

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO APLICABLES EN LAS INSTITUCIONES MILITARES



AUTOR:

EDER JULIAN BARBOSA PARRA

Ensayo como parte requisito del Opción de grado para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Director:

JOSE ARTURO LAGOS SANDOVAL

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA PROGRAMA INGENIERÍA
INDUSTRIAL FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

BOGOTÁ, 07 DE FEBRERO DE 2023

PRATICAS DE LIDERAZGO APLICABLES EN LAS INSTITUCIONES MILITARES

1. Introducción

En líneas generales se determina que la globalización ha permitido eliminar fronteras en diferentes aspectos como lo son los ámbitos políticos, sociales, económicos, culturales, entre otros. De esta manera el curso Internacional en Gestión de Proyectos y Pensamiento Estratégico se constituye como una herramienta significativa de globalización del pensamiento que coadyuva al fortalecimiento de competencias, habilidades y destrezas de los estudiantes del programa de ingeniería industrial de la Universidad Militar Nueva Granada, teniendo como fundamento que los saberes abordados aportan al proceso de construcción de conocimiento respecto al Big Data y análisis de negocios, tendencias y mega tendencias de las tecnologías del hoy y del futuro, liderazgo en el siglo XXI y conceptos fundamentales de las relaciones internacionales.

Con lo anterior, se plantea que el pensamiento estratégico cumple un rol fundamental en el direccionamiento de las organizaciones que buscan adaptarse a los retos y desafíos de las sociedades modernas y postmodernas, las cuales exigen líderes integrales capaces de consolidar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es así como las instituciones militares deben adoptar y profundizar en el desarrollo y aplicación del pensamiento estratégico que coadyuve al cumplimiento de la misión institucional.

De esta manera el postulado principal del presente documento se desarrollará con fundamento en la aplicación de los contenidos temáticos abordados durante el curso acerca de las practicas de liderazgo del siglo XXI, las cuales pueden ser aplicables tanto en el campo de la ingeniería industrial como en el de la profesión militar fundamentando en

como los líderes pueden adoptar las mejores prácticas de cada una de estas áreas para fortalecer las competencias de liderazgo.

En este mismo sentido, se formula que quienes direccionan los procesos y las operaciones militares en las instituciones castrenses deberán fortalecer sus competencias básicas, funcionales, actitudinales y comportamentales para adoptar prácticas de liderazgo que les permitan influir en los miembros que interactúan en su organización. Por lo tanto, estas competencias se analizarán con fundamentos en los enfoques epistemológico, sociológico, antropológico, entre otros, lo cual coadyuvará a determinar las mejores prácticas de liderazgo militar.

De acuerdo con Torres-Mojica, (2020), el enfoque del liderazgo en la época actual se caracteriza por la búsqueda integral de los cambios tanto organizacionales como culturales los cuales se fundamentan en la evolución prospectiva de criterios que plantean el desarrollo del líder a través de modelos antropológicos y estudios sociológicos que focalizan la importancia del individuo como parte de un colectivo que sustenta el funcionamiento en los objetivos propuestos por una organización. Consecuente a este planteamiento, se argumenta que en las prácticas de liderazgo en el ámbito militar deben comprenderse y enfocarse en el análisis del comportamiento del ser humano el cual pertenece a una sociedad denominada moderna.

Aunado a lo anterior y con fundamento en los tópicos abordados durante el desarrollo del curso, se establece que adaptar el enfoque del liderazgo a los cambios recurrentes de las organizaciones implica contar con líderes versátiles que desarrollen pensamiento crítico constructivo, por lo tanto, los líderes militares de la actualidad deben desarrollar competencias de versatilidad que les permitan direccionar procesos y en el caso particular, para que logren comandar unidades militares en ambientes operacionales

volátiles, inciertos, complejos y ambiguos caracterizados por la influencia de múltiples factores de inestabilidad y amenazas híbridas las cuales afectan el orden constitucional y el desarrollo de las políticas de estado y de gobierno.

Con lo anterior se indica que el para el desarrollo del presente ensayo enfatizara acerca de temáticas que fundamentan el liderazgo del siglo XXI aplicadas en el Ejército Nacional de Colombia, como lo son las mejores practicas del liderazgo, el modelo de desarrollo de habilidades de los lideres, la importancia del trabajo en equipo, la solución de conflictos y la preponderancia de la resiliencia en la modernidad. De lo fundamentado para lograr el desarrollo integral de los contenidos mencionados se plantea la siguiente pregunta de problema ¿Cuales practicas del liderazgo del siglo XXI deben aplicarse en las instituciones militares? Se utilizará una metodología cualitativa descriptiva apoyada en ejemplos de la cotidianidad de la institución castrense, lo cual permite establecer un estado actual de los contenidos y un estado final deseado del ejercicio del liderazgo.

2. Desarrollo

2.1. Mejores Practicas del liderazgo

En líneas general se indica que el desarrollo de las habilidades del líder del siglo XXI requiere la aplicación del concepto de versatilidad para lograr buenas practicas de liderazgo. Según la Real Academia Española (2022), la versatilidad se define como “la capacidad de adaptarse con facilidad y rapidez a diversas funciones”. De esta manera se determina que las mejores practicas de liderazgo deberán desarrollarse de forma adaptativa a las situaciones que se puedan presentar en las organizaciones. Consecuente a lo anterior, las instituciones militares requieren que los lideres desarrollen habilidades que les permitan el direccionamiento de hombres y mujeres frente a los múltiples desafíos y conflictos del siglo XXI.

Grafica 1. Liderazgo Versátil



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con Castañeda, M. G. (2019), los retos en materia de seguridad del siglo XXI son pluralistas y diversos, por consiguiente, es primordial poder diferenciar cuales de estos fenómenos se categorizan como amenazas de acuerdo a la probabilidad de ocasionar daños, o por el contrario cuales se determinan como problemas estructurales. Es significativo discernir de forma detallada cual de estos dos desafíos planteados podrían consolidarse para así determinar la forma en la cual se van enfrentar. De esta manera se denota que las amenazas militares del siglo XXI no son únicamente armadas, por lo tanto, es fundamental el entendimiento de las amenazas desde una perspectiva holística con base en los dominios terrestres, aéreo, marítimo, espacial y ciberespacial donde se presentan.

En efecto se establece que los hitos históricos que han dado la transición al mundo modernos conllevan a determinar que día a día se presentan múltiples y complejos desafíos

los cuales se deben enfrentar con el desarrollo de estrategias multifacéticas que impacten en cada objetivo a consolidar por las organizaciones militares.

Aunado a lo anterior, y a los dominios en los cuales se deben enfrentar los retos y desafíos del futuro se presta el dominio cognitivo como herramienta para conducir las operaciones militares. Respecto a la guerra cognitiva la OTAN ha afirmado lo siguiente:

“En la guerra cognitiva, la mente humana se convierte en el campo de batalla. El objetivo es cambiar no solo lo que la gente piensa, sino también cómo piensa y actúa. Realizado con éxito, da forma e influye en las creencias y comportamientos individuales y grupales para favorecer los objetivos tácticos o estratégicos de un agresor. En su forma extrema, tiene el potencial de fracturar y fragmentar a toda una sociedad”, (OTAN 2021).

La tesis anterior, desarrollada para identificar el dominio cognitivo demuestra que la evolución de los conflictos se ha desarrollado de forma paralela a la transición de las épocas de la humanidad y a los eventos históricos que han tenido lugar en cada una de ellas. Por lo tanto, el dominio cognitivo indica una forma diferente de desarrollar los conflictos en la modernidad donde la mente humana se convierte en un pilar fundamental para la consolidación de los objetivos. De esta manera es pertinente mencionar la importancia del análisis del comportamiento de la mente humana de cada individuo en las instituciones militares para impactar en la cultura de liderazgo corporativa.

Teniendo en cuenta el rol de la mente humana en el desempeño de individuos en las organizaciones del siglo XXI, se considera importante que el líder adopte conductas que le permitan influir en cada uno de los miembros de la organización, es aquí donde se debe aplicar el liderazgo versátil, el cual podría determinarse como la habilidad del individuo

para adaptarse a los diferentes ambientes en los cuales deba direccionar persona y tareas y para el cumplimiento de un propósito común.

2.2. Modelo de desarrollo de habilidades de los lideres

Según Villanueva, L. K. B., Vera, K. C. T., & Intriago, D. A. V. (2020), El jefe tradicional ya no se considera suficiente para direccionar de forma eficiente una organización, en la modernidad se requiere el desarrollo de habilidades para influir en los individuos como parte de un colectivo donde se debe propender por que cada uno logre consolidar al máximo las competencias comportamentales, con prospectiva futurista e integrando las necesidades del cliente con los objetivos de la institución, conformando equipos de trabajo para lograr resultados sobresalientes.

De acuerdo a lo planteado por el autor se considera significativo que el líder desarrolle habilidades que le permitan la mejora continua de cada uno de los individuos que se encuentra laborando bajo su direccionamiento. Este concepto es aplicable al ámbito militar toda vez que son los comandantes quienes deben coadyuvar a que el personal que se encuentra bajo su mando explote sus capacidades para el cumplimiento de la misión. Aplicando el concepto de versatilidad, para conducir unidades militares en ambientes operacionales caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, que exigen lideres militares eficaces.

Se referencia como ejemplo que, si una unidad militar esta integrada por un soldado que tiene habilidades para ubicarse geográficamente en el terreno, el líder militar podría empelar las capacidades de orientación de este individuo para efectuar los movimientos en lugares donde el empleo de los medios tecnológicos es limitado, por consiguiente, esta acción se constituye como una practica de liderazgo donde quien comanda la unidad debe conocer las capacidades de cada persona de su organización.

Grafica 2. Habilidades del liderazgo



Fuente: Elaboración Propia.

Aunado a lo anterior, se plantea que la versatilidad aplicada en el liderazgo militar se aprecia con fundamento en la capacidad del líder militar para afrontar y responder a las situaciones que se le presentan en la cotidianidad del trabajo, además la forma en la que direcciona hombres y mujeres en situaciones complejas para que ellos también respondan de forma positiva a los retos y desafíos que se les presente.

Citando a López, C. M. G. G. (2012), dentro de los principales retos de las organizaciones comprometidas en Defensa y Seguridad de las naciones, mas específicamente el de las instituciones militares, se encuentra determinar las alternativas que coadyuven a establecer el método de desarrollo de habilidades en los líderes para mejorar el rendimiento de su equipo de trabajo. De esta manera, se indica que la buena

práctica de las instituciones castrenses de asignar tareas como comandantes y líderes a oficiales y suboficiales que se encuentran en procesos de formación, permitirá que desarrollen habilidades de influencia interpersonal, que a su vez permite que las personas que direccionan los reconozcan como un líder al cual se debe seguir.

Del mismo modo, se precisa que, así como en las entidades militares el desarrollo de las habilidades de liderazgo cumple un papel fundamental en el proceso de formación, para las demás organizaciones, la formación de líderes debe categorizarse con el propósito de que durante el proceso de formación el profesional desarrolle las habilidades necesarias para alcanzar el perfil profesional requerido.

2.3. La importancia del trabajo en equipo

Según Torres, E. J. (2021), el trabajo en equipo se entiende como un colectivo con capacidad de complementar sus capacidades individuales, las cuales se integran para lograr objetivos comunes, que aportan de forma positiva a la organización, facilitando el logro de objetivos propuestos y potencializando el valor de las competencias personales, ideas y habilidades de trabajadores, en beneficio de los procesos Institucionales.

De acuerdo a Ayoví-Caicedo, J. (2019), para el trabajo en equipo es esencial la comunicación y el intercambio de información entre los individuos, ya que este modelo requiere de colaboración para el cumplimiento de tareas, el entendimiento de las labores de los demás y el compañerismo, complementación de capacidades, expresar ideas propias y aceptar las de los demás, así como fomentar el aprendizaje compartido. Por ello, el líder es quien debe conducir este el trabajo en equipo para lograr la eficiencia y efectividad.

El trabajo en equipo es el conjunto de tareas que desarrollan un grupo de individuos los cuales pertenecen a un colectivo en los diferentes aspectos de la vida humana como lo son el laboral, familiar y relaciones interpersonales. Esta presente en la cotidianidad del ser

humano, ya que por naturaleza las personas se agrupan para desarrollar actividades donde se presenta el intercambio de capacidades e integración de habilidades, (Barrios, J., Contreras, N., Mendieta, M., Rangel, Y., & Frassati, G, 2019).

Consolidar equipos de trabajo al interior de las instituciones publicas permite el desarrollo de una sinergia constructivista, debido a que el trabajo efectuado individualmente se potencializa desarrollando equipos cohesionados; lo cual mejora la obtención de resultados eficientes y eficaces en los procesos.

“Es de vital importancia conseguir que los equipos sean altamente cohesionados, y es el liderazgo sobre estos lo que aporta en la consecución de ellos” Oblitas, G. I. A. (2020). Es decir, se requiere la integración de las capacidades de un colectivo laboral para dar cumplimiento a las metas de una organización, por lo tanto, en las instituciones militares se deben desarrollar técnicas que permitan que en las misiones se conformen equipos cohesionados direccionados por comandantes con habilidades de liderazgo para garantizar la sinergia del trabajo en equipo.

Ahora bien, se referencia que uno de los principales pilares al interior de las instituciones militares es el trabajo en equipo, donde quien tiene la habilidad de desarrollar un tipo de tarea o actividad la complementa con quien tiene habilidades para otro tipo de tareas.

Para ejemplificar este caso se cita la conformación de un equipo de tiradores de alta precisión, donde el trabajo en equipo les permite dar cumplimiento a la misión. En primer lugar, se encuentra el operador del arma de alta precisión quien debe caracterizarse por poseer una gran habilidad para aplicar los principios básicos del tiro que es lo que le permite dar en el objetivo, como por ejemplo la alineación de miras o la acción del dedo sobre el disparador. Sin embargo, para que el pueda impactar en el objetivo identificado

requiere del auxiliar, quien es el encargado de hacer los cálculos matemáticos respecto a condiciones climáticas como lo son la velocidad del viento, densidad del viento, orientando al operador del arma al momento de realizar el disparo. De esta manera se logra determinar que quien se desempeña como operador del arma posee unas habilidades diferenciales y el auxiliar posee otra que son igual de importantes a las del primero.

2.4. Solución de conflictos

Los conflictos interpersonales se presentan de forma paralela a las relaciones interpersonales, cuando existen diferencias entre sujetos o comunidades que no alcanzan sus intereses, consiguen lo que quieren o logran ponerse de acuerdo, estas situaciones tienen lugar en cada uno de los espacios de interacción como lo son la vida familiar, laboral, social y los diferentes espacios de convivencia, (Romero, J. C. G., Macías, N. B. J. M., Cedeño, M. L. G., & Urra, R. G, 2021).

Como señala Wilches, M. M. C. S. (2019)., es importante entender que el ejercicio del liderazgo y el de poder se constituyen como un medio facilitador para llegar a la solución de conflictos, no obstante, la aplicación indebida de estos dos podría agudizar el manejo de las relaciones interpersonales. Entendiendo, que la solución a las diferencias de individuos en las organizaciones es fundamental para garantizar el buen clima laboral, en el ambiente militar los comandantes de las unidades militares deben desarrollar habilidades para solucionar la diferencias que se puedan presentar entre los miembros de cada unidad militar.

En relación con lo anterior, se establece que el líder militar quien tiene la gran responsabilidad de comandar en el desarrollo de operaciones militares, debe desarrollar buenas practicas que le permitan el uso adecuado del poder para aplicarlo de forma positiva

en la solución de conflictos en beneficio de la institución para la cual labora y del personal que se encuentra bajo su responsabilidad.

Como plantea Domínguez, A. (2015), los conflictos laborales que se presentan son inherentes a la condición de las entidades, donde seres humanos con distintas perspectivas no logran llegar a la solución de los problemas por ellos mismos. Según los apogemas individuales, el pensamiento o las intenciones negativas impactan en el incremento de los conflictos. Por lo tanto, se considera significativo determinar los métodos para la solución de conflictos laborales y como los integrantes de la organización podrían afrontar este tipo de eventos, así mismo establecer el plan de acción para actuar de forma rápida y contundente.

Con lo anterior, se determina que quien tenga la responsabilidad de direccionar organizaciones debe tener un claro entendimiento que por la naturaleza del ser humano siempre se presentaran diferencias en las relaciones interpersonales, por consiguiente, el líder fundamentado en sus habilidades deberá configurar estrategias que permitan la solución de los conflictos que puedan tener lugar en la organización. Para el caso particular del ámbito militar, la solución de conflictos cumple un rol preponderante donde el líder debe establecer y focalizar los sucesos que se puedan presentar con el fin de evitar cualquier tragedia, teniendo en cuenta que en la cotidianidad de esta profesión de manipulan armas de fuego.

2.5. Preponderancia de la resiliencia en la modernidad

En los momentos en los que el ser humano afronta eventos de incertidumbre elevada, como la que se presenta en la época post pandemia, la gestión de problemas es compleja. Para esto es fundamental el desarrollo de la resiliencia que permita enfrentar diversas situaciones. Cuando el individuo no tiene conocimiento de la forma en la que debe

actuar, es importante adoptar medidas que permitan actuar con eficiencia y eficacia y que a su vez se logre la solución de problemas. De acuerdo a cada uno de estos actos se obtendrán resultados ya seas positivos o negativos. Por consiguiente, emplear un método resiliente coadyuvara a identificar de forma sistemática la mejor practica para asimilar situaciones complejas.

Según Sánchez, A. V. (2020), la perspectiva del liderazgo ha evolucionado, en la época moderna, la particularidad para el éxito del mismo consiste en adaptarse a procesos cambiantes y a condiciones futuras categorizadas como inciertas. De acuerdo al planteamiento del autor, se resalta la preponderancia de la resiliencia en la actualidad, donde la capacidad del líder versátil se debe integrar con la resiliencia para adaptarse a las diferentes situaciones que le permitan superar las dificultades y desafíos que se le puedan presentar en la organización.

“Existe evidencia estadística para afirmar que hay una correlación significativa entre los niveles de resiliencia y los estilos de afrontamiento al estrés en soldados” (Huanay Yauli, M. M, 2019). De esta manera lo comandantes militares deberán propender por desarrollar habilidades que coadyuven a adaptarse a los ambientes operacionales, evitando con esto que el medio afecte o influya de forma descendente en el cumplimiento de objetivos de la unidad militar. Este desarrollo de habilidades deberá impactar en cada uno de los integrantes de la unidad militar para que ellos también adquieran la capacidad de adaptarse a cambios, garantizando así la conformación de equipos resilientes.

Según Olmo-Extremuera, M., de Farías, I. M. S., & Domingo-Segovia, J. (2021), el proceso de construcción de resiliencia inicia desde las escuelas, el cual se construye a partir de la combinación del capital humano que se basa en las capacidades y fortalezas de cada individuo, las interacciones que se dan en el lugar de trabajo y el funcionamiento de la

entidad, entendiendo que es fundamental el compromiso social de los miembros el cual se debe fundamentar en índices de igualdad, inclusión, respeto y solidaridad.

En efecto, las instituciones militares deben implementar la resiliencia como parte del proceso de formación militar, donde los líderes en formación deberán comprender la importancia de integrar las capacidades de cada individuo para adaptarse a los cambios con la forma en la que interactúa con otros miembros de la unidad que también se enfrentan a situaciones cambiantes. Si un equipo militar logra que cada uno de los integrantes de la unidad respondan de forma correcta a ambiente cambiantes entonces será catalogado como un equipo resiliente.

3. Conclusiones

En las instituciones militares quienes tienen la responsabilidad de comandar unidades militares, desde los inicios de sus procesos formativos adoptan conductas de liderazgo que les permiten influir en hombres y mujeres que se encuentran bajo su mando. Ahora bien, para dar respuesta a la pregunta de ¿Cuales practicas del liderazgo del siglo XXI deben aplicarse en las instituciones militares? se requiere la aplicación de las mejores practicas del liderazgo, establecer un significativo proceso de desarrollo de habilidades de liderazgo, conocer la importancia y aplicar los conceptos principales del trabajo en equipo, entender la hoja de ruta para la solución de conflictos y dar la preponderancia requerida a la resiliencia en la modernidad.

En primer lugar, dentro de las mejores practicas se establece la importancia de que el comandante adquiera competencias del ser, saber hacer y convivir para lograr ser versátil, estas le permiten adaptarse a los diferentes retos y desafíos que se le presentan en el ambiente operacional moderno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, así como la presencia de múltiples factores de inestabilidad.

En segundo lugar, se esbozo acerca del modelo de desarrollo de habilidades del líder militar, quien mediante procesos de evaluación, autoevaluación y coevaluación debe conocer las capacidades y limitaciones de cada uno de los hombres y mujeres que se encuentran bajo su responsabilidad, lo cual le permitirá asignar tareas y misiones de acuerdo a las fortalezas de cada individuo, fortaleciendo el cumplimiento de la misión.

En tercer lugar, se indica la importancia del trabajo en equipo, donde las conformación de equipos cohesionados al interior de las instituciones militares se logra en un intercambio de habilidades para dar cumplimiento a un propósito común. El trabajo en equipo se encuentra relacionado de forma directa a lo conflictos interpersonales, donde el líder militar debe influir en sus subalternos para llegar a la solución de los mismos, logrando puntos de equidad entre las partes.

Para finalizar se indica la importancia de que el líder militar sea resiliente, capaz de afrontar las amenazas del siglo XXI, la cuales no son únicamente armadas sino presentan múltiples características, que evolucionan día a día, de esta manera se requieren habilidades para asumir situaciones cambiantes y que sus direccionados logren hacerlo de la misma manera.

Referencias Bibliográficas

- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 58-76.
- Barrios, J., Contreras, N., Mendieta, M., Rangel, Y., & Frassati, G. (2019). Motivación laboral y trabajo en equipo en el sector público de Panamá. *Conducta Científica*, 2(2), 24-38.
- Domínguez, A. (2015). Liderazgo y gestión de conflictos laborales. Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar.
- Castañeda, M. G. (2019). Riesgos y amenazas para la seguridad multidimensional. *Tema de Investigación Central de la Academia*, 65-83.
- Huanay Yauli, M. M. (2019). Resiliencia y estilos de afrontamiento al estrés en soldados que prestan servicio militar voluntario en zona VRAEM del Ejército Peruano.
- López, C. M. G. G. (2012). El liderazgo militar ante la complejidad. *Pre-bie3*, (4), 34.
- Olmo-Extremera, M., de Farías, I. M. S., & Domingo-Segovia, J. (2021). Construir resiliencia en las escuelas desde la acción de liderazgo. *DEDiCA Revista de Educação e Humanidades (dreh)*, (18), 69-90.
- Oblitas, G. I. A. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98.
- Real Academia Española*. (2022). Retrieved 5 September 2022, from <https://dle.rae.es/versátil>.
- Rodríguez, M. R. Q., Palacios, M. M. T., & Barros, M. R. Q. (2020). Trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en las organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748-778.
- Romero, J. C. G., Macías, N. B. J. M., Cedeño, M. L. G., & Urra, R. G. (2021). La mediación: una estrategia comunicativa para resolver conflictos entre individuos. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico.*, (Extra), 85-99.
- Sánchez, A. V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, (34), 77-103.
- Sanagustín, M. G., & Hirsch, A. A. (2020). Gestión de riesgos y resiliencia de las estructuras sociales. *bie3: Boletín IEEE*, (18), 1163-1175.

- Torres-Mojica, A. (2020). La relación de Liderazgo. Entre las teorías del Liderazgo situacional y la Acción Humana.
- Torres, E. J. (2021). Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo como estrategia organizacional en entidades públicas. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/10654/39564>.
- Villanueva, L. K. B., Vera, K. C. T., & Intriago, D. A. V. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Wilches, M. M. C. S. (2019). Liderazgo y poder en la resolución de conflictos.