo concerniente al liderazgo y moral combativa de los soldados y comandantes de pequeñas unidades de la Segunda División.

Muestra

Para el desarrollo de esta investigación, se tomaron dos grupos poblacionales del Batallón de Instrucción, Entrenamiento y Reentrenamiento N.º 5 Andrés María Rosillo. Para el primer grupo, respectivamente, se llevó a cabo un muestreo por conveniencia debido a la dificultad que implicaba el desplazamiento y la organización de los comandantes. El primer contacto se realizó por medio de un oficio, por el cual se estableció comunicación con el comandante de este batallón para tener acceso a los comandantes de las pequeñas unidades que se encuentran en entrenamiento. En total, fueron diez participantes a quienes se les aplicó la encuesta.

Para el segundo grupo, comprendido por soldados de la Segunda División, se realizó un muestreo probabilístico, en el que todos los sujetos tenían la misma probabilidad de ser escogidos (Morales, 2012). En este caso, se tomó una población infinita debido a que los hombres que se encuentran en este batallón superan las 2000 personas. Para ello, se llevó a cabo la siguiente fórmula:

$$N = \frac{z^2 pq}{e^2}.$$

Donde:

z = valor correspondiente al nivel de confianza

p = proporción de respuesta de una categoría

q = proporción de respuestas en la otra categoría

e = error muestral

$$N = \frac{(1,645^2)(0,05)(0,05)}{0,0511^2} = 359$$

Nivel de confianza del 90 % equivalente a $z = 1,645$

Margen de error del 5,11 %

$P = 5 \%$

$Q = 5 \%$

Entrevistas

El tema de liderazgo militar y moral combativa es escaso en la literatura colombiana. A partir de la interpretación de los textos analizados, se consideró necesario contextualizar estos conceptos. Por tal motivo, se realizó, en primera instancia, la entrevista a profundidad, con el propósito de obtener un espectro general de la moral combativa en Colombia, que posteriormente permitiera encauzar la redacción de las preguntas del cuestionario. Como lo asegura Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz (2013, p. 162), la entrevista es “un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos”.

Las preguntas fueron diseñadas según la revisión de la literatura y la experiencia de una de las investigadoras como capitán del Ejército Nacional. Algunas de estas preguntas fueron las siguientes: ¿Qué aspectos considera que afectan negativa o positivamente la moral combativa de los militares? ¿Qué es la moral combativa? ¿Qué aspectos de liderazgo considera que debe tener quien los dirige para que una operación sea exitosa?, entre otras.

Los militares que formaron parte de este proceso tenían en el momento de la entrevista un tiempo de

servicio de más de diez años. Además, se caracterizaron por participar en operaciones de alto riesgo y por ser parte de diferentes pelotones. El desarrollo de la entrevista duró aproximadamente dos horas y la información recolectada fue transcrita y analizada a través del programa de análisis cualitativo Atlas.ti. De este análisis, se establecieron los principales elementos que encerraban la moral combativa y el liderazgo militar. Para ello, en un primer momento, se logró obtener los códigos presentados en la tabla 1.

Asimismo, se presenta en la tabla 2 algunos apartados de las entrevistas a profundidad realizadas.

En un segundo momento, se establecieron los códigos finales con apoyo de la revisión de la literatura previamente realizada. En este caso, se clasificaron en cada variable, como se presenta en la tabla 3 para moral combativa y en la tabla 4 para liderazgo militar.

En la tabla 4, se presentan los elementos obtenidos a partir del proceso de codificación originado de la entrevista a profundidad para el caso de la moral combativa.

En la tabla 5, se observan los códigos obtenidos para el caso del liderazgo militar que contribuyeron a la construcción de los cuestionarios aplicados en una muestra de soldados.

Cuestionarios

En un segundo plano, se tomaron como base los códigos identificados en la entrevista a profundidad. Se diseñó el instrumento que posteriormente fue validado mediante una prueba piloto en la que participaron seis integrantes del Ejército Nacional pertenecientes a la Segunda División. Los resultados permitieron determinar que las preguntas eran claras y que no existía ningún tipo de ambigüedad en los términos utilizados.

Para el caso de la moral combativa, se construyeron las preguntas a partir de los códigos presentados en la tabla 2 (p. ej.: “El trato que recibo en mi Fuerza por parte de los comandantes y superiores afianza mi deseo de continuar en ella”; “La moral combati-

Tabla 1. Lista de los códigos

Código-filtro: Todos	
UH: backup of entrevista total File: [D:\maestria usta\III SEMESTRE\INVESTIGACION III\leydi\backup of entrevista total.hpr5] Edited by: Super Date/Time: 2015-05-30 12:55:24	
Adaptación al cambio, entorno Apoyo de la población Buen trato respeto Capacitación Cohesión Comunicación Comunicación efectiva Confianza en el mando Confianza en el mando Confianza en los medios materiales Confianza en sí mismo Confianza general Conocimiento general Convicción Creatividad Cualidades personales del comandante Disciplina Disponibilidad de medios y materiales Ejemplo Ejemplo comandante Estabilidad económica Estimulación intelectual	Evitar rutina Expectativas personales Experiencia Moral combativa Falta de organización y liderazgo Gestión por conseguir recursos Igualdad de asignación recompensa Igualdad y equidad recompensas Influencia liderazgo Instrucción táctica y técnica Legitimidad de la acción Liderazgo laissez faire Liderazgo transaccional Liderazgo transformacional Plan de moral y bienestar Proyección Retroalimentación Situación personal Toma de decisiones Traslado del liderazgo Trato personal

Fuente: Atlas.ti, backup of entrevista total proyecto liderazgo militar y moral combativa.

Tabla 2. Resultados de entrevistas a profundidad

Liderazgo militar
“Como comandante, los soldados ven cómo uno actúa, y uno tiene que manejar muy bien esa situación, ya que hay algunos sentimientos encontrados de querer expresar lo que uno siente y también de tratar de llevar y transmitir la calma”. “Un comandante debería estar convencido de lo que está haciendo para sí mismo, saber a qué se puede enfrentar, y transmitir esa tranquilidad”. “Indudablemente, ejemplo, convicción, porque muchas personas de pronto dicen querer o estar convencidas de lo que hacen, pero en el momento de enfrentar una situación... no tienen claro qué hacer o cómo actuar”.
Moral combativa
“La moral combativa no es solo creer en lo que se está haciendo, sino convencerse..., pues de inmediato voy a convencer de la misma manera a la persona que está a mi lado”. “La moral combativa, esencialmente está conformada por el ejemplo”. “La seguridad que el comandante da y transmite para el grupo de soldados es un factor importante para la moral combativa”. “Para la moral combativa, es muy importante el entrenamiento y la instrucción”.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Codificación de los factores relacionados con la moral combativa

Moral combativa	Códigos
	Cohesión
	Legitimidad de la acción
	Confianza general
	Trato personal
	Situación personal
	Confianza en el mando
	Convicción
	Confianza en sí mismo

Fuente: Elaboración propia con información analizada a través de Atlas.ti.

va se ve influida por la capacidad de los comandantes en la forma de liderar sus unidades”).

Para el caso de los tipos de liderazgo, las preguntas se diseñaron según los códigos obtenidos en la entrevista a profundidad (tabla 4) y en las dimensiones identificadas en la literatura (tabla 5) (p. ej.: “Reconozco las habilidades de cada hombre bajo mi mando”; “Mis actos inspiran respeto a los demás”).

Posteriormente, se realizó la validación de este instrumento mediante una prueba piloto en la que participaron seis integrantes del Ejército Nacional. Los resultados permitieron determinar que las preguntas eran claras y que no existía ningún tipo de ambigüedad en los términos utilizados.

Para verificar la confiabilidad de los cuestionarios, se usó el coeficiente alfa de Cronbach. La consistencia interna verifica si los ítems del instrumento miden un mismo constructo y si están altamente correlacionados (Welch y Comer, 1988). La fiabilidad de sendos cuestionarios se puede considerar como excelente para el cuestionario diseñado para los soldados (alfa de Cronbach de 0,90) y para el cuestionario de comandantes (alfa de Cronbach de 0,806).

El cuestionario estuvo compuesto de 20 preguntas para los comandantes y de 15 preguntas para los soldados. En ambos casos, se utilizó una escala de respuesta tipo Likert, de modo que es 1 = muy en desacuerdo y 5 = muy de acuerdo.

Tabla 4. Codificación de los factores relacionados con el liderazgo militar

Liderazgo	Códigos
	Retroalimentación
	Experiencia
	Conocimiento general
	Trato personal
	Proyección
	Convicción
	Expectativas personales
	Estimulación intelectual
	Toma de decisiones
	Cualidades personales del comandante
	Igualdad y equidad en recompensas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Dimensiones de los tipos de liderazgo

Tipos de liderazgo	Indicadores
Liderazgo transformacional	Carisma
	Estimulación intelectual
	Inspiración
	Consideración individualizada
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente
	Dirección por excepción
Liderazgo <i>laissez-faire</i>	Ausencia de mando

Fuente: Elaboración propia.

Recolección de la información

El instrumento fue entregado en físico a los 10 comandantes de la Segunda División y a los 359 soldados de la misma unidad. La aplicación se realizó durante abril de 2015. El tiempo destinado para responder el cuestionario oscilaba entre 10 y 15 min.

Análisis de los resultados

La información obtenida se analizó a través del programa estadístico SPSS, utilizando como técnica el análisis factorial exploratorio (AFE). El AFE es una técnica estadística multivariante que consiste en reducir el número de variables en estudio en un número menor de variables independientes denominadas

factores capaces de explicar la mayor información contenida en los datos (Méndez y Rondón, 2012). El AFE consta de varias fases, dentro de las que se encuentra extraer el número de factores que explican la situación en estudio, la rotación de los factores, entre otras. La rotación de los factores se utiliza para facilitar la interpretación de las nuevas dimensiones (factores) según la disposición de las variables que conforman cada factor, es decir, hacerlo más simple.

Análisis de resultados en soldados

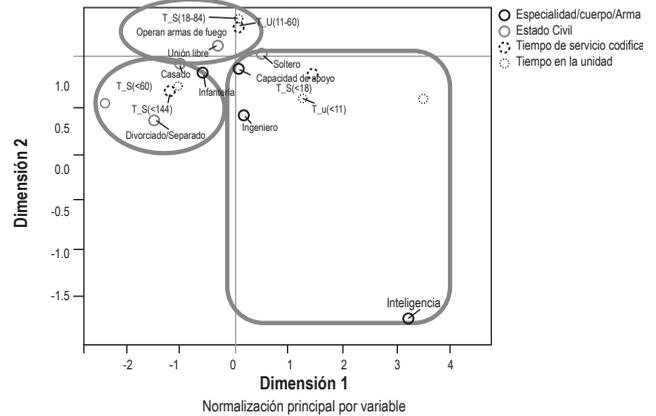
En primer lugar, se realiza la exploración descriptiva de variables personales en los soldados, referentes al tiempo de vinculación con el Ejército y la causa que los motivó a entrar en la milicia. Luego, se realiza un AFE, para conocer la estructura subyacente de los datos y así indagar factores que expliquen la mayor parte de la variación de la variable que es compartida con las demás.

El conglomerado de estos militares estuvo conformado por 359 soldados, que tienen un tiempo promedio de siete años de servicio y de tres años y medio en la unidad. Los soldados son, en su mayoría, solteros, y se especializan en operar armas de fuego y capacidad de apoyo con ponderaciones del 61,9 y del 46,7 %, respectivamente.

Ahora bien, analizando simultáneamente las variables tiempo de servicio, tiempo en la unidad, especialidad/cuerpo/arma y el estado civil simultáneamente, se puede apreciar en la figura 1 que los soldados casados y divorciados son los que tienen más tiempo tanto en la unidad como de servicio y se especializan en actividades de infantería; sin embargo, los que viven en unión libre, se dedican a operar armas de fuego y tienen un tiempo de servicio y en la unidad cercana al promedio, mientras que los soldados que aún no se han casado se encuentran en actividades de apoyo, de ingeniería e inteligencia, y son los que menos tiempo tienen de servicio y en la unidad respectiva.

Ahora bien, como se señaló, el AFE pretende hallar un nuevo conjunto de variables (factores), menor en

Figura 1. Correspondencias múltiples.



Fuente: Elaboración propia.

número que las variables originales, que exprese lo que es común entre ellas.

En este sentido, se verificó que el AFE es adecuado para el conjunto de datos referente a los soldados, ya que cumple los criterios necesarios para este, a saber:

- Correlaciones moderadas en la matriz de correlación (tabla 6).
- Prueba de esfericidad de Bartlett (chi-cuadrado = 1801,007, p-value > 0,05).
- Determinante de la matriz de correlación 0,004 (próximo a 0).
- Grado de adecuación de los datos, medida a partir del estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (0,928).

Una vez decidido que el AFE es apropiado, se tiene que el 55,77 % de la variabilidad total explicada lo es por el modelo factorial. Para lograr una mejor interpretación de las variables subyacentes a los diferentes factores, se rotó la matriz de cargas factoriales según la técnica Varimax con Kaiser, y así se distinguió que las variables asociadas al primer factor (P1, P2, P3, P6, P7 y P8) se pueden vincular

Tabla 6. Matriz de correlaciones

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
P1	Correlación	1	0,492	0,425	0,363	0,364	0,362	0,426	0,314	0,339	0,392	0,365	0,359	0,413	,314	,325
	p-value		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
P2	Correlación		1	,503	,377	,473	,452	,431	,445	,469	,302	,414	,329	,402	,329	,329
	p-value			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
P3	Correlación			1	,301	,345	,396	,415	,401	,368	,305	,413	,384	,375	,341	,360
	p-value				,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
P4	Correlación				1	0,415	0,362	0,343	0,310	0,436	0,420	0,305	0,321	0,388	0,391	0,409
	p-value					0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P5	Correlación					1	0,362	0,443	0,237	0,404	0,379	0,465	0,237	0,463	0,377	0,413
	p-value						0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P6	Correlación						1	0,470	0,428	0,402	0,325	0,411	0,303	0,316	0,362	0,367
	p-value							0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P7	Correlación							1	0,487	0,414	0,341	0,502	0,308	0,462	0,324	0,326
	p-value								0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P8	Correlación								1	0,466	0,334	0,379	0,310	0,420	0,369	0,265
	p-value									0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P9	Correlación									1	0,479	0,401	0,341	0,475	0,322	0,336
	p-value										0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P10	Correlación										1	0,393	0,419	0,382	0,363	0,375
	p-value											0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P11	Correlación											1	0,361	0,606	0,393	0,498
	p-value												0,000	0,000	0,000	0,000
P12	Correlación												1	0,343	0,361	0,375
	p-value													0,000	0,000	0,000
P13	Correlación													1	0,356	0,565
	p-value														0,000	0,000
P14	Correlación														1	0,393
	p-value															0,000
P15	Correlación															1
	p-value															
Determinante=0,004																

Fuente: Elaboración propia.

con una nueva variable que se denominó trabajo en equipo; las del segundo factor (P4, P9, P10, P12 y P14) representaron la comunicación, mientras que el tercer factor (P5, P11, P13 y P15) constituyeron una nueva variable que se asoció a la motivación, tal como se muestra en la tabla 7.

Ahora bien, tal como se aprecia en la tabla 7, se distinguen las variables que representa cada uno de

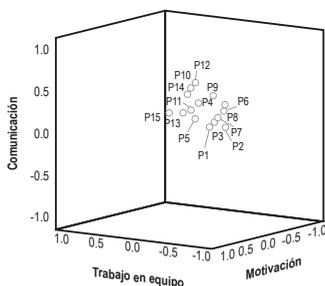
los factores, considerando de esta manera que las variables asociadas al primer factor (P1, P2, P3, P6, P7 y P8) se pueden vincular con una nueva variable denominada trabajo en equipo; las del segundo factor (P4, P9, P10, P12 y P14) representan la comunicación, mientras que el tercer factor (P5, P11, P13 y P15) una nueva variable que puede estar asociada a la motivación. Estos resultados se presentan en el figura 2.

Tabla 7. Matriz factorial rotada

	Matriz factorial rotados ^a		
	Factor		
	1	2	3
El trato que recibo en mi Fuerza por parte de los comandantes y superiores afianza mi deseo de continuar en ella. (P1)	0,515	0,132	0,334
Me siento motivado para realizar mi trabajo, ya que cuento con los medios materiales y la logística adecuada. (P2)	0,689	0,135	0,271
Estoy satisfecho con los incentivos que otorga mi Fuerza a mi desempeño. (P3)	0,540	0,189	0,269
Me esfuerzo por mantenerme preparado para enfrentar los desafíos en el área de operaciones. (P4)	0,337	0,386	0,293
Los comandantes son claros en el momento de asignar las funciones que debe cumplir cada integrante del grupo para lograr los objetivos determinados. (P5)	0,401	0,234	0,459
El asesoramiento jurídico que recibo me da plena confianza para adelantar una operación militar. (P6)	0,568	0,301	0,123
El comandante conoce las características y/o cualidades de cada hombre bajo su mando. (P7)	0,590	0,230	0,277
En el área de operaciones, me siento tranquilo porque mi familia cuenta con el apoyo de la institución en el momento que lo requiera ante alguna eventualidad. (P8)	0,552	0,349	0,082
La instrucción táctica y técnica que me brinda la Fuerza es la adecuada para cumplir la misión. (P9)	0,463	0,472	0,194
En el transcurso de mi carrera militar, he potencializado mis habilidades y destrezas a través del entrenamiento y capacitación que he recibido. (P10)	0,240	0,603	0,233
Los comandantes transmiten seguridad, confianza y dan palabras de valor y aliento en un momento de combate. (P11)	0,365	0,337	0,523
La comunicación en el grupo permite mantener la unión y participación en las decisiones militares. (P12)	0,176	0,543	0,223
La moral combativa se ve influida por la capacidad de los comandantes en la forma de liderar a sus unidades. (P13)	0,330	0,325	0,610
Por el bienestar del grupo, soy capaz de ir más allá de mis intereses. (P14)	0,151	0,472	0,238
La actitud del líder permite que haya motivación hacia el éxito, a pesar de los fracasos que se puedan obtener en una operación. (P15)	0,169	0,324	0,632
Método de extracción: factorización alfa.			
^a 3 factores extraídos. Requeridas 8 iteraciones.			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Gráfico factorial.



Fuente: Elaboración propia.

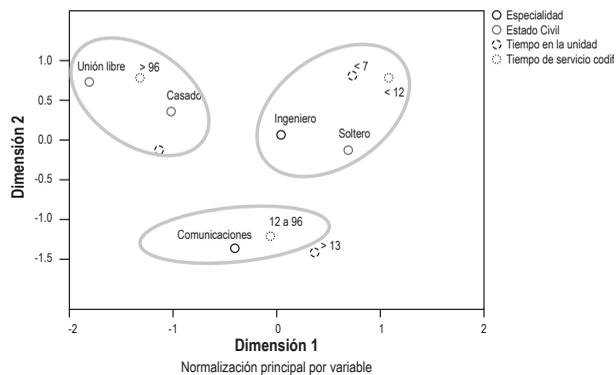
En resumen, se establece que los resultados del análisis factorial realizado a los comandantes permitieron identificar tres variables principales en las que se agrupan los factores presentados de manera inicial. Estas variables son trabajo en equipo, comunicación y motivación, las cuales están relacionadas con el liderazgo militar y la moral combativa.

Análisis para los comandantes

El conglomerado de estos militares estuvo conformado por 10 comandantes con un tiempo

promedio de servicio aproximado de 72 meses (6 años) y tiempo medio en la unidad de 6 meses. En la figura 3, se aprecia que aquellos que son casados o que viven en unión libre tienen más de 96 meses de servicio y entre 7 y 13 meses en la unidad. Los comandantes solteros se caracterizan por dedicarse a la ingeniería con tiempos de servicio en la unidad menores de 7 y 12, respectivamente. Por último, se encuentran aquellos dedicados a las comunicaciones, los cuales tienen un tiempo de servicio entre 12 y 96 meses en la unidad.

Figura 3. Gráfico conjunto.



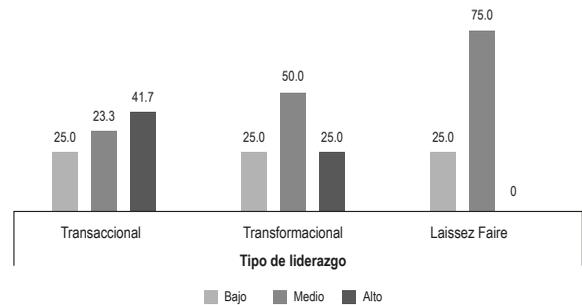
Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que el AFE para la muestra de comandantes no fue posible desarrollarlo, debido a que esta era muy pequeña. Sin embargo, al analizar los tres posibles tipos de liderazgo, se observa en la figura 4 que el 41,7 % de los militares tienen un alto nivel de liderazgo transaccional, mientras que solo el 25 % tienen un nivel similar en el liderazgo transformacional y ninguno presenta el liderazgo de tipo *laissez-faire*. Además, se aprecia en la misma figura que el mayor porcentaje de liderazgo lo presenta el nivel medio del liderazgo de *laissez-faire*.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación muestran que el estilo de liderazgo predominante en el Ejército Nacional es el transaccional. Esto puede ser originado a causa de las normas establecidas por la institución, además de los aspectos que enmarcan un comportamiento basado en la autoridad, que les

Figura 4. Nivel de liderazgo por tipo de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

otorga el nivel de jerarquía y el cumplimiento de las misiones de combate (Argyris, 1999).

Desde las implicaciones prácticas, se sugiere que los líderes militares deben procurar el desarrollo de un liderazgo transformacional, el cual no es coercitivo de ningún modo, sino que respeta la dignidad de los seguidores, evita infligirles dolor o sufrimiento y, por tanto, puede ser visto como más ético (Schein, 2010). En otras palabras, se aconseja promover conductas basadas en la búsqueda del compromiso grupal, teniendo en cuenta valores como el honor, la responsabilidad, la reciprocidad y la honestidad (Burns, 2004). Para ello, deben prestar más atención a tres aspectos cruciales que promueven una moral alta y permiten el desarrollo exitoso de sus misiones, tales como la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación.

Con respecto a la motivación, documentos como la *Guía del comandante* (FAC, 2015) sostienen que es una obligación del líder satisfacer y motivar a su tropa, pues, cuando no se reconoce lo bien que el pelotón hace el trabajo, la moral combativa puede verse afectada negativamente en sus hombres.

Por otro lado, las operaciones de combate ejercen una fuerte presión a los soldados, razón por la que el trabajo en equipo y la cohesión tienen un impacto en la moral y en el rendimiento de la unidad (Mael y Alderks, 1993). En otras palabras, el liderazgo de los comandantes se convierte en un aspecto clave para cumplir con la misión de forma

exitosa (Hamad, 2015), debido a que la cohesión del equipo es la fuerza que obliga a los miembros a comprometerse con los objetivos de la institución (Hedlund, 2017).

Otro de los aspectos es la comunicación entre el comandante y sus subordinados, lo cual es de gran importancia, teniendo en cuenta que es a través de esta actividad que el líder logra comunicar sus objetivos y, además, resolver las situaciones que se presenten en la interacción con su tropa (Jason, 2009). La buena comunicación permite organizar el combate y establecer las relaciones de mando en la tropa, es decir, quién recibe y quién da las órdenes y cuáles van a ser los canales de comunicación en el grupo (FAC, 2013).

Como aspecto concluyente de este estudio, cabe resaltar que la investigación en el contexto militar colombiano es escasa. Por eso, se requieren mayores intervenciones académicas que contribuyan a fortalecer la formación de líderes militares conscientes de su papel en el Ejército Nacional. Además, porque la función del líder debe ser reevaluada con el propósito de desarrollar un liderazgo transformacional que permita contribuir al buen funcionamiento de las unidades.

Las limitaciones del estudio son varias. En primer lugar, es escasa la literatura científica que abarca el tema de la moral combativa. Aunque existen publicaciones sobre liderazgo militar, es poco lo hallado en su relación con moral. En segundo lugar, fueron escasos los comandantes que participaron en el estudio teniendo en cuenta la ubicación de este tipo de militares en Colombia y la dificultad que implicaba incluirlos a todos. Desde este punto, se recomienda realizar un estudio que abarque una mayor población para obtener resultados con mayor representatividad. Para finalizar, teniendo en cuenta la importancia del contexto militar en países como Colombia, se recomienda realizar investigaciones que permitan analizar la conducta y los comportamientos de los militares como es el tema del compromiso militar (Allen, 2003).

Referencias

- Allen, N. J. (2003). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 15(3), 237-253.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Blackwell: Malden.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional: Transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and education impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire for research*. Palo Alto: Mind Garden.
- Bradley, O. (2012). Liderazgo. *Military Review*, 49-54.
- Bradley, P. y Charbonneau, D. (2004). Transformational leadership: Something new, something old. *Canadian Military Journal*. Recuperado de <http://www.journal.forces.gc.ca/vo5/no1/doc/mp-pm.pdf>
- Charan, R. (2018). Six personality traits of a leader. *Military.com*. Recuperado de <https://www.military.com/veteran-jobs/career-advice/on-the-job/6-traits-for-improved-leadership-skills.html>
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3.ª ed.). México: Thomson.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Fuerza Área Colombiana (2013). *Manual de doctrina básica aérea y espacial* (3.ª ed.). Bogotá: Fuerza Área Colombiana.
- Fuerza Aérea Colombiana (2015). *Guía del comandante*. Bogotá: Fuerza Aérea Colombiana.
- Hamad, H. (2015). Transformational leadership theory: Why military leaders are more charismatic and transformational? *International Journal on Leadership*, 3(1), 1-8.
- Hedlund, E. (2017). Team learning and leadership in multinational military staff exercises. *Armed Forces & Society*, 43(3), 459-477.
- Her Majesty the Queen in Right of Canada (2005). *Leadership in the canadian forces: Conceptual foundation*. Recuperado de http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.

- Horn, B. y Walker, R. W. (eds.). (2008). *The military leadership handbook*. Toronto: Dundurn Press.
- Huntington, S. P. (1995). I. Reforming Civil-Military Relations. *Journal of Democracy*, 6(4), 9-17.
- Jason, M. P. (2009). Reevaluando el liderazgo del Ejército en el siglo XXI. *Military Review*, 33-41.
- Kolditz, T. (2009). Why the military produces great leaders. *Harvard Business Review*, 6. Recuperado de <https://hbr.org/2009/02/why-the-military-produces-grea>
- Mael, F. A. y Alderks, C. E. (1993). Leadership team cohesion and subordinate work unit morale and performance. *Military Psychology*, 5(3), 141-158.
- Martínez Sánchez, J. A. (2011). Aspectos psicológicos de la supervivencia en operaciones militares. *Sanidad Militar*, 67(1), 43-48.
- Méndez Martínez, C. y Rondón Sepúlveda, M. A. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197-207.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.ª ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Tamara Ortiz, N. (2014). *Enfoque gerencial de las Fuerzas Militares de Colombia: caso Ejército Nacional de Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Welch, S. y Comer, J. (1988). *Quantitative methods for public administration: Techniques and applications*. Virginia: Brooks/Cole Pub Co.
- Wong, L., Bliese, P. y McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 657-692.