EL LIDERAZGO COMO COMPETENCIA ESTRATÉGICA PARA LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS DENTRO DE UN AMBIENTE MILITAR

Línea de investigación: Estrategias organizacionales

STIVEN ALEXANDER HERRERA VILLA
Código: 5202024

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor(a):
CATHERINE NINOSKA GUEVARA GARZON
Candidata a Doctorado

Nota del Autor

Oficial del Ejército Nacional de Colombia, Profesional en ciencias militares de la Escuela Militar de Cadetes “Gral. José María Córdova”, Ingeniero Civil egresado de la Universidad Militar Nueva Granada, estudiante de la Especialización en Alta Gerencia.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2021

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos……2

Lista de figuras……3

Resumen……..4

Abstract……...5

Liderazgo como competencia estratégica……...6

Liderazgo……6

Comportamiento organizacional…….8

Dirección estratégica……..11

Gestión del conocimiento……...11

Liderazgo en función de gestión de conocimientos……13

Liderazgo y pedagogía……...14

Enseñanza militar……...16

Conclusiones.…….14

Referencias…….14

Lista de figuras

Figura No. 1 - Clave de la definición de liderazgo……7

Figura No. 2 - Naturaleza del comportamiento organizacional…….9

Figura No. 3 - Modelo de entorno dinámico de las organizaciones……...…10

Figura No. 4 - Modelo de liderazgo en función de gestión de conocimientos……..13

RESUMEN

El ensayo que a continuación se presenta tiene por objetivo poner en conocimiento la importancia que tiene el liderazgo en articulación con la pedagogía, esto con el propósito de optimizar la calidad de la instrucción que reciben los hombres y mujeres que constituyen las Fuerzas Militares, en especial el Ejército Nacional. Aquí abordaremos el concepto de liderazgo y cómo este influye en el aprendizaje continuo de los individuos, asimismo cuál es el impacto que este tiene en los resultados de las organizaciones, en que contribuye al cumplimiento de las metas planteadas. Del mismo modo, analizaremos cuales son las ventajas y desventajas para el comportamiento organizacional de una empresa o institución, que tenga como base las buenas prácticas de un liderazgo eficaz en su recurso humano, como se motiva e influye a un individuo al interior de una organización, de tal forma que este oriente y guíe el proceso para que se dé cumplimiento a los objetivos propuestos. Finalmente se presenta un modelo donde se plantea la estructura de la articulación liderazgo-pedagogía y los beneficios que traerá para el Ejército Nacional a nivel estratégico llevando a cabo su misión constitucional.

Palabras claves: Competencia, Comportamiento Organizacional, Dirección Estratégica, Gestión de Conocimientos, Liderazgo

ABSTRACT

The purpose of the essay presented below is to make known the importance of leadership in articulation with pedagogy, this with the purpose of optimizing the quality of the instruction received by the men and women who constitute the Military Forces, especially the National Army. Here we will address the concept of leadership and how it influences the continuous learning of individuals, as well as what impact it has on the results of organizations, in that it contributes to the fulfillment of the goals set. In the same way, we will analyze what are the advantages and disadvantages for the organizational behavior of a company or institution, based on the good practices of effective leadership in its human resources, how an individual is motivated and influenced within an organization, in such a way that it guides and guides the process so that the proposed objectives are fulfilled. Finally, a model is presented where the structure of the leadership-pedagogy articulation and the benefits that it will bring to the National Army at a strategic level is presented, carrying out its constitutional mission.

Keywords: leadership, competence, strategic direction, knowledge management, organizational behavior.

El Liderazgo Como Competencia Estratégica

En la actualidad, Una de las competencias sobre las cuales la gran mayoría de las organizaciones cimenta sus pilares, su estructura y sus objetivos, es el liderazgo; este se ha venido transformando a través del tiempo; su concepto se ha definido, redefinido e incluso adaptado con base en las diversas situaciones que se han presentado, las múltiples experiencias vividas, la modernización, los avances tecnológicos y finalmente la globalización.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que un aspecto a resaltar en las organizaciones; el cual va de la mano con el liderazgo, es la habilidad para transmitir conocimientos; ciertamente esta es una competencia que todo líder debe poseer, y que, por medio de esta, es capaz de dar a conocer una información específica, logrando que todos sus colaboradores asimilen, interpreten y apliquen su conocimiento según los estándares que estos requieran.

Con esta finalidad, las Fuerzas Militares, dentro de todos sus procesos de mejora, más aún en el manejo de personal, ha implementado en todos los escalones del mando; el desarrollo y formación de líderes, estableciendo unos parámetros trazados dentro de su doctrina militar.

Debido a esto se hace necesario responder el siguiente interrogante: ¿Qué tanto influye el liderazgo como una competencia esencial en la percepción y asimilación de los conocimientos?

Liderazgo

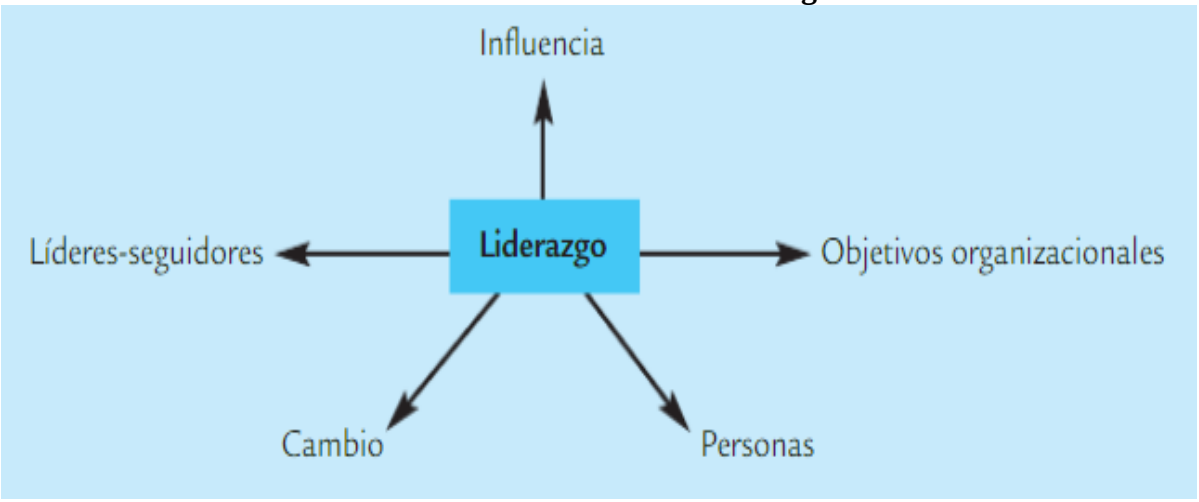
Según el manual fundamental del Ejército Nacional de Colombia MFE 6-22 Liderazgo “Las situaciones complejas son el campo de prueba para la toma de decisiones consistentes,

acertadas y eficaces por parte de los líderes; específicamente, el liderazgo se define como la cualidad de impactar en las personas, otorgando dirección, determinación y estímulo para cumplir la misión y mejorar la organización. Como resultado, un líder del Ejército es cualquier persona que, en virtud del rol asumido o la responsabilidad conferida, inspira, afectando en las demás personas para alcanzar las metas institucionales." (MFE 6-22 Liderazgo, 2017, p. 1).

Asimismo, Para D`Alessio Ipinza, Fernando A. (2019). El liderazgo es la evolución a largo plazo que examina la obtención de cambios fructíferos con el fin de lograr una visión, y los seguidores, individuos a los que se dirige actúan voluntariamente para actuar por el carisma, la personalidad y la credibilidad del líder. Los líderes deben poseer ciertas cualidades: personalidad, pensamiento crítico e inteligencia emocional. Estos, junto con la ética, permiten un desarrollo de liderazgo correcto y adecuado.

El Liderazgo es el causal de incidencia entre líderes y seguidores para solventar los objetivos de la organización a través del cambio. (Lussier, 2016, p. 5)

Figura No. 1
Clave de la definición de liderazgo



Nota: la figura muestra los cinco elementos clave para la definición de liderazgo. Tomado de (Robert N. Lussier, Christopher F. Achua (2016). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. P. 5)

De lo anterior podemos concluir que el liderazgo es la facultad que posee un individuo para impactar en la voluntad de otro, direccionando un propósito, con el fin de generar cambios específicos a corto o largo plazo, para cumplir los objetivos individuales o aquellos de la organización a la cual representa.

Ahora bien, debemos tener en cuenta que existen diferentes tipos de liderazgo y que cada uno se aplica con base en la posición de quien lo ejerza o la situación en la que se desenvuelva, sin embargo, para este ensayo no se requiere profundizar en este aspecto.

Comportamiento organizacional

Probablemente, una temática que se debe abordar cada vez que se habla de liderazgo es "el comportamiento organizacional", ya que estos se encuentran bastante correlacionados, hasta el punto que se puede pensar que son dependientes; porque se toma como referencia para esta afirmación, sencillamente porque el comportamiento organizacional de una institución o empresa se encuentra determinado ya sea por sus dirigentes, representantes o en este caso, por sus líderes.

Cada proceso al interior de una organización cuenta con un individuo que se encarga de articular todos los medios requeridos para cumplir con los objetivos establecidos, el más importante de ellos, es el recurso humano.

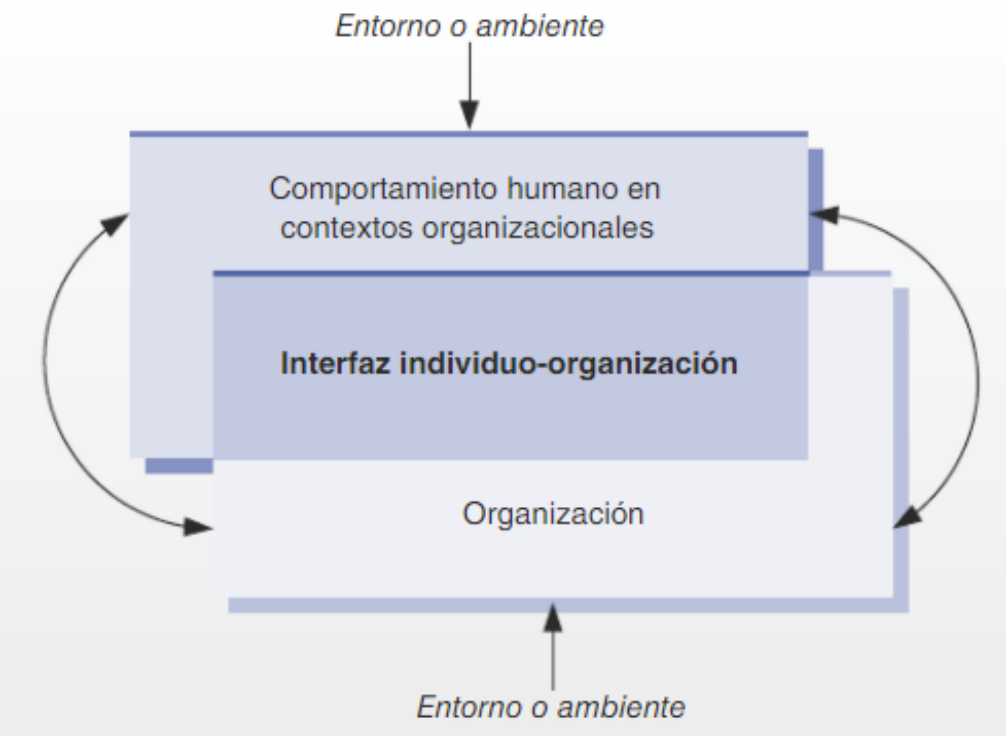
En consecuencia, es el recurso humano la base sobre la cual se soporta el liderazgo, ya que si no se cuenta con determinado recurso ¿a quién se va a liderar?; son todos estos aspectos los

cuales se deben tener en cuenta al momento de analizar el trasfondo del porque el comportamiento organizacional va de la mano con el liderazgo.

Por ejemplo, Griffin y M. Gully (2020). Definen el comportamiento organizacional como un análisis del actuar humano en el ambiente organizacional, la interfaz entre el proceder humano con la organización, además de la propia organización.

Figura No. 2

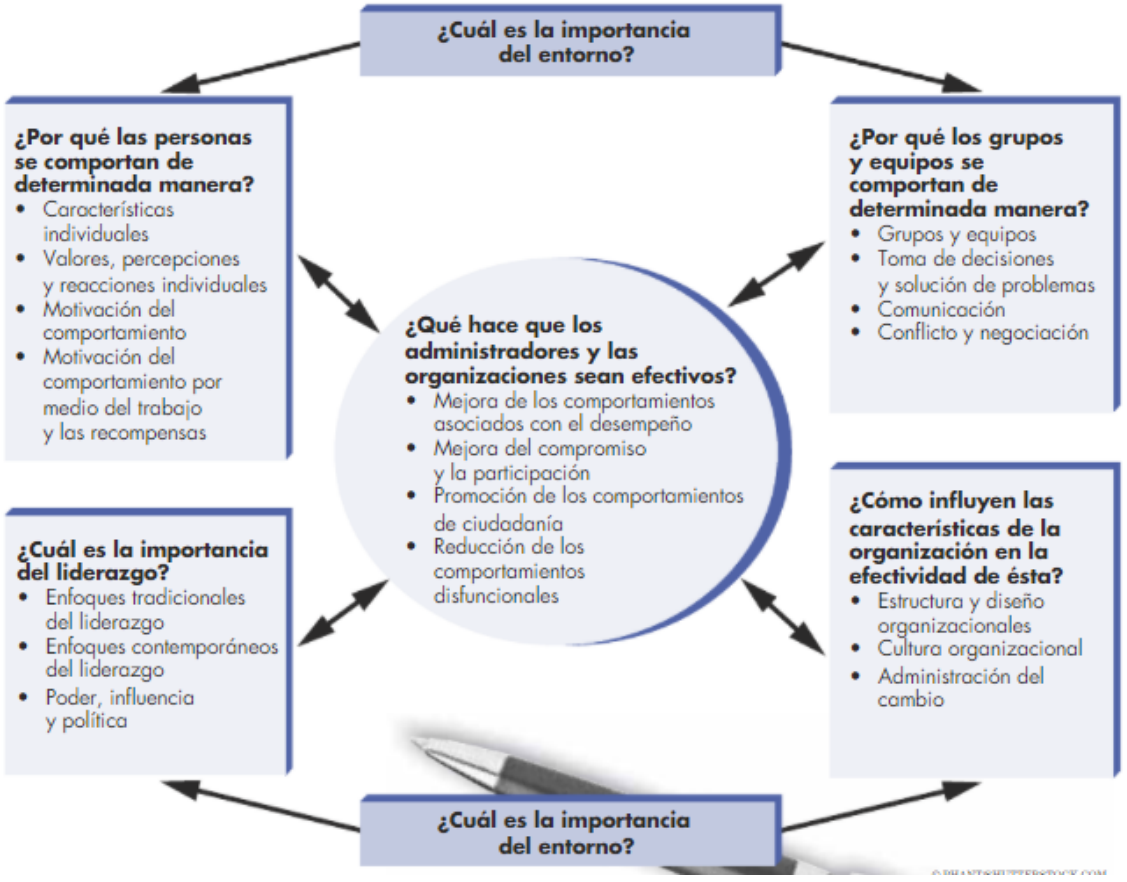
Naturaleza del comportamiento organizacional



Nota: la figura muestra la naturaleza del comportamiento organizacional. Tomado de (Ricky W. Griffin, Jean M. Phillipsy Stanley M. Gully (2020). Comportamiento organizacional, Administración de personas y organizaciones.)

Figura No. 3

Modelo de entorno dinámico de las organizaciones



Nota: la figura muestra el modelo para el entorno dinámico de las organizaciones. Tomado de (Ricky W. Griffin, Jean M. Phillipsy Stanley M. Gully (2020). Comportamiento organizacional, Administración de personas y organizaciones.)

Este comportamiento hace referencia al estudio de las personas y grupos que actúan en una organización, la cual se encuentra en un entorno cambiante, dinámico y competitivo; lidiando con todos estos impactos en la organización y el impacto de la organización en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional describe la interacción continua y la influencia mutua entre personas y organizaciones. Es un área de conocimiento de importancia para todos los que tienen que lidiar con organizaciones, ya sea creando o cambiando organizaciones existentes, trabajando

o invirtiendo en ellas, o lo más importante, guiándolas y convirtiéndolas en centros de excelencia. (Chiavenato, 2017, p.4)

Dirección estratégica

La dirección estratégica es una serie de decisiones y comportamientos que se utilizan para plantear y poner en marcha estrategias específicas que garantizarán que la organización se adapte a su entorno de manera competitiva para lograr los objetivos de la organización. (Draft, 2006, p.540). Es el origen del triunfo para que cualquier empresa cumpla sus metas y objetivos, se adapte al ambiente y transforme las dificultades en oportunidades. Se trata de determinar metas y plantear estrategias para alcanzarlas, contemplando siempre las posibles situaciones a futuro y corrigiendo las desviaciones que se puedan presentar. (Trenza, 2018)

Gestión de conocimiento

La gestión del conocimiento se ve explicada como la voluntad de la organización para adquirir, adoptar, disponer y comunicar el conocimiento entre todos los colaboradores. Por tanto, comprende todas las actividades encaminadas a mejorar el conocimiento del personal de la organización y de la propia organización. (Asociación española de calidad, 2020)

Por otra parte, Álvarez Castañón, (2019), lo define como "la habilidad para adquirir información y convertirla en conocimiento útil".

Si bien es cierto, en el Ejército Nacional de Colombia como en otras organizaciones tanto nacionales como internacionales, se maneja e implementa el concepto de liderazgo, por ende, debemos no solo analizar su definición si no también su aplicación, establecer cuál ha sido el

impacto real que deja esta práctica; igualmente los objetivos que se han cumplido gracias a su implementación.

En primer lugar, en el Ejército Nacional de Colombia, el resultado del liderazgo lo podemos evidenciar en aquellos marcos operacionales que se dan en observancia por los diferentes medios de comunicación, y no es para menos pues actualmente bajo el desarrollo de las operaciones de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC), el Ejército nacional ha logrado demostrar las múltiples capacidades que tiene para el cumplimiento de su misión constitucional; sin embargo, así como son de resaltar todas estas labores, se debe abarcar aquellas que son de carácter negativo, y es este el punto al cual se debe apuntar, pues es en estos errores donde se da la línea de partida para poner en práctica el liderazgo en la transmisión de conocimientos.

En segundo lugar, se hace referencia a la importancia de las técnicas de pedagogía empleadas para transmitir los conocimientos dentro del Ejército Nacional; ¿Quiénes llevan el esfuerzo principal en esta tarea?, ¿deben ser ellos considerados como la columna vertebral de los Soldados?, y si es así, ¿Qué competencias deben poseer quienes son destinados a esta tarea?.

Por último, el resultado esperado bajo la aplicación de esta propuesta, sin duda alguna, el resultado final será el cambio en la cultura organizacional donde se priorice la pedagogía con énfasis en un liderazgo eficaz con el objetivo de incrementar la percepción y asimilación del conocimiento. Cuando se hace referencia a la articulación del liderazgo con la pedagogía, se habla de buscar desarrollar una competencia individual, mencionada competencia la podemos denominar como liderazgo en función de gestión de conocimientos.

Liderazgo en función de gestión de conocimientos.

Es importante para las Fuerzas Militares y especialmente para el Ejército Nacional, que se pueda desarrollar un modelo de liderazgo en función de gestión del conocimiento, ya que esto permitirá que se fortalezca el activo más importante que poseen todas las organizaciones que es: el recurso humano; ya que si la fuerza cuenta con líderes capacitados, enfocados en la gestión del conocimiento, lograremos la profesionalización de todos los hombres y mujeres que la conforman; esto lo debemos aplicar en todos los niveles empezando por los soldados en prestación del servicio militar, debido a que son ellos los quienes soportan la estructura del Ejército.

Sin embargo, donde debemos iniciar con la aplicación de este modelo de liderazgo, la respuesta es sencilla, se debe iniciar en la ejecución de los programas de instrucción y entrenamiento que se llevan a cabo en los Batallones de instrucción, Entrenamiento y Reentrenamiento (BITER); son ellos los encargados de impartir el entrenamiento y difundir la doctrina durante el proceso de formación de los soldados en prestación del servicio militar.

Figura No. 4
Modelo de liderazgo en función de gestión de conocimientos



Nota: la figura muestra la propuesta del modelo de liderazgo en función de gestión de conocimientos. Fuente propia.

Liderazgo y pedagogía

Cuando buscamos una mejora en el rendimiento de una organización, es paradójico confiar en un líder, sin importar cuántas cualidades tenga. Por ello, como ocurre en las organizaciones no educativas más poderosas, es necesario pasar del liderazgo formal al liderazgo compartido o distribuido. Si se trata de crecer como grupo, no puedes confiar solo en una persona. Los gerentes y los maestros deben trabajar juntos para resolver problemas, asumir la responsabilidad del éxito y proporcionar formas de capacitarlos para lograr el éxito. En resumen, al momento de tomar decisiones lo realizan de forma reciproca, el intercambio de conocimientos, solventar los problemas de carácter colectivo e individual, asociarlos con la enseñanza y el aprendizaje. (Botía, 2015, p.24)

Es por ello que en la experiencia de un sistema educativo exitoso existen dos factores esenciales en la influencia de los aprendizajes. El primero es el docente, que en el ambiente militar puede ser tanto un instructor como un superior. La formación de quien está al mando sumada a su desarrollo son elementos que se ven sumamente involucrados en mejorar la facultad de aprendizaje.

Adicionalmente, encontramos que es fundamental una formación en liderazgo organizacional y una administración académica enfocadas y comprometidas con la enseñanza en la que las personas a quienes estamos formando son la base, y el objetivo final es su aprendizaje. Con la aplicación de esto en diferentes entornos de enseñanza se ha demostrado que la gestión con estas características tiene un impacto positivo durante el proceso de aprendizaje, la enseñanza de calidad sumada al clima organizacional del sector educativo.

Como consecuencia vemos en un liderazgo distribuido, que tiene como base principios tanto éticos como morales, en una visión organizacional genera:

1. Miembros de la organización empoderados resultado de la exigencia y la motivación de aptitudes individuales, así como el apoyo de redes sociales y grupos de trabajo.
2. Una cultura de aprendizaje, creatividad e innovación.
3. Una fuerte búsqueda de mejora, desarrollo y transformación por parte de los aprendices. (Contreras, 2016, p.239)

Como expresa Fernández (2019) y trayéndolo al entorno militar, promover la investigación y buscar ayuda para este propósito es un elemento de la dimensión educativa de los líderes educativos. Como líder, se debe ser capaz de reflexionar sobre su comportamiento, situación profesional y su impacto en los estudiantes, promover cambios sustanciales e investigaciones que promuevan la mejora del proceso, y buscar trasladar los resultados obtenidos al aula. Es cierto que, aunque los educadores tienen acceso a una gran cantidad de datos, no suelen utilizarlos para mejorar el proceso de enseñanza. Por lo tanto, los líderes pedagógicos deben contar con la capacidad de plantear iniciativas que involucren a los pares en el análisis y uso de esta información para proporcionar un mejor aprendizaje. Otro factor sustancial está relacionado con la promoción de relaciones con agencias y entidades de formación para promover el aprendizaje organizacional en la red de desarrollo como oficial, suboficial o soldado.

Los instructores o superiores como líderes deben desplegar equipos de mejoramiento y grupos de trabajo. Asimismo, deberían ser catalizadores del cambio, promoviendo y apoyando la

innovación. De hecho, para mejorar la calidad de la formación es fundamental que el líder esté dispuesto a la innovación y sea capaz de implementar los medios necesarios para promover y consolidar la innovación. Un verdadero líder debe ser capaz de adaptarse a la nueva sociedad del conocimiento, explorar nuevas ideas y métodos y permitir que otros se adapten. No debe estar satisfecho con el status quo; deben tratar de encontrar la mejor manera. En resumen, los líderes educadores deben tener un firme compromiso con la mejora continua y, hasta cierto punto, difundir sus aspiraciones de desarrollo a toda la comunidad educativa.

Los instructores son profesionales sumamente comprometidos con el conocimiento, la autoformación y el desarrollo, con una continua mejoría de su trabajo. Sin embargo, para llevar a cabo la formación de manera eficaz, es necesario considerar la necesidad de una alta participación de los pedagogos en la formación como un medio eficaz para dar solvencia a las diversas y transformadas necesidades que implican.

Por la parte administrativa se debe gestionar un plan de formación continua a los líderes militares, y brindar una educación que responda plenamente a los requisitos que implica el trabajo de liderazgo. Es necesario obtener un apoyo sistemático, porque solo los educadores se convierten en verdaderos educadores cuando generan una experiencia de aprendizaje de alta calidad.

Enseñanza militar

El proceso de enseñanza militar incluye una serie de conocimientos sobre el llamado "arte de la guerra" heredado del filósofo oriental Sun Tzu, el cual nos muestra una doctrina aplicable no sólo a la hora de estar en combate sino también con aplicabilidad en la vida diaria por lo que genera

un profesional desde lo personal. De igual manera el militar se forma en el manejo de armas y la ciencia militar en general, pero en todo este conocimiento, en primer lugar, tiene como objetivo enseñar lo que se conoce como el don del mando. en el sistema a través de ejemplos. Una de las características de la educación militar es que el conocimiento se transmite a través de las generaciones, de alto a bajo, estableciendo así una relación vertical entre los mandos a través de la disciplina militar, generando así un flujo entre dar y recibir.

El método de enseñanza por competencias es propicio para un aprendizaje significativo, que lleva a la internalización de cualidades y la aprobación de valores; busca que los estudiantes aprendan a procesar información, y despierten su interés por el ambiente que los rodea permitiéndoles participar creativamente en su propio proceso de aprendizaje. Por tanto, desde esta perspectiva, los militares podrán saber, saber hacer, saber hacer y saber convivir. Para los militares, ser competente es consecuencia de la integración de principios, valores, virtudes y conocimientos militares, habilidades, capacidades, actitudes y comportamientos; es decir, incluye moralidad, cognición, procedimientos y actitudes, con relación con la profesión militar la búsqueda de un desempeño superior y eficientes está interrelacionada. (Díaz, 2018)

El liderazgo no es solo la capacidad de mando, es también la capacidad de tener seguidores que reconozcan su posición de liderazgo, porque deben tener las cualidades de guiar a los demás, tomar decisiones y hacerse responsable de sus seguidores. El ejército es uno de los mejores lugares para capacitar líderes y, por supuesto, porque no hay mejor líder que un líder que aprende a ser un seguidor en algún momento. Abordar el poder vertical en las instituciones militares, procurando que los superiores que lideran el grupo militar ganen rangos por experiencia, sean buenos

subordinados a lo largo de su carrera y comprendan las responsabilidades que implica cada grado. En este sentido, el aprendizaje del liderazgo se puede ver en todos los entrenamientos, donde primero se le enseñará a comprender y ejecutar comandos, y aprenderá a dar comandos y delegar funciones cuando suba por la línea de comando. (Sandoval y Otálora, 2015)

Los líderes juegan un papel fundamental a la hora de construir y mantener alta la moral ya sea en el pelotón, la compañía, el batallón, la brigada o cualquiera de las subdivisiones de la institución que tengamos a cargo. Esto demuestra cuán importante es la motivación que los líderes deben tener en todo momento y más en cuando se presentan dificultades con sus seguidores, con el fin de subsanar esto se deben realizar reuniones y actividades asistenciales, siempre que el orden público y las facilidades lo permitan. (Millán, 2019).

Para poner en práctica el liderazgo militar, se debe contar con una serie de cualidades y características para desenvolverse bien en situaciones de conflicto, a fin de tomar la mejor decisión para que su equipo de trabajo alcance las metas deseadas, manteniendo el principio de integridad, haciendo frente al buen comportamiento y el humanitarismo. Esta es la mirada más reconocida de un militar, quizás porque es la más comunicada a través de los diferentes medios, y es sin duda un resultado importante del combate. Pero el ejército colombiano y todos sus medios y elementos tienen otros antecedentes de actuación. Estos antecedentes rara vez son reconocidos, o al menos no tan prominentes como deberían ser, porque representan su humanidad, sociedad y unidad. El objetivo es el bienestar de todo ciudadano colombiano, y buscar contribuir y desempeñar un papel protagónico en el bienestar de la población civil a través de estas acciones. (Castillo, 2016).

Los líderes militares son el resultado de la conjunción de valores cívicos, morales y profesionales internalizados para así poder exteriorizarlos. Estos atributos son:
Disciplina, honestidad, lealtad, justicia y patriotismo. El patriotismo se transforma en un amor incondicional por el país, expresado a través del respeto a las instituciones y símbolos nacionales. (Quisbert Sánchez, 2020).

El liderazgo es un rasgo que todo miembro de las Fuerzas Militares debe tener, por lo que es importante analizar su desarrollo en el entrenamiento militar integral. Esto no significa que los estudiantes estén en una posición de orientadores, pero sí pueden desarrollar ciertos comportamientos que conduzcan a un cierto estilo de liderazgo. Por tanto, se enriquece la importancia de estudiar determinadas variables no solo en el campo psicológico, sino también en la formación militar. (Millán, 2019)

Por otro lado, las fuerzas militares deben desarrollar dos estilos de liderazgo, autoritario y transformador; porque mejoran el comportamiento de sus subordinados para mantener las doctrinas militares alineadas con principios y valores, y al mismo tiempo, se esfuerza por mantener involucrados a los subordinados en el proceso de implementación. Se debe proponer algunas estrategias para promover el elemento de formación y desarrollo de líderes de individuos con grados subordinados, con base en su práctica en las Fuerzas Armadas colombianas, con base en antecesores históricos y su carrera militar. (Millán, 2019)

El vinculo entre el estilo de liderazgo y la cognición en el entrenamiento militar es significativa porque en la doctrina normativa militar hay una tendencia marcada dirigida a

interacciones y comportamientos guiados hacia el orientar y liderar. El estilo de transformación, definido como la capacidad de liderar motivando a las personas a cargo, tiene una mayor aplicabilidad en lo que se refiere a la percepción de entrenamiento militar. Esto se debe porque busca implantar a los estudiantes los principios generales del patriotismo y compromiso con el Estado.

Por su parte, el liderazgo transaccional y la percepción en formación militar se encuentran estrechamente ligadas, debido a que, dentro de la formación percibida, persiste la existencia de un control jerárquico, en el cual, aplicando la teoría conductista de Skinner, se dan respuestas positivas o negativas dependiendo de si el acto perjudica o favorece a la institución. Dicho de otra forma, las acciones positivas son recompensadas, pero si por el contrario son negativas son castigadas. (Quisbert Sánchez, 2020).

Referente a la visión que se tiene desde el interior en lo que respecta a formación militar en las diferentes Escuelas y Fuerzas, es notable la importancia que se le brinda a los valores militares y el comportamiento militar ético, esto refleja el aprendizaje coadyuvado por el liderazgo militar que han empleado los educadores en la enseñanza tanto teórica como práctica. Convirtiéndolo en un pilar fundamental de la formación castrense.

CONCLUSIONES

La formación militar debe cimentarse en valores y principios propios de la institución, esto adicionado a una cultura de liderazgo organizacional y un liderazgo militar con base en la motivación y no en la subordinación. Motivación orientada por el líder que de manera obligatoria en la institución militar que corresponda es el superior jerárquico. Quien para ejercer un papel idóneo debe aplicar principios éticos, conceptos, valores, actitudes y aptitudes de manera integral y aplicando las órdenes e instrucciones brindadas por sí mismo. Sin embargo, esto no es aplicable en todos los casos que conciernen a la realización de tareas. En este caso es más aplicable el resaltar el compromiso con la institución con la teoría del engranaje. En contraposición en los entornos de enseñanza se han visto resultados positivos a la hora de ponerse en práctica, lo cual genera profesionales y líderes íntegros.

REFERENCIAS

Ana trenza (2018) dirección estratégica ¿Qué es y para que sirve?, el blog de Ana)

Asociación española de calidad (2020) recuperado de https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-del-conocimiento.

Botía, A. B. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. Padres y maestros/Journal of Parents and Teachers, (361), 23-27.

Castillo Latorre, J. E. (2016). El liderazgo militar del Ejército Nacional de Colombia, ¿más allá de las unidades militares?.

Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Propósitos y representaciones, 4(2), 231-284.

D`Alessio Ipinza, Fernando A. (2019). Liderazgo y atributos gerenciales, Una visión global estratégica.

Díaz, A. J. P., Vergel, M. P., Londoño, A. F. L., Prada, D. M., & Figueroa, E. C. (2018). Formación en liderazgo militar en la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova". Brújula Semilleros de Investigación, 6(12), 8-15.

Draft L (2006) La experiencia del liderazgo.

Fernández, R. G., Ruiz, A. P., Gómez, E. L., & Palacios, S. G. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. Contextos educativos: Revista de educación, (24), 9-25.

González Millán, Álvarez Castañón, (2019) Gestión de Conocimiento e Innovación Abierta: hacia la conformación de un modelo teórico relacional.

Idalberto Chiavenato (2017) Comportamiento organizacional

Manual Fundamental del Ejército Nacional de Colombia (MFE 6-22 Liderazgo, 2017)

Millán, G. A. (2019). Elementos para la formación del liderazgo militar en Colombia. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10654/31954.

Ricky W. Griffin, Jean M. Phillipsy Stanley M. Gully (2020). Comportamiento organizacional, Administración de personas y organizaciones

Robert N. Lussier, Christopher F. Achua (2016). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades

Sandoval, L. E., & Otálora, M. C. (2015). Desarrollo corporal y liderazgo en el proceso de formación militar. Revista Científica General José María Córdova, 13(16), 33-53.

Quisbert Sánchez, P. C. (2020). Relación entre estilos de liderazgo y percepción en la formación militar de mujeres de la Escuela Militar de Música del Ejército “Tcnl. Adrián Patiño C.” (Doctoral dissertation).