

P Ú B L I C O

MFE 6-22

LIDERAZGO

SEPTIEMBRE 2017



EJÉRCITO NACIONAL
DE COLOMBIA

MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO
MFE 6-22 LIDERAZGO
PÚBLICO
Septiembre 2017

IMPRESO POR
IMPRENTA MILITAR DEL EJÉRCITO

Restricciones de distribución: ninguna. Se autoriza su
distribución pública.

Esta publicación está disponible en el portal del
Centro de Doctrina del Ejército - CEDOE
www.cedoe.mil.co

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



EJÉRCITO NACIONAL

RESOLUCIÓN NÚMERO 01880 DE 2017 (28 DE SEPTIEMBRE DEL 2017)

Por la cual se aprueba la actualización del
**“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO
MFE 6-22 LIDERAZGO”**

EL COMANDANTE DEL EJÉRCITO NACIONAL

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

CONSIDERANDO

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

Que el Comando de Educación y Doctrina y el Centro de Doctrina del Ejército, mediante Acta No. 84386 de fecha 09 de agosto de 2017 recomendaron tramitar la actualización del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MFE 6-22 LIDERAZGO”**.

RESUELVE

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

**MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO
LIDERAZGO
EJC MFE 6-22
PÚBLICO
SEPTIEMBRE 2017**

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

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

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

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

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



General ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO
Comandante del Ejército Nacional

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 6-22
Público
Septiembre de 2017

LIDERAZGO

El MFE 6-22, *Liderazgo*, aprobado según Resolución 01642 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Este cambio define competencias del líder, como: un conjunto básico de las expectativas que tiene el Ejército acerca de lo que los líderes deben hacer.
2. Se adiciona la quinta competencia de liderar: *liderar con el ejemplo*.
3. Se actualizan términos para alinearlos con el MFRE 1-02.
4. El signo + identifica el nuevo material.
5. La modificación de la estructura del MFE 6-22, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

6. Archive esta página de seguimiento de cambios al inicio de la publicación para futuras referencias.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

CONTENIDO

PRÓLOGO	IX
INTRODUCCIÓN	XI
1. DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO MILITAR	1
2. PROPÓSITO DEL LIDERAZGO	2
3. COMPONENTES DEL LIDERAZGO	4
4. INFLUENCIA	5
5. LÍDERES Y VALORES	8
6. LIDERAZGO SITUACIONAL	9
7. LIDERAZGO INFORMAL Y COLECTIVO	9
8. MANDO Y LIDERAZGO	10
9. REQUISITOS DEL MODELO DE LIDERAZGO	11
10. ATRIBUTOS DEL LÍDER	13
10.1. Carácter	13
10.2. Presencia	14
10.3. Intelecto	14
11. COMPETENCIAS DEL LÍDER	16
11.1. Liderar	17
11.2. Desarrollar	18
11.3. Lograr	19

12. CÓMO DESARROLLAR LÍDERES	20
CONCLUSIÓN	21
GLOSARIO	23
1. Abreviaturas, siglas y acrónimos	23
2. Términos	23
FIGURAS	
Figura 1 Entendimiento lógico del liderazgo del Ejército	XIII
Figura 2 Requisitos del modelo de liderazgo del Ejército	12

PRÓLOGO

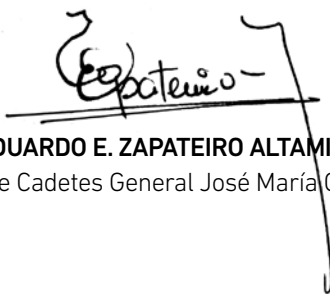
El liderazgo es fundamental para nuestra profesión y parte integral del éxito institucional. A medida que hacemos la transición para enfrentar los desafíos de un entorno cada vez más complejo e incierto, nuestro Ejército requiere líderes competentes, de carácter y fuertes física y mentalmente, más todavía si se trata de operaciones descentralizadas, donde es imprescindible que los comandantes, en todos los niveles, comprendan su entorno, aprendan rápidamente para tomar decisiones acertadas y lideren el cambio.

Puesto que no hay soluciones predeterminadas a los problemas, los líderes del Ejército deben adaptar su pensamiento, formación y técnicas a la situación específica que enfrentan. Esto precisa tener una mente flexible e innovadora, disposición a asumir riesgos prudentes en situaciones desconocidas o que cambian rápidamente y la capacidad de realizar ajustes con base en un continuo análisis y evaluación.

Entre los muchos líderes que ha tenido la Fuerza, se debe mencionar al señor general Álvaro Valencia Tovar, quien, con su ejemplo, marcó nuestra vida profesional porque encarnaba el deber del soldado en un ejército democrático; transmitía con generosidad sus conocimientos; sin ser débil, era comprensivo mostrando su dimensión humana; sin ser egocentrista, expresaba con orgullo su lucidez e inteligencia y sin perder la firmeza en sus decisiones, permitía la crítica constructiva.

El ejemplo del general Valencia Tovar sigue inspirando tanto a militares activos como a retirados. Imitar a este gran líder exige compromiso personal, aprendizaje constante, autoevaluación y pasión por sus soldados y unidades. Según él nos lo demostró, ser un líder no consiste en dar órdenes, sino en ganarse el respeto predicando con las propias acciones, creando un clima positivo, maximizando los recursos, motivando a los demás y promoviendo el desarrollo de equipos hacia la excelencia.

Como profesional del Ejército, usted se enfrentará a decisiones difíciles y quizás cometa errores involuntarios, lo cual le ayudará a aprender el arte del liderazgo. Para esto, usted deberá interiorizar los valores del Ejército, demostrar carácter e integridad intachable y permanecer veraz en palabra y obra, toda vez que los soldados confían en sus líderes y estos nunca deben romper esa confianza, debido a que esta es la piedra angular de nuestra profesión. Por lo tanto, este manual fundamental del Ejército 6-22, *Liderazgo*, describe los principios fundamentales acerca de este campo. Una exposición más amplia y detallada sobre el tema se halla disponible en el manual fundamental de referencia del Ejército 6-22.

A handwritten signature in black ink, reading "E. Zapateiro", written over a horizontal line. A long vertical stroke extends downwards from the end of the signature.

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

INTRODUCCIÓN

El presente MFE 6-22, *Liderazgo*, describe los requisitos de modelo a seguir, enmarcados en atributos (el ser) y competencias (el hacer), de fácil aplicación a través del mando tipo misión (MTM) en el planeamiento, la preparación, ejecución y evaluación de las operaciones terrestres unificadas (OTU). Su principal audiencia está compuesta por todos los líderes, tanto militares como civiles, que integran la Fuerza; comandantes y personal de las sedes del Ejército que sirven en tareas de fuerzas conjuntas o sedes multinacionales, y profesores e instructores del ámbito castrense.

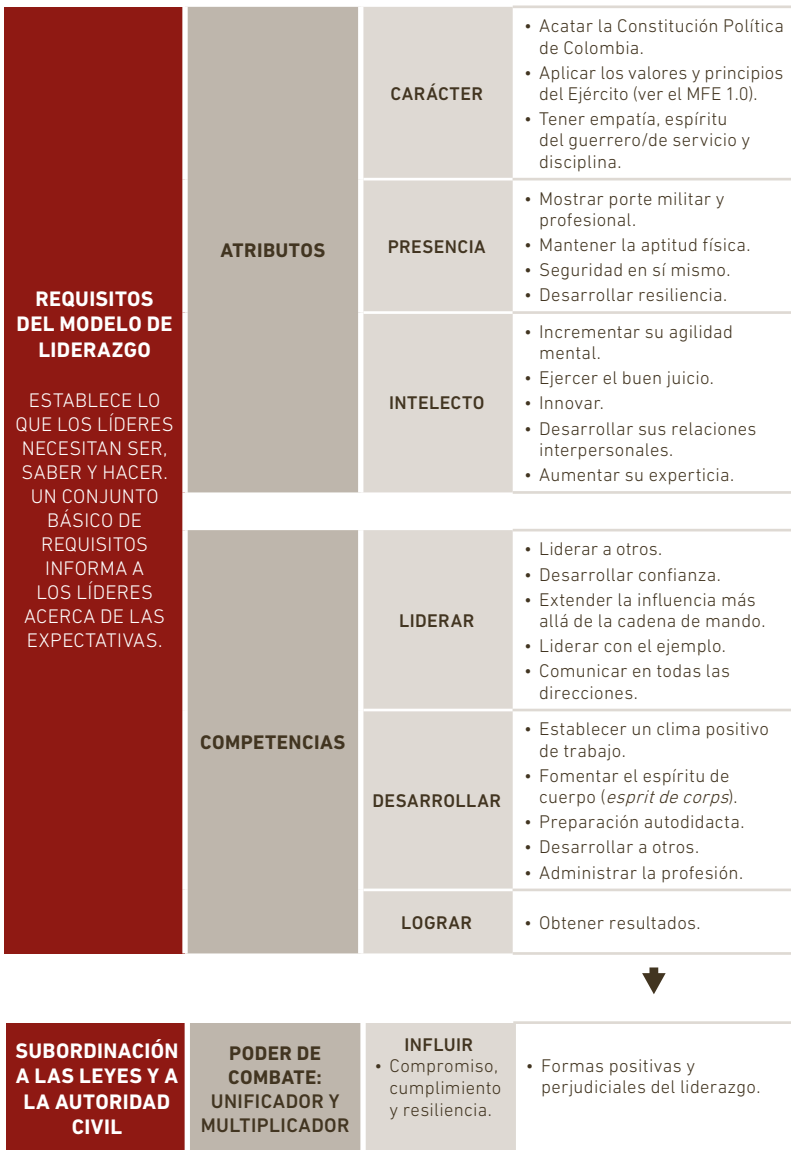
Como principio fundamental de liderazgo, los comandantes, estados o planas mayores y subordinados deben garantizar que sus decisiones y acciones cumplan las leyes y normas de Colombia, las internacionales y, según el caso, las de las naciones anfitrionas. Así mismo, los comandantes en todos los niveles se deben asegurar de que sus soldados operen aplicando el Derecho Internacional Humanitario (DIH) y respetando los Derechos Humanos (DD. HH.), el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH) y las reglas de enfrentamiento.

En este manual, la connotación del término *influir* corresponde a la definición de la Real Academia Española (RAE): “Producir sobre otros ciertos efectos. Ejercer predominio o fuerza moral. Inspirar o comunicar algún efecto o don de su gracia”. En tal sentido, los MFE 6-22 y MFRE 6-22 emplean esta palabra, como la motivación a través del ejemplo, el

entendimiento compartido, la confianza, la determinación de qué hacer y no cómo hacerlo, con el fin de fomentar la creatividad de los subalternos.

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

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



| **Figura 1** | Entendimiento lógico del liderazgo del Ejército

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

NIVELES DEL LIDERAZGO	DIRECTO	Ajusta la habilidad para aplicar competencias en un nivel de dominio.
	ORGANIZACIONAL	Aplica las competencias a situaciones cada vez más complejas.
	ESTRATÉGICO	Forma al militar a través de cambios sucedidos durante un tiempo prolongado.



CONDICIONES ESPECIALES DEL LIDERAZGO	FORMAL	Designado por el grado o cargo. El mando es un ejemplo.
	INFORMAL	Desarrollado al tomar la iniciativa y aplicar la experticia especial cuando sea apropiado.
	COLECTIVO	Producido por efectos sinérgicos obtenidos con múltiples líderes alineados por un propósito.
	SITUACIONAL	Ajustado mediante acciones en un ambiente complejo e incierto.



RESULTADOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de la nación. • Cumplimiento de la misión. • Decisiones acertadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones lideradas por expertos. • Administración de recursos. • Solidez familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades adaptables. • Ambiente laboral positivo. • Soldados y empleados públicos comprometidos.

1. DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO MILITAR

[1-1] La historia del Ejército de Colombia ha sido forjada por grandes líderes: Antonio Baraya, Antonio Nariño, Atanasio Girardot, Simón Bolívar, Francisco de Paula Santander, Hermógenes Maza, José María Córdova, Alberto Ruiz Novoa, Álvaro Valencia Tovar, Fernando Landazábal Reyes, Manuel José Bonnet, Jorge Enrique Mora Rangel y Carlos Alberto Ospina Ovalle, por citar solo algunos nombres. En esta se evidencia que uno de los fundamentos de la estructura de la Fuerza es el liderazgo y que según el modelo que desarrolle la institución, se definirá la manera de enfrentar los diferentes desafíos.

[1-2] Las situaciones difíciles son el campo de prueba en la resolución de decisiones consistentes, oportunas y eficaces por parte de los líderes; concretamente, el **liderazgo se define como la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización.** En consecuencia, **un líder del Ejército es cualquier individuo que, en virtud del rol asumido o la responsabilidad asignada, inspira e influye en las demás personas para lograr las metas institucionales.**

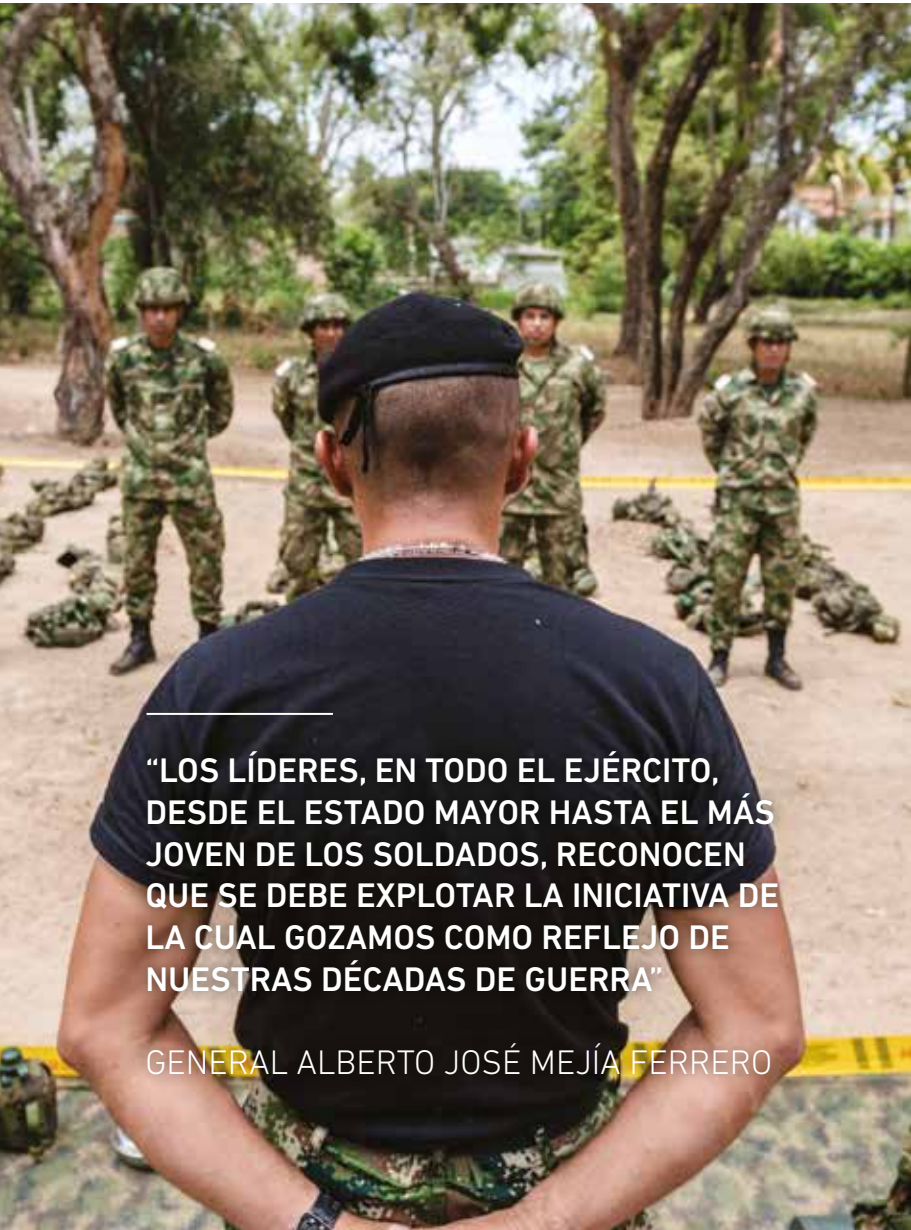
[1-3] Por lo tanto, los líderes de la Fuerza motivan a las personas, dentro y fuera de la cadena de mando, para ejercer acciones, enfocar el pensamiento y tomar decisiones por el bien de la organización. En este orden de ideas, una cualidad esencial del líder es el respeto por la democracia, como condición para enfrentar las diferentes amenazas, con lo cual se

deja la vía democrática como único camino para asumir el poder político en Colombia.

2. PROPÓSITO DEL LIDERAZGO

[2-1] El Ejército requiere liderazgo para tomar decisiones y establecer la dirección unificadora para la institución. Las organizaciones tienen múltiples fuentes para monitorear y evaluar situaciones y brindar información para las decisiones; sin embargo, un líder debe supervisar y, en última instancia, aceptar la responsabilidad de la realización de las misiones.

[2-2] Como se mencionó, el liderazgo también es un proceso de influencia, lo cual es significativo porque un proceso puede ser aprendido, monitoreado y mejorado; asimismo, puede ser afectado por la personalidad y los rasgos innatos de los individuos. Al respecto, el Ejército respalda la idea de que un buen liderazgo no solo sucede por casualidad, sino que es una habilidad desarrollable a través de la autoconsciencia (relación intrapersonal) y la conciencia social (relaciones interpersonales). Es decir, este depende de la inteligencia emocional, precisa altos niveles de compromiso y se adquiere mediante el desarrollo disciplinado de hábitos que generen una cultura que permita el crecimiento personal del líder y, a través de acciones, influya en el desarrollo de las personas y la mejora de la unidad a corto, mediano y largo plazo (horizontes de planeamiento).



**“LOS LÍDERES, EN TODO EL EJÉRCITO,
DESDE EL ESTADO MAYOR HASTA EL MÁS
JOVEN DE LOS SOLDADOS, RECONOCEN
QUE SE DEBE EXPLOTAR LA INICIATIVA DE
LA CUAL GOZAMOS COMO REFLEJO DE
NUESTRAS DÉCADAS DE GUERRA”**

GENERAL ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO

[2-3] Como un elemento del poder de combate, el liderazgo unifica a los otros siete (información, mando tipo misión (MTM), movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección), es un multiplicador de efectos que dinamiza a otros para alcanzar metas desafiantes. Una organización con liderazgo efectivo tiene un propósito claro, métodos comunes y procesos ordenados para cumplir sus misiones; de esta manera, dependen de los líderes para compensar la incertidumbre, siendo flexibles, y proporcionar un clima en el que los seguidores tengan la libertad para explorar opciones.

3. COMPONENTES DEL LIDERAZGO

[3-1] El liderazgo implica la existencia de al menos dos personas o grupos: uno conductor y otro seguidor. El proceso de influencia tiene por objeto la obtención de resultados y el desarrollo de la institución; en este sentido, el cumplimiento de misiones de alta calidad está íntimamente ligado con su sostenimiento y mejoramiento dentro de los recursos disponibles, lo que significa que los líderes deben equilibrar el éxito en el cumplimiento de la misión con la forma en que tratan y cuidan a los miembros de la organización.

[3-2] Dicho cuidado de las personas consiste en crear y mantener un clima positivo a través de la confianza, la cohesión, la comunicación abierta y el trabajo en equipo. Así, los seguidores responden a la autoridad de un líder, en general o debido a una orientación específica. En consecuencia, las

organizaciones eficaces dependen de la competencia de líderes respetados y de seguidores leales.

[3-3] Dentro de la estructura jerárquica del Ejército, todo líder es también un seguidor; por esta razón, aprender a ser un buen líder está asociado con aprender a ser un buen seguidor, lo cual implica saber de lealtad, subordinación, respeto a los superiores e, incluso, cuándo y cómo expresar desacuerdo de manera sincera y respetuosa.

4. INFLUENCIA

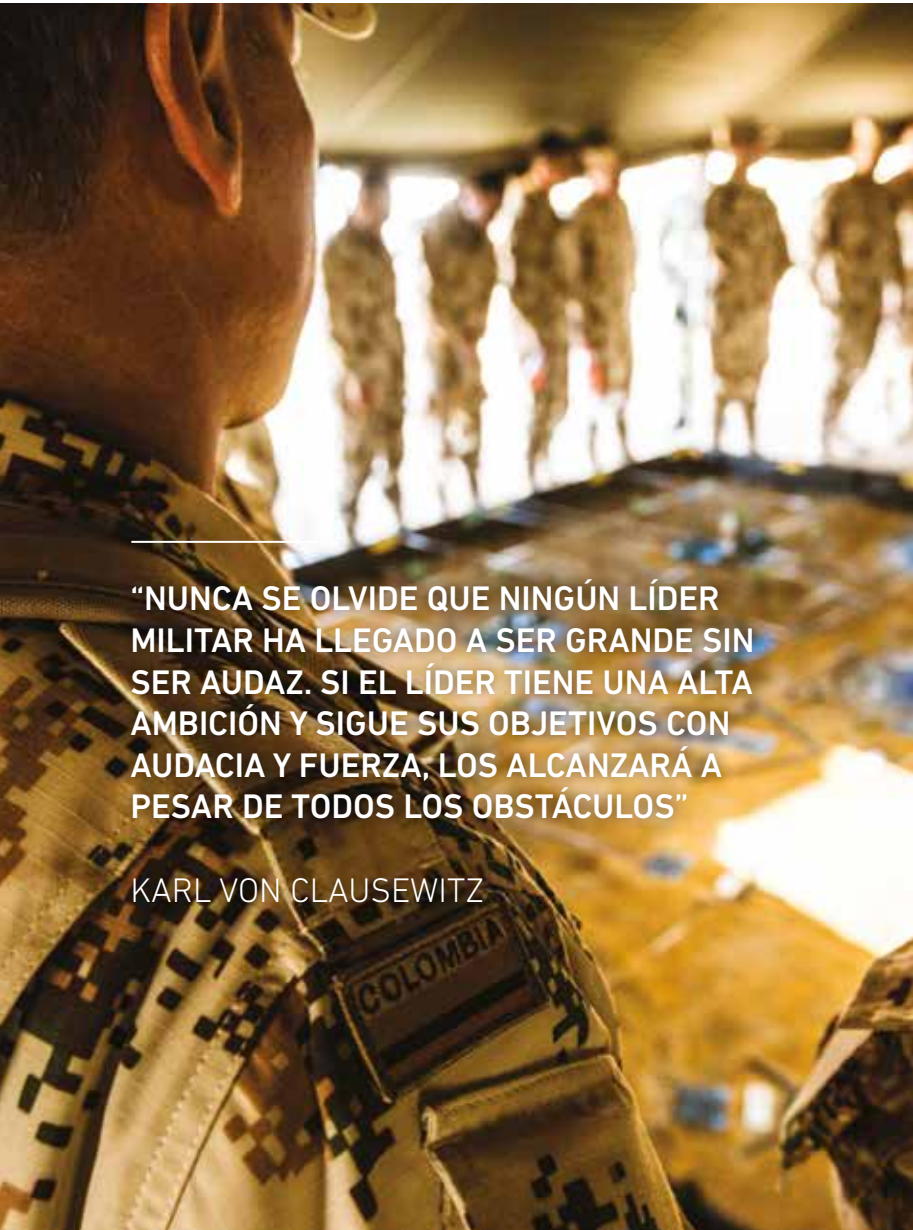
[4-1] La influencia es la capacidad del líder de generar entre los seguidores el constante y voluntario compromiso de actuar para alcanzar un propósito superior; así, estos deciden cumplir las directrices recibidas y actúan en respuesta al poder posicional del comandante. Dicho grado de compromiso afecta directamente la iniciativa, la motivación para lograr con éxito las misiones y el nivel de responsabilidad aceptado; por consiguiente, junto con la confianza y la competencia, habilita el MTM, facilita la libertad de acción y permite ser operacionalmente ágil y adaptable.

[4-2] Los líderes pueden encontrar resistencia al tratar de influir en los individuos internos y externos a su unidad, sin embargo, la pueden mitigar anticipando sus valores y reacciones, a fin de obtener apoyo a los objetivos comunes y lograr un entendimiento compartido de estos, construir o restaurar las relaciones y generar confianza dentro y fuera

de la organización. Esta última tiene como base la honestidad y confiabilidad, y se refuerza mediante una comunicación efectiva entre las partes.

[4-3] Con frecuencia, en las organizaciones aparece un liderazgo negativo que perjudica la relación líder-seguidor; de hecho, una de sus modalidades es el *liderazgo tóxico*, caracterizado por la combinación de actitudes egocéntricas, motivaciones y comportamientos que tienen efectos adversos sobre los subordinados, la unidad y la misión. El líder tóxico carece de interés por los demás y por crear un ambiente positivo de trabajo, lo que a largo plazo produce efectos negativos; es decir, él funciona con un sentido exagerado de autoestima y de autointerés, y usa constantemente comportamientos disfuncionales para engañar, intimidar, coaccionar o castigar injustamente a otros para conseguir sus fines. Este comportamiento puede permitirle el logro de resultados en el corto plazo, pero ocasiona que ignore las otras dos categorías de competencia: liderar y desarrollar. En consecuencia, el uso prolongado de liderazgo negativo afecta a los seguidores, debilita su voluntad, iniciativa y potencial y destruye la moral de la unidad.

[4-4] En síntesis, el estímulo y la inspiración caracterizan al liderazgo militar, mientras que las técnicas coercitivas van en contra de sus principios; así, por medio de la comunicación de ideas y de causas comunes, el líder busca generar una relación positiva con los demás y orientarlos para incrementar su libertad de acción en el desarrollo de las tareas.



“NUNCA SE OLVIDE QUE NINGÚN LÍDER MILITAR HA LLEGADO A SER GRANDE SIN SER AUDAZ. SI EL LÍDER TIENE UNA ALTA AMBICIÓN Y SIGUE SUS OBJETIVOS CON AUDACIA Y FUERZA, LOS ALCANZARÁ A PESAR DE TODOS LOS OBSTÁCULOS”

KARL VON CLAUSEWITZ

5. LÍDERES Y VALORES

[5-1] En el momento de realizar el juramento a la bandera, los líderes aceptan el compromiso de actuar de acuerdo con los valores y principios del Ejército y subordinarse a la Constitución Política de Colombia, a las leyes y a los gobernantes elegidos democráticamente. Lo anterior implica que tendrán que enfrentar y superar el miedo, el peligro y la adversidad en defensa de la patria, sin olvidarse de proteger aquellos a quienes dirigen y a la organización que se les ha confiado.

[5-2] Hay que tener valor personal para tomar la iniciativa de hacer que suceda algo diferente de esperar o retirarse, solo con la esperanza de que los eventos saldrán bien. Los líderes requieren coraje cuando están ante situaciones de peligro, enfrentan problemas de disciplina o conducta desordenada, necesitan innovación y adaptación a probar algo que nunca han hecho, al ser francos con un superior sobre un supuesto riesgo o una acción incorrecta o al referirse a un subordinado más competente.

[5-3] Por lo anterior, deben tomar decisiones difíciles para disciplinar o exigir más cuando sea necesario; en esta medida, solo ganarán el respeto de sus seguidores si son coherentes y justos; aprenderán de cada decisión y acción si son conscientes de sí mismos y aumentarán su confianza. Igualmente, los líderes resistentes y aptos tienen la capacidad psicológica y física para recuperarse de los factores de estrés de la vida a fin de desarrollarse en épocas de alto tiempo operacional y conflicto persistente.

6. LIDERAZGO SITUACIONAL

[6-1] Los líderes ajustan sus acciones según su educación, entrenamiento y experiencia en cada situación (que incluye el entorno, las personas, el equipo, el adversario, los antecedentes culturales e históricos y la misión por realizar), ya que esta determina qué propósito y dirección son necesarios e influye en la eficacia de los métodos.

[6-2] Esta clase de liderazgo parte de un análisis (diagnóstico) del grupo, en cuanto a su motivación y habilidades, con el fin de diseñar propuestas que permitan cambios en su compromiso y sus competencias del grupo para facilitar el éxito de la misión y la mejora de la organización.

7. LIDERAZGO INFORMAL Y COLECTIVO

[7-1] Hay dos clases importantes de liderazgo que no se adhieren por completo a los niveles jerárquicos de autoridad: el informal y el colectivo. El primero, apoya la autoridad legítima y se manifiesta mediante el conocimiento, la experiencia y la experticia técnica; el segundo, hace referencia al refuerzo de los procesos derivado del entendimiento compartido del propósito común y la sincronización de sus acciones para alcanzarlo.

[7-2] La persona con mayor antigüedad o fecha de ascenso en una situación tiene, técnicamente, la mayor autoridad y se espera que ejerza influencia basada en su experticia y conocimiento. En este contexto, su imagen no se proyecta solamente por la presencia física, sino a través de la comunicación y el conocimiento de la situación.

8. MANDO Y LIDERAZGO

[8-1] Como parte de las FF. MM., el Ejército existe para defender la soberanía, la independencia, la integridad del territorio y el orden constitucional de la nación. En aras de alcanzar estos fines, el Estado estableció un régimen específico reglamentado de la carrera del personal de oficiales y suboficiales que crea una promoción o carrera vertical y otorga mando y liderazgo institucional dentro del marco de la disciplina castrense.

[8-2] El *mando* es, entonces, la autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico o asignación (MFE 6-0), e incluye la potestad y la responsabilidad de utilizar eficazmente los recursos disponibles y emplear el planeamiento, organización, dirección, coordinación y control de la fuerza para la realización de las misiones asignadas.

[8-3] La *filosofía del mando tipo misión* es el ejercicio de autoridad y dirección mediante la aplicación de los seis principios que equilibran el arte del mando y la ciencia del control

para empoderar líderes ágiles y adaptables que exploten la iniciativa (MFE 6-0).

[8-4] Los líderes y los subordinados pueden retroalimentarse de manera mutua independientemente de su grado; esto puede darse en el mando, por medio de la autoridad, y en el liderazgo, con el ejemplo. Los comandantes deben llevar a cabo funciones tales como establecer un clima positivo de trabajo, cuidando el bienestar de los soldados; orientar, fomentar e influir en el proceso de entrenamiento de sus soldados, y desarrollar las competencias de los subordinados. Por extensión, los líderes subordinados tienen un rol para apoyar cada una de esas funciones.

9. REQUISITOS DEL MODELO DE LIDERAZGO

[9-1] El modelo único de liderazgo organiza los requisitos y expectativas de los comandantes en todos los niveles, muestra cómo trabajan juntos y es útil para que alineen sus actividades de desarrollo y las prácticas de administración de personal y sistemas. El primer conjunto de requisitos se compone de *atributos* (lo que los líderes deben ser y saber); el segundo, de *competencias* (lo que se requiere que hagan).

<p>REQUISITOS DEL MODELO DE LIDERAZGO</p> <p>ESTABLECE LO QUE LOS LÍDERES NECESITAN SER, SABER Y HACER. UN CONJUNTO BÁSICO DE REQUISITOS INFORMA A LOS LÍDERES ACERCA DE LAS EXPECTATIVAS.</p>	<p>ATRIBUTOS</p>	<p>CARÁCTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acatar la Constitución Política de Colombia. • Aplicar los valores y principios del Ejército (ver el MFE 1.0). • Tener empatía, espíritu del guerrero/de servicio y disciplina.
		<p>PRESENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mostrar porte militar y profesional. • Mantener la aptitud física. • Seguridad en sí mismo. • Desarrollar resiliencia.
		<p>INTELECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar su agilidad mental. • Ejercer el buen juicio. • Innovar. • Desarrollar sus relaciones interpersonales. • Aumentar su experticia.
	<p>COMPETENCIAS</p>	<p>LIDERAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar a otros. • Desarrollar confianza. • Extender la influencia más allá de la cadena de mando. • Liderar con el ejemplo. • Comunicar en todas las direcciones.
		<p>DESARROLLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un clima positivo de trabajo. • Fomentar el espíritu de cuerpo (<i>esprit de corps</i>). • Preparación autodidacta. • Desarrollar a otros. • Administrar la profesión.
		<p>LOGRAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener resultados.

| **Figura 2** | Requisitos del modelo de liderazgo del Ejército

10. ATRIBUTOS DEL LÍDER

[10-1] Los atributos corresponden a la forma como una persona se comporta y aprende de su entorno. Los atributos del líder son: *el carácter, la presencia y el intelecto*. Así, el carácter se refiere a los valores y la identidad del líder; la presencia, a su apariencia externa, comportamiento, acciones y expresión oral, y el intelecto, a las facultades mentales y sociales que dicho líder aplica en el acto de dirigir.

10.1. CARÁCTER

[10-2] El liderazgo se ve afectado por el carácter e identidad personal. La integridad es una marca clave del carácter de un líder y significa hacer lo que es correcto, legal y moralmente. Las consideraciones necesarias en las opciones que tiene un líder rara vez son evidentes como totalmente éticas o no éticas.

[10-3] Las reglas para el uso de la fuerza, que determinan las circunstancias en las que una Fuerza puede hacer uso de sus capacidades ante un determinado escenario, esbozan una conducta ética y legal en las operaciones y son útiles para la conducta cotidiana del soldado. Los líderes que firmemente se adhieren a la Constitución Política de Colombia, a las leyes, a los reglamentos y a las normas de la unidad, generan credibilidad con sus subordinados y mejoran la confianza del pueblo colombiano al que sirven.

[10-4] Los líderes de integridad se adhieren a los valores que forman parte de su identidad personal y se establecen como estándar para que sus subordinados los imiten. La identidad es como uno mismo se define y permite que uno se guíe antes de intentar guiar a otros.

10.2. PRESENCIA

[10-5] La impresión que el líder cause en los demás determina la motivación de sus subordinados para seguirlo. Esta es la suma de su apariencia externa, actitud, acciones, palabras, carácter interno e intelecto, y se proyecta mediante el porte militar y profesional, la confianza que genere y su capacidad de resiliencia. Su presencia es fundamental para los subordinados en situaciones bajo presión; un líder que no comparte los mismos riesgos fácilmente podría tomar una decisión inviable, dado el estado psicológico de los soldados afectados por el estrés.

10.3. INTELECTO

[10-6] El intelecto afecta el pensamiento del líder en el análisis de los problemas y de sus posibles soluciones para la toma de decisiones, además de la forma de motivar y conducir a otros a alcanzar la meta propuesta.

[10-7] Las personas varían en la manera de ver los problemas y su solución, pues las fortalezas de cada una difieren y, por tanto, las formas de pensar. No hay una manera



**“UN LÍDER ES UN NEGOCIADOR
DE ESPERANZAS”**

NAPOLEÓN BONAPARTE

correcta de pensar. Cada líder tiene que ser consciente de sus fortalezas y limitaciones y aplicarlas consecuentemente. Ser mentalmente ágil ayuda a los líderes a abordar los cambios y adaptarse a la situación y a la dinámica de las operaciones.

[10-8] El pensamiento crítico y creativo es la habilidad que permite al líder analizar los cambios y adaptarse a ellos sacando el mejor provecho; el buen criterio permite tomar la mejor decisión de acuerdo con la situación; es un atributo clave de la transformación del conocimiento en la comprensión del problema y su solución.

11. COMPETENCIAS DEL LÍDER

[11-1] +Son un conjunto básico de las expectativas que tiene el Ejército acerca de lo que los líderes deben hacer. Su propósito es influir en cambios en la cultura y comportamiento de las personas para cumplir la misión y mejorar el desempeño de la organización.

[11-2] Hay tres categorías de competencias: el líder del Ejército sirve para *liderar* a los demás; para *desarrollar* el medio ambiente laboral y para *lograr* las metas organizacionales. Al aplicar las competencias se proporciona una manera clara y coherente de la forma de transmitir las expectativas de los líderes del Ejército. Un espectro de líderes y seguidores (superiores, subordinados, compañeros y asesores) puede

observar y evaluar las competencias demostradas a través del comportamiento del líder.

[11-3] Estas son la base para liderar a través del cambio y pueden desarrollarse y adquirirse a través del mando de las unidades (los cargos ocupados en los diferentes niveles), con el fin de permitir su aplicación a situaciones cada vez más complejas.

11.1. LIDERAR

[11-4] Liderar abarca cinco competencias: liderar a otros, desarrollar confianza, comunicar en todas las direcciones, extender la influencia más allá de la cadena de mando y liderar con el ejemplo.

- Liderar a otros: las acciones hablan más que las palabras. Los excelentes líderes dan ejemplo para servir como modelo a seguir y establecer estándares en sus subordinados.
- Desarrollar confianza: esta es importante para establecer condiciones de influencia eficaz y para crear un ambiente laboral positivo.
- Comunicar en todas las direcciones: la comunicación (verbal, escrita y de comportamiento) es importante para influir en las personas. Los líderes se comunican para transmitir comprensión clara de lo que hay que hacer y por qué hay que hacerlo.

- Extender la influencia más allá de la cadena de mando: esta amplía la responsabilidad y el ámbito de influencia de un líder; requiere el desarrollo de métodos innovadores que permitan influir en los demás.
- +Liderar con el ejemplo.

[11-5] Al extender la influencia, los líderes del Ejército tienen que analizar a quienes necesitan motivar y deben determinar la mejor manera de establecer su autoridad y ejecutar sus funciones de liderazgo. Extender su influencia es una competencia que incluye la negociación, creación de consenso y solución común a los conflictos.

11.2. DESARROLLAR

[11-6] Los líderes actúan para mejorar o mantener un alto rendimiento en su organización, realizándolo mediante el desarrollo de cinco competencias.

- Establecer un ambiente positivo: esto inspira una cultura en el ambiente de trabajo en la organización. El líder debe establecer un clima positivo en el cual los individuos y la organización puedan operar y mejorar una vez cumplida la tarea.
- Fomentar el espíritu de cuerpo (*esprit de corps*): combatir y vencer requiere profesionales respetuosos de nuestra historia y tradiciones y que estén comprometido con los más altos estándares de excelencia individuales y colectivos.

- Preparación autodidacta: los líderes son los responsables de su desarrollo para mejorar sus competencias básicas y permitir su responsabilidad en otros cargos.
- Desarrollar a otros: los líderes tienen que tomar decisiones sobre el desarrollo de los subordinados; deciden cuándo y cómo asesorar, aconsejar y orientar a otros. Tienen también la libertad de optimizar a las personas asignándoles responsabilidades frente a situaciones que exigen maximizar su talento, proporcionándoles los recursos necesarios que permitan el cumplimiento de la misión.
- Administrar la profesión: los líderes administradores de la profesión son los encargados de mantener los estándares profesionales y las capacidades efectivas para el futuro.

11.3. LOGRAR

[11-7] Lograr hace referencia a las acciones que se siguen para llevar a cabo las tareas y misiones a tiempo y cumplir con la norma. Obtener resultados es el objetivo del liderazgo, pero los líderes deben ser conscientes en la motivación permanente de las personas, por medio de un clima laboral positivo, permitiéndoles actuar exitosamente. Para conseguir resultados se requiere que el líder analice y determine el nivel adecuado de empoderamiento y la confianza que permita el desarrollo de la iniciativa disciplinada por parte de los subordinados, con el fin de lograr la adaptabilidad frente

a ambientes operacionales cambiantes y permitir el cumplimiento de la misión.

12. CÓMO DESARROLLAR LÍDERES

[12-1] El liderazgo puede ser desarrollado mejorando las competencias básicas. Esto se logra principalmente cuando el individuo desea mejorar y se esfuerza invirtiendo parte de su tiempo en enriquecer estas competencias y su comunicación intrapersonal, cuando los superiores apoyan su desarrollo y cuando la organización crea un clima laboral positivo que permita el aprendizaje.

[12-2] Aprender a ser un líder requiere tener conocimiento acerca del liderazgo, experiencia ejerciéndolo y retroalimentación. Los sistemas formales, como los informes de evaluación, ofrecen oportunidades para aprender, pero el individuo debe aprovecharlas mediante una autocrítica de la información.

[12-3] El aprendizaje más rápido se produce cuando hay situaciones desafiantes que brindan oportunidades interesantes para practicar el liderazgo; después de afrontarlas, es necesaria una retroalimentación honesta proveniente del análisis y la evaluación de cómo se aprovecharon.

CONCLUSIÓN

El MFE 6-22, *Liderazgo*, establece los principios fundamentales por los cuales los líderes de la Fuerza cumplen sus misiones y se preocupan por el personal bajo su mando. En él se describen los conceptos perdurables de liderazgo a través de las competencias y atributos necesarios de los líderes, independientemente de la misión que estén cumpliendo. Estos principios reflejan décadas de experiencia y el mejor conocimiento científico disponible.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
CEDOE	Centro de Doctrina del Ejército	---	---
FF. MM.	Fuerzas Militares	---	<i>Military forces</i>
MFE	Manual fundamental del Ejército	---	---
MFRE	Manual fundamental de referencia del Ejército	---	---
MTM	Mando tipo misión	---	<i>Mission command</i>
OTU	Operaciones terrestres unificadas	---	<i>Unified land operations</i>

* AAP-15(2013) "NATO GLOSSARY OF ABBREVIATIONS USED IN NATO DOCUMENTS AND PUBLICATIONS". En aras de la interoperabilidad, muchas siglas se mantienen en el idioma inglés.

2. TÉRMINOS¹

Filosofía del mando tipo misión: ejercicio de autoridad y dirección mediante la aplicación de los seis principios que

¹ Los términos que esta publicación propone están señalados con un asterisco, y los tomados de otros manuales están acompañados de su correspondiente referencia en paréntesis.

equilibran el arte del mando y la ciencia del control para empoderar líderes ágiles y adaptables que exploten la iniciativa (MFE 6-0).

***Líder:** Cualquier individuo que, en virtud del rol asumido o la responsabilidad asignada, inspira e influye en las demás personas para lograr las metas institucionales.

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

Mando: autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico o asignación (MFE 6-0).

**“LOS LÍDERES DEL EJÉRCITO MOTIVAN
A LAS PERSONAS DENTRO Y FUERA
DE LA CADENA DE MANDO PARA
EJERCER ACCIONES, ENFOCAR
EL PENSAMIENTO Y TOMAR DECISIONES
POR EL BIEN DE LA ORGANIZACIÓN”**

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO (CEDOE)

MFE 6-22

LIDERAZGO



CEDOC

COMANDO DE
EDUCACIÓN Y DOCTRINA



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJERCITO