

Capítulo 2

Liderazgo militar en el siglo XXI: la disciplina como pilar fundamental en la formación del líder militar*

DOI: <https://doi.org/10.25062/9786287818293.02>

Laura Escovar Echeverri

Lina María Toro Flórez

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Resumen: El capítulo analiza cómo la disciplina se mantiene como un pilar esencial en la formación y el ejercicio del liderazgo militar contemporáneo, con el objetivo de explorar de qué manera su adecuada internalización potencia el liderazgo transformacional y contribuye a la efectividad de las organizaciones castrenses. Para ello, se empleó una metodología cualitativa que combinó entrevistas a oficiales en servicio activo y en uso de buen retiro con la consulta y análisis documental de diversas fuentes académicas y doctrinales. Los hallazgos principales muestran que la disciplina ha evolucionado de un concepto centrado exclusivamente en la obediencia estricta hacia una visión más amplia que incorpora el autocontrol, la responsabilidad personal y el compromiso ético. Este tránsito refleja la necesidad de líderes que actúen con coherencia, ejemplo y altruismo, capaces de inspirar y motivar en contextos de alta exigencia y bajo un creciente escrutinio público que demanda transparencia, legalidad y respeto por los derechos humanos. Asimismo, se evidencia el reto de mantener la motivación y vocación de las nuevas generaciones, lo que exige un liderazgo que combine autoridad justa, carisma y capacitación continua. En conclusión, la articulación entre disciplina y liderazgo transformacional fortalece la credibilidad y legitimidad institucional de las Fuerzas Militares ante la sociedad, garantizando su capacidad de adaptación frente a los desafíos del siglo XXI.

Palabras clave: autoridad; disciplina; formación; liderazgo; servicio; vocación.

* Capítulo de libro resultado del proyecto de investigación "Desafíos contemporáneos en la investigación para la formación y la doctrina en seguridad y defensa de la Escuela Superior de Guerra: Reingeniería VINVE FASE I", del grupo de investigación "Centro de Gravedad", de la Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto", categorizado en A1 por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias) y registrado con el código COL0104976. Los puntos de vista y los resultados de este capítulo pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

Laura Escovar Echeverri

Mayor de la Fuerza Aeroespacial Colombiana. Abogada, Universidad Santo Tomás, Bogotá D.C., Colombia. Especialista en Derecho Probatorio y en Derecho Internacional de los Conflictos Armados. Estudiante de la Especialización Seguridad y Defensa Nacionales y Estudiante del Curso de Información Militar, Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto", Colombia.

<https://orcid.org/0009-0005-5879-0484> - Contacto: laura.escovar@esdeg.edu.co

Lina María Toro Flórez

Mayor de la Fuerza Aeroespacial Colombiana. Abogada, Universidad de Antioquia, Colombia. Especialista en Derecho Médico y en Derecho Internacional de los Conflictos Armados. Estudiante de la Especialización Seguridad y Defensa Nacionales y Estudiante del Curso de Información Militar, Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto", Colombia.

<https://orcid.org/0009-0002-7292-6227> - Contacto: lina.torof@esdeg.edu.co

Citación APA: Escovar-Echeverri, L., & Toro-Flórez, L. M. (2025). Liderazgo militar en el siglo XXI: La disciplina como pilar fundamental en la formación del líder militar. En J. Jiménez-Reina, A. Serrano-Cuervo & C. P. Garay-Acevedo (Eds.), *Nuevas generaciones y Fuerzas Militares: puentes estratégicos para la construcción de la Nación* (pp. 63-88). Sello Editorial ESDEG.

<https://doi.org/10.25062/9786287818293.02>

NUEVAS GENERACIONES Y FUERZAS MILITARES: PUENTES ESTRATÉGICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA NACIÓN

ISBN impreso: 978-628-7818-33-0

ISBN digital: 978-628-7818-29-3

DOI: <https://doi.org/10.25062/9786287818293>

Colección Seguridad y Defensa

Sello Editorial ESDEG

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Bogotá D.C., Colombia

2025



Introducción

Desde tiempos remotos, la disciplina ha sido el cimiento sobre el cual se han forjado los ejércitos más exitosos, en este sentido, Sun Tzu en el “Arte de la Guerra” decía: *“El general que lidera debe ser como el pilar que sostiene el imperio.”* Si el general es competente, el ejército será fuerte. Si es débil o desordenado, llevará a la derrota (Cleary, 1993). La disciplina actúa como el hilo que une la visión estratégica del líder y la ejecución práctica de sus ideas, y a su vez, el marco que permite mantener la cohesión en tiempos de crisis, asegurar la eficiencia operativa y fomentar una cultura de respeto, integridad y excelencia.

El líder militar del siglo XXI debe ser capaz de inspirar, dirigir y proteger, pero también de adaptarse y anticiparse a los desafíos globales. Esto requiere una disciplina intelectual, emocional y operativa que solo se cultiva mediante una formación constante, rigurosa y alineada con valores sólidos (López & Rodríguez, 2024). La disciplina permite mantener el equilibrio entre la autoridad y la empatía, entre la firmeza y la flexibilidad, características esenciales en los líderes contemporáneos que deben interactuar no solo con sus subordinados, sino también con aliados, instituciones civiles y comunidades locales (Almirón-Arévalo, 2020).

De la misma manera, surge la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo influye la combinación del liderazgo transformacional y la disciplina en la efectividad del liderazgo militar contemporáneo?*

Bajo un contexto dinámico y desafiante del siglo XXI, donde las Fuerzas Militares operan en escenarios cada vez más complejos y multifacéticos, el liderazgo militar requiere adaptabilidad, visión estratégica y, por encima de todo, una sólida base de disciplina. Lejos de ser un concepto rígido o anticuado, la disciplina continúa siendo el pilar fundamental que sostiene la estructura del mando, garantiza la cohesión y fortalece la capacidad de respuesta ante situaciones de

alta presión (Siliceo et al., 2021). Sin embargo, en la actualidad, su significado ha evolucionado, hoy en día, implica la capacidad del líder militar para actuar con integridad, asumir responsabilidades, mantener la cohesión del equipo y tomar decisiones acertadas en entornos inciertos y muchas veces hostiles. Es, en esencia, el motor que impulsa el autocontrol, la perseverancia y el cumplimiento del deber, incluso cuando no hay supervisión directa (Vera, 2022).

Para ello, se formularon los siguientes objetivos específicos:

Caracterizar la evolución conceptual, normativa y doctrinal de la disciplina en las Fuerzas Militares de Colombia (decretos y Ley 1862 de 2017, códigos de ética y manuales de liderazgo de FAC, Ejército y Armada) y su relación con los modelos de liderazgo vigentes.

Identificar los atributos del líder militar que preservan la disciplina autoridad moral, ejemplo, carisma, competencia profesional y comunicación y su incidencia en cohesión, motivación del personal y efectividad operativa, a partir del análisis de las entrevistas realizadas.

Evaluar los retos contemporáneos (cambios generacionales, tecnologías emergentes, ciberdefensa, escrutinio público, DD. HH. y DIH) y proponer lineamientos de formación y mando que fortalezcan la credibilidad, legitimidad y confianza de las Fuerzas Militares.

Es claro que las Fuerzas Militares colombianas se enfrentan a un entorno operativo marcado por la incertidumbre, la complejidad y la evolución constante de las amenazas, toda vez que, las misiones ya no se limitan al campo de batalla tradicional, sino que abarcan operaciones humanitarias, cooperación internacional, ciberdefensa y gestión de crisis en escenarios multidimensionales. En este contexto, el liderazgo militar ya no puede ser concebido únicamente como una autoridad basada en la jerarquía o el cumplimiento de órdenes, pues se ha vuelto esencial un enfoque más dinámico y humano: el liderazgo transformacional (Puga, 2020).

Este modelo de liderazgo, centrado en la inspiración, la motivación y el desarrollo personal y profesional del subordinado, se ha convertido en un elemento clave dentro de las organizaciones militares modernas. Sin embargo, su efectividad no sería posible sin esa base sólida, que es la disciplina. Lejos de entenderse como una imposición autoritaria, la disciplina en el liderazgo transformacional representa un compromiso profundo con el deber, la coherencia en la conducta,

la responsabilidad individual y colectiva, y el autocontrol, valores esenciales para construir confianza y credibilidad en cualquier estructura de mando.

Además, en un contexto donde las decisiones militares están bajo un creciente escrutinio público y mediático, la disciplina también se convierte en una herramienta para garantizar la transparencia, la legalidad y el respeto a los derechos humanos. Es, por tanto, una garantía de profesionalismo y legitimidad en el ejercicio del poder militar. En esencia, este artículo explora cómo la combinación del liderazgo transformacional con una disciplina bien entendida y asumida no solo potencia la efectividad del liderazgo militar, sino que también promueve organizaciones más resilientes, adaptativas y preparadas para afrontar los retos del presente y del futuro.

Metodología

La investigación adopta un enfoque cualitativo, en tanto se orienta a la interpretación de significados, la comprensión de fenómenos sociales y la construcción de explicaciones a partir de fuentes textuales y contextuales. En este caso, el propósito es comprender cómo la disciplina se configura como un pilar fundamental en la formación y el ejercicio del liderazgo militar en el siglo XXI, lo que exige examinar discursos normativos, doctrinales y académicos que definen, regulan y problematizan el rol del líder militar. Este enfoque resulta pertinente porque no se buscan mediciones cuantitativas ni correlaciones estadísticas, sino más bien una lectura profunda que permita interpretar la evolución conceptual y práctica de la disciplina en relación con el liderazgo militar y su legitimidad institucional (Ogliastri, 1997).

El tipo de investigación corresponde a un diseño descriptivo y documental. Es descriptivo porque busca caracterizar y detallar los elementos que constituyen la disciplina y el liderazgo militar, así como sus interrelaciones en contextos contemporáneos. Es documental porque el estudio se sustenta en la recopilación, organización y análisis de fuentes secundarias, entre las que se incluyen normas legales, manuales militares, códigos de ética institucionales, doctrina oficial de las Fuerzas Militares y literatura académica nacional e internacional. A través de esta estrategia se pretende ofrecer una visión comprensiva y crítica sobre la permanencia y transformación de la disciplina como eje del liderazgo militar (Quispe, 2023).

Tabla 1. Metodología por Objetivos.

Objetivo específico	Enfoque metodológico	Técnicas de recolección de información	Instrumentos de investigación	Análisis esperado
1. Caracterizar la evolución conceptual, normativa y doctrinal de la disciplina en las Fuerzas Militares de Colombia y su relación con los modelos de liderazgo vigentes.	Cualitativo – documental, histórico-comparativo.	Revisión normativa, doctrinal y bibliográfica (leyes, decretos, códigos de ética, manuales de liderazgo).	Matriz de análisis documental y matriz de categorías temáticas.	Identificación de transformaciones conceptuales y normativas; correlación con modelos de liderazgo aplicados en FAC, Ejército y Armada.
2. Identificar los atributos del líder militar que preservan la disciplina y su incidencia en cohesión, motivación y efectividad operativa.	Cualitativo – descriptivo.	Revisión bibliográfica y doctrinal (manuales de liderazgo, literatura académica, estudios comparativos militares).	Fichas de análisis temático y matriz categorial.	Reconocimiento de atributos clave (autoridad moral, ejemplo, carisma, competencia profesional, comunicación) y su impacto en el funcionamiento organizacional.
3. Evaluar los retos contemporáneos y proponer lineamientos de formación y mando que fortalezcan credibilidad, legitimidad y confianza institucional.	Cualitativo – propositivo, con apoyo descriptivo.	Revisión documental de literatura académica, normativa y casos internacionales en defensa y seguridad.	Matriz de problemas-retos-soluciones, árbol de problemas y árbol de objetivos.	Propuesta de lineamientos estratégicos de formación y mando adaptados a cambios generacionales, tecnologías, ciberdefensa y exigencias de DD. HH. y DIH.

Fuente: elaboración propia.

El cuadro metodológico expone la ruta de investigación diseñada para alcanzar los tres objetivos planteados en el estudio. En primer lugar, se propone un enfoque cualitativo de carácter documental y comparativo, que permite caracterizar la evolución conceptual, normativa y doctrinal de la disciplina en las Fuerzas Militares de Colombia a partir de la revisión de leyes, decretos, manuales de liderazgo y códigos de ética. Este ejercicio facilita identificar cómo la disciplina se ha transformado a lo largo del tiempo y cómo se articula con los modelos de liderazgo vigentes en la Fuerza Aérea, el Ejército y la Armada, destacando tanto los elementos de continuidad como los de cambio (Sarduy, 2007).

En segundo lugar, el cuadro muestra cómo, a través de matrices de análisis temático y documental, se pretende identificar los atributos centrales del líder militar: autoridad moral, ejemplo, carisma, competencia profesional y comunicación y su incidencia en la cohesión, motivación del personal y efectividad operativa. Finalmente, se plantea un componente propositivo sustentado en la revisión de literatura y experiencias internacionales, orientado a evaluar los retos contemporáneos de las Fuerzas Militares frente a cambios generacionales, tecnologías emergentes, ciberdefensa, escrutinio público y obligaciones en derechos humanos y derecho internacional humanitario. A partir de ello, se busca diseñar lineamientos estratégicos de formación y mando que fortalezcan la credibilidad, legitimidad y confianza institucional.

Concepto de liderazgo militar

El concepto de liderazgo ha sido un tema de interés y estudio, pues la capacidad de guiar y dirigir a otros ha sido crucial en la formación, construcción y el pilar que sostiene no solo sociedades, sino diferentes organizaciones de toda índole.

En particular, el contexto militar ha proporcionado un terreno fértil para el desarrollo y la evolución del liderazgo. Sun Tzu creía que un general sabio debe ser flexible, comprender la naturaleza humana y usar la estrategia por sobre la fuerza bruta, a su vez, Lidell Hart, enfatizó la importancia de la educación militar, la adaptabilidad y la planificación estratégica por sobre la fuerza bruta (Puyana, 2003).

Para iniciar con un contexto del tema, es importante mencionar el concepto de liderazgo militar, en el caso colombiano, el cual es posible definirlo como la habilidad de influir, motivar y dirigir al personal; el líder debe ser un faro, una guía, con un comportamiento ajustado a las virtudes y valores éticos, pues la capacidad de liderar también lleva consigo y es intrínseco, la toma de decisiones cruciales y el mantenimiento de la disciplina del personal bajo su mando (Geraldo et al., 2020).

El liderazgo se encuentra definido en el Código disciplinario militar como “Ser estratega, un organizador y un ejecutor que debe marcar su desempeño y comportamiento en el conjunto de principios, valores y virtudes que se consagran en esta ley” (Zarabanda, 2020) Tomando como ejemplo el modelo de liderazgo establecido para la FAC, este contempla tres enfoques definidos en la Guía del comandante, de la siguiente forma:

1. Liderazgo Personal: Es la capacidad del individuo para ser una persona ética y cumplir en forma individual y eficiente las tareas y responsabilidades propias de su cargo;
2. Liderazgo de Misión: Es la capacidad para motivar y dirigir personal en cumplimiento de una misión específica;
3. Liderazgo estratégico: es la capacidad de motivar y dirigir el personal para alcanzar objetivos de alto impacto institucional y con proyección a largo plazo. (Zarabanda, 2020)

Frente al proceso militar de toma de decisiones y la responsabilidad del mando, en la actualidad el tema ha cobrado especial relevancia en ámbitos internacionales y emerge desde el contexto del Derecho Internacional Penal y el Derecho Internacional Humanitario, con el de investigar y de ser el caso, sancionar aquellos actos que demuestren la falta de control de los superiores, especialmente en el campo militar, por los actos del personal subordinado.

Bajo ese panorama, las legislaciones internas, entre ellas la colombiana, han incluido dentro de su normatividad, regulaciones encaminadas al control del personal, tal es el caso del acto legislativo N.º 01 de 2017, el cual frente a la responsabilidad del mando establece: artículo transitorio 24. responsabilidad del mando.

Para la determinación de la responsabilidad del mando, la Jurisdicción Especial para la Paz aplicará, en el caso de los miembros de la Fuerza Pública, el Código Penal colombiano, el Derecho Internacional Humanitario como ley especial, y las reglas operacionales de la Fuerza Pública en relación con el DIH siempre que ellas no sean contrarias a la normatividad legal. (Acto Legislativo 01, 2017)

La determinación de la responsabilidad del mando no podrá fundarse exclusivamente en el rango, la jerarquía o el ámbito de jurisdicción. La responsabilidad de los miembros de la Fuerza Pública por los actos de sus subordinados deberá fundarse en el control efectivo de la respectiva conducta, en el conocimiento basado en la información a su disposición antes, durante, o después de la realización de la respectiva conducta, así como en los medios a su alcance para prevenir que se cometa o se siga cometiendo la conducta punible, siempre y cuando las condiciones fácticas lo permitan, y de haber ocurrido, promover las investigaciones procedentes”(Acto Legislativo 01, 2017).

En la medida en que se ejerza eficazmente el liderazgo se entenderá que el comandante militar tiene un control efectivo sobre los actos de sus subordinados. En

ese sentido, la disciplina debe ser el pilar fundamental en la formación de un líder militar, de tal manera que, influya en sus subalternos como ejemplo de conducta y le permita dirigirlos con autoridad.

La Guía de comandante de la FAC, señala que una Unidad Militar:

[...] funciona mejor cuando se toman acciones preventivas que correctivas para mantener la disciplina. La disciplina es en sí una cultura y no un listado de normas y códigos, en la cual cada individuo se comporta de acuerdo con las normas, independientemente si lo estén observando. La creación de una cultura disciplinada radica principalmente en un enérgico y dinámico liderazgo que además del ejemplo, establezca, difunda, estimule y haga cumplir las normas. (Fuerza Aérea Colombiana, 2015)

A su vez la Armada Nacional de Colombia señala en su Código de ética¹, frente al liderazgo, lo siguiente:

2.3. El ADN ético institucional. El ADN representa la identidad del ser humano esperado en la Armada Nacional, descrito en las palabras: Integridad, Liderazgo y Profesionalismo, que representan las dimensiones del ser, hacer y saber respectivamente, dentro de su proceso de formación permanente. Nuestro liderazgo se evidencia con el ejemplo, la disciplina y evitamos cualquier acción que desacredite la institución (ARC, 2019).

En el mismo sentido, el Ejército Nacional de Colombia en su manual fundamental MFE 6-22 Liderazgo. señala:

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 (Comando Ejército Nacional, 2021).

A lo largo de la formación militar se ha inculcado a los nuevos cadetes y alumnos que la disciplina es el pilar fundamental para la existencia de cualquier Fuerza

1 Armada de Colombia (2019). Código de Ética.

Militar, de hecho, si consultamos la definición que trae nuestro Código Disciplinario Militar o Ley 1862 de 2017, la encontramos en su artículo 3, como el conjunto de normas de conducta que el militar debe observar en el ejercicio de su carrera, condición esencial para la existencia de las Fuerzas Militares (Ley 1862, 2017).

Es el factor de cohesión que obliga a mandar con responsabilidad y a obedecer lo mandado, será practicada y exigida en las Fuerzas Militares como regla de actuación. Tiene su expresión colectiva en el acatamiento a la Constitución y su manifestación individual en el cumplimiento de las órdenes recibidas; contrarresta los efectos disolventes de la lucha, crea íntima cohesión y permite al superior exigir y obtener del subalterno que las órdenes sean ejecutadas con exactitud y sin vacilación. Implica la observancia de las normas y órdenes que consagra el deber profesional (Ley 1862, 2017).

Bajo ese entendido, vemos como más que un mandato se convierte en un factor intrínseco a la condición del ser militar y sin cuya existencia, carecerían de sentido nuestras instituciones castrenses.

Sin embargo, se han visto como las instituciones si bien conservan valores fundamentales, tales como la disciplina, el compromiso, el honor, como pilares fundamentales, ha sido también un reto la adaptación a esos nuevos desafíos que surgen con el pasar del tiempo, a esos ambientes cambiantes influenciados por la tecnología y por la velocidad de la información, las nuevas generaciones exigen de los mandos una nueva forma de abordar el liderazgo (Aznar, 2017).

En el contexto global contemporáneo, el liderazgo militar se enfrenta a una serie de desafíos cada vez más complejos, que trascienden los campos de batalla tradicionales. Las nuevas amenazas, la evolución tecnológica, los cambios sociales y la necesidad de mantener altos estándares éticos y profesionales demandan líderes con visión estratégica, habilidades multidisciplinarias y un profundo compromiso con los valores institucionales.

Las nuevas generaciones de soldados tienen expectativas distintas respecto a la autoridad, la motivación y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Los líderes deben desarrollar habilidades de comunicación, empatía y liderazgo emocional para inspirar, cohesionar y guiar a sus equipos en situaciones de alta exigencia, mantener la vocación no siempre es fácil. Hay momentos duros, largos turnos, presión constante, y a veces el personal siente, inclusive que su esfuerzo no es recompensado ni valorado. Pero ahí es donde entra el verdadero liderazgo: recordar la razón por la que se hace parte de la Institución. Motivar va más allá

de dar discursos bonitos; es escuchar, acompañar y mostrar que cada esfuerzo cuenta. Si el equipo siente que su trabajo tiene sentido, la vocación se mantiene viva (Caffaratti, 2017).

Otro gran desafío es la adaptación a esa diversidad de cambios. El avance acelerado de la inteligencia artificial, los sistemas de armas autónomos, la guerra cibernética y el uso estratégico de la información obligan a los líderes militares a estar constantemente actualizados y a tomar decisiones basadas en un conocimiento técnico sólido. La modernización de las fuerzas armadas no solo requiere nuevos equipos, sino también nuevas formas de pensar y de operar.

Además, los líderes militares deben enfrentar un entorno geopolítico cada vez más inestable. Los conflictos asimétricos, las amenazas híbridas y el terrorismo internacional presentan escenarios difíciles de predecir, donde las reglas del conflicto son difusas. En este contexto, la capacidad de análisis, la toma de decisiones bajo presión y la colaboración con aliados internacionales se vuelven esenciales. Finalmente, está el desafío de mantener la integridad institucional y la legitimidad ante la sociedad, en tiempos donde las instituciones públicas son objeto de constante escrutinio, los líderes militares deben actuar con transparencia, ética y responsabilidad, reafirmando el compromiso con los derechos humanos, el estado de derecho y la misión constitucional de las fuerzas armadas.

En conclusión, los líderes militares del siglo XXI enfrentan desafíos que van mucho más allá del campo de batalla. Su capacidad para adaptarse, liderar con integridad y comprender el complejo entorno en el que operan, será determinante para el éxito de las fuerzas militares y para la seguridad de las naciones que defienden.

Caracterizar la evolución conceptual, normativa y doctrinal de la disciplina en las Fuerzas Militares

El liderazgo puede manifestarse de diversas formas, cada una con enfoques y características distintas que influyen en la manera en que se guía a un grupo. El liderazgo adopta múltiples formas según el contexto, los objetivos y las personas involucradas. Entre los estilos clásicos se encuentran el autocrático (o coercitivo), donde el líder toma decisiones unilaterales para garantizar rapidez y disciplina;

el democrático, que promueve la participación y colaboración del equipo; y el laissez-faire, caracterizado por la mínima intervención y gran autonomía de los colaboradores

Frente al liderazgo transformacional, el líder debe tener “la capacidad de influir, motivar y guiar a un grupo de personas hacia el logro de objetivos comunes”, inspirando compromiso y fomentando el desarrollo de cada individuo(Moreno, 2020). Más allá de ocupar una posición jerárquica, el verdadero líder se debe distinguir por su visión clara, su habilidad para tomar decisiones estratégicas y su empatía para comprender las necesidades y aspiraciones de su equipo. El liderazgo efectivo combina comunicación asertiva, integridad y adaptabilidad, convirtiéndose en un motor clave para la innovación, el trabajo colaborativo y el crecimiento sostenido en cualquier organización o comunidad(Peña & Machado, 2024).

En el plano normativo, este proceso se evidencia en la Ley 1862 de 2017 (Régimen Disciplinario para las Fuerzas Militares), que introdujo un marco actualizado para regular la conducta de oficiales, suboficiales y soldados, vinculando la disciplina con el respeto a los derechos humanos y al derecho internacional humanitario. A ello se suman decretos reglamentarios, manuales de régimen interno y reglamentos de comportamiento que han consolidado la disciplina como un deber jurídico y ético. Doctrinalmente, documentos como la *Guía del Comandante* de la Fuerza Aérea Colombiana, el *Código de Ética* de la Armada Nacional (2019) y los manuales de liderazgo del Ejército reflejan un viraje hacia un liderazgo ejemplar, basado en la autoridad moral, la coherencia y el carisma. Este conjunto normativo y doctrinal muestra cómo la disciplina ha evolucionado para responder a contextos complejos, donde la legitimidad y la credibilidad institucional son tan importantes como la eficacia táctica y operativa.

Tabla 2. Evolución de la disciplina en las Fuerzas Militares.

Dimensión	Enfoque tradicional (siglo XX)	Enfoque actual (siglo XXI)	Referencias normativas/ doctrinales
Conceptual	Disciplina entendida como obediencia estricta, subordinación jerárquica y cumplimiento mecánico de órdenes.	Disciplina como autocontrol, responsabilidad personal, compromiso ético y respeto por los derechos humanos.	Sun Tzu (1993), López & Rodríguez (2024), Vera (2022).

Continúa tabla...

Dimensión	Enfoque tradicional (siglo XX)	Enfoque actual (siglo XXI)	Referencias normativas/ doctrinales
Normativa	Reglamentos militares con énfasis en sanciones y control de la conducta.	Ley 1862 de 2017 (Régimen Disciplinario Militar) que incorpora principios de DD. HH. y DIH. Decretos y reglamentos internos actualizados.	Congreso de la República (2017), Decretos reglamentarios.
Doctrinal	Manuales centrados en disciplina como imposición autoritaria del mando.	Manuales y guías de liderazgo que promueven la autoridad moral, el ejemplo, el carisma y la coherencia ética.	<i>Guía del comandante FAC-0.3.1-E (FAC, 2015), Código de Ética (Armada Nacional, 2019), Manuales de Liderazgo del Ejército Nacional.</i>

Fuente: elaboración propia con base en Sun Tzu (1993), Congreso de la República (2017), Fuerza Aérea Colombiana (2015), Armada Nacional (2019), López y Rodríguez (2024), Vera (2022).

Frente al desarrollo de nuevas formas de liderazgo y sus características más sobresalientes, el tipo transformacional se ha convertido en un factor clave para la innovación en las diferentes organizaciones preservación de su razón social, pues este tipo de liderazgo impulsa el cambio y la adaptabilidad en un entorno dinámico y altamente competitivo, pues su fin está encaminado tanto en inspirar, en nuestro caso a los subalternos, como a fomentar la construcción y preservación de valores y principios propios de las instituciones castrenses, tales como la disciplina militar (Reyes, 2023).

De la misma manera, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se centra en inspirar, motivar y transformar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial y trabajen hacia metas colectivas que trascienden sus propios intereses. Este tipo de liderazgo fue conceptualizado por James MacGregor Burns en 1978 y posteriormente desarrollado por Bernard Bass, quien lo amplió con un modelo más específico.

En ese sentido, el líder transformacional tiene una visión clara del futuro y es capaz de comunicarla de forma inspiradora, generando entusiasmo y compromiso, no quiere esto decir que nuestros oficiales estén al margen del poder desarrollar este tipo de habilidades, por el contrario, el liderazgo y la disciplina van de la mano, puesto que se debe tener el convencimiento que el líder debe estar con el equipo, dar ejemplo, exigir con respeto y actuar con coherencia. Un líder que predica, pero no aplica, pierde autoridad (Molina, 2023). En cambio, si se lidera con el ejemplo,

se gana respeto y la disciplina se vuelve parte del ambiente de trabajo, no una imposición. De la mano con la característica anterior, el líder se debe comportar de forma ética y ejemplar, lo que genera respeto, confianza y admiración, en nuestro caso, los subalternos lo ven como un modelo a seguir, pues no solo lidera con el ejemplo, sino que tiene la capacidad de promover la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico (Moreno, 2020).

Líderes mundiales como Nelson Mandela y Martin Luther King Jr., son ejemplos fehacientes de lo que puede lograr un líder de este tipo, pues con su capacidad de unir, de un lado y del otro a través de su visión ética y empatía, logran el alcance de objetivos comunes trazados.

El liderazgo transformacional como modelo utilizado en las organizaciones militares modernas, debe centrar sus bases en la inspiración, la motivación y el desarrollo del subordinado, a diferencia de modelos autoritarios en donde se “tiene poder” y en ocasiones se abusa del mismo, por el simple hecho de ostentar un grado, cuando la verdadera autoridad se refleja en un comportamiento que inspire y sirva de ejemplo. Es por esto por lo que, la disciplina se convierte en un factor de cohesión clave que une la visión estratégica del líder con la ejecución práctica de ideas, manteniendo la eficiencia operativa y fomentando una cultura de respeto, integridad y excelencia. También se describe como una “cultura” que fortalece la identidad de las Fuerzas Militares.

El buen líder no debe ser temeroso ante la capacidad de sus subalternos, puesto que debe ser un promotor en su equipo del autodomínio, la constancia y el compromiso ético, mostrando que la disciplina ha evolucionado más allá de la simple obediencia a las normas, y que esta debe constituirse en el motor que impulse el autocontrol, la perseverancia y el cumplimiento del deber, incluso cuando no hay supervisión directa.

En síntesis, el líder militar moderno, más allá de la obediencia formal, debe encarnar un liderazgo que inspire a través del ejemplo, con la capacidad de comunicar el propósito, preocuparse por el bienestar y desarrollo de su equipo, y cumplir las misiones encomendadas con una ética inquebrantable, transparencia y apego a la legalidad. Esto permite que la disciplina se internalice y que los miembros de la Fuerza actúen con coherencia y profesionalismo incluso sin supervisión directa, fortaleciendo la credibilidad y legitimidad de la institución ante la sociedad.

Atributos del líder militar y su incidencia en la preservación de la disciplina [T1]

Teniendo en cuenta la diversidad de escenarios a los que se enfrenta un líder militar durante sus años de servicio activo, consideramos grandes retos mantener su vocación, no perder la motivación y dirigir todos sus esfuerzos a servir. El reto contemporáneo es luchar cada día por mantener intacta la vocación, entendida como la inclinación que las personas encontramos hacia determinada actividad profesional, la cual resulta indispensable para transitar por la carrera militar, que implica un profundo compromiso y deseo de servir al País.

La vocación es un llamado que encontramos en cada uno de nuestros corazones, que en un momento dado nos invitó a dedicarnos al servicio y aceptar que la actividad militar requiere depurado patriotismo, y para transitar por este sendero, es necesario entender que la disciplina nos permitirá el cumplimiento estricto de nuestras normas castrenses. Es así como, la vida militar es un camino de entrega y servicio que requiere una profunda dedicación y renuncia a intereses personales con el propósito de defender la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional.

Tabla 3. *Síntesis de atributos esenciales en el liderazgo militar contemporáneo.*

Eje	Definición / Sentido en la vida militar	Impacto en el liderazgo y la disciplina
Vocación	Inclinación personal y compromiso profundo hacia la carrera militar, que implica sacrificio y patriotismo.	Mantiene la motivación a lo largo de la carrera, refuerza el compromiso con la misión.
Altruismo	Poner el servicio por encima de los intereses personales, asumir errores y compartir logros.	Genera confianza, cohesión y credibilidad en el mando; inspira disciplina consciente.
Disciplina	Evolución de la obediencia estricta a la práctica consciente, alineada con derechos humanos y valores éticos.	Fortalece la cohesión, el autocontrol y la legitimidad de las actuaciones militares.
Servicio	Actuar en beneficio de la unidad, la misión y el país, priorizando el bien colectivo.	Consolida la esencia del liderazgo: liderar para servir, no para mandar.

Fuente: elaboración propia con base en Torres (2012), Breckner (citado en Reynolds, 2005), y Puig (2021).

La tabla sintetiza cuatro ejes fundamentales del liderazgo militar contemporáneo: vocación, altruismo, disciplina y servicio. La vocación, como señala González (2005), implica un llamado personal que sostiene la motivación en escenarios

adversos, orientando la carrera militar hacia el cumplimiento de fines constitucionales. El altruismo, entendido como el servicio desinteresado, se refleja en la premisa de liderar para servir más que para obtener reconocimiento, lo cual fortalece la confianza como lo expresa Puig (2001), constituye la esencia del liderazgo militar, pues implica priorizar el bienestar colectivo sobre el interés personal, garantizando así la credibilidad y legitimidad de las Fuerzas Militares ante la sociedad (VanderClute, 2017).

Por lo anterior, en el artículo los líderes del siglo XIX, a pesar de hacer alusión a un ámbito privado, resulta de aplicación en nuestro entorno militar, al encontrarse relacionado con la motivación y el servicio que debe inspirar cada una de las actuaciones, resaltando en forma textual lo siguiente:

[...] La energía, la actitud de la gente es el recurso más valioso. Debemos tener y sentir pasión por lo que hacemos, debemos asegurar que la competitividad de la empresa está soslayada a la competitividad de las personas. Necesitamos personas productivas en su gestión, rentables en su remuneración y competitivas por su aceptación en la relación interna proveedor-cliente. González (2005) argumenta: En la vida estamos para servir (dar servicio), y si no servimos (si no generamos algún servicio) no servimos para nada (es decir, no hacemos falta). Esa es la tremenda responsabilidad y el gran desafío de la vida: asegurarnos que todos “hagamos falta” en la empresa, porque si no hacemos falta, sobramos.

Pues, se destaca que la vocación, el profundo compromiso y el deseo de servir al país son indispensables para la carrera militar, y que el altruismo, al poner el servicio por encima de uno mismo y asumir la responsabilidad cuando las cosas no salen bien, es clave para el éxito (Puig, 2001).

Un militar que ha integrado a su vida el cumplimiento estricto de las normas castrenses y ha adoptado un estilo de vida disciplinado, logrará entender que liderar es para servir y no para alcanzar propósitos personales, siendo el altruismo la clave más importante para el éxito en la carrera militar, ya que significa poner el servicio por encima de uno mismo, sirviendo a otros, a la misión asignada, al país y a la unidad militar a la cual fue enviado. En este orden de ideas, un líder debe desear servir incluso más que recibir reconocimiento personal, por lo tanto, el altruismo implica no importarle quién reciba el reconocimiento cuando las cosas van bien, pero sin duda asumir la culpa cuando las cosas salen mal. Establecer este ejemplo de servicio desinteresado lleva al éxito tanto del líder como del personal que se

encuentra bajo su mando, lo cual fue explicado en la charla sobre “Comando y liderazgo: sus enfermedades y curas” del General de División William J. “Bud” Breckner, introducida por el Coronel Richard Reynolds (González et al., 2022).

Lo expuesto ha sido una premisa inspiradora en los distintos regímenes disciplinarios al establecer que la disciplina se mantiene cumpliendo sus deberes y ayudando a los demás a cumplir los suyos, siendo una responsabilidad de todos los miembros de las fuerzas militares su mantenimiento, teniendo en cuenta que, son las normas que regulan nuestro estilo de vida tan diferente y especial, por el que todos debemos sentir una cohesión compacta y pétrea. A pesar de mantenerse la definición de disciplina en nuestro régimen disciplinario, al entrevistar a distintos oficiales, se logró advertir que en la práctica ha evolucionado desde una exigencia externa, al comienzo sólo enfocada a una obediencia estricta de órdenes, hacia una práctica interna y consciente que se ha moldeado con el respeto a los derechos humanos.

Así se expone en el artículo de Torres (2012) Liderazgo Militar y Sociedad, al señalar como un desafío significativo para el liderazgo militar moderno, el cambio de la figura de “obedecer sin pensar” por la de “pensar para obedecer”, lo que genera un reto indudable en el mando y liderazgo de las operaciones militares en el siglo XXI, cambio que encuentra su sustento en las transformaciones en la sociedad, principalmente influenciadas por la globalización y la individualización (Torres, 2012).

En este sentido, este autor señala que los individuos buscan liberarse de modelos y costumbres tradicionales para construir su propio destino y autonomía, basando sus decisiones en su propia conciencia, creencias y valores, lo que conlleva a señalar que las nuevas generaciones están construyendo una sociedad donde las verdades son cuestionadas, las pautas sociales son flexibilizadas y los valores compartidos son cada vez menores, reto gigante para una institución castrense caracterizada por normas tradicionales; no obstante, lo enunciado, los mandos militares enfrentan el reto de liderar personal más diverso en sus orígenes de género, nivel social, valores y etnias, que está más informado y dispuesto a cuestionar decisiones, autoridad y valores tradicionales (Cortés et al., 2017).

En suma, el servicio siempre debe ser la premisa de actuación de los militares, entendido como satisfacer las necesidades de la comunidad en los fines que la Constitución y la ley han establecido. Para abordar el tema se requiere, hablar del verbo liderar, el cual no equivale a mandar sino a inspirar, movilizar y crear una visión compartida. Para que una persona tenga la capacidad de influir se requieren

cuatro cosas: competencia, visión, carácter y química. Siendo importante tener en cuenta que, *“no se lidera para mandar se lidera para servir”* (Puig, 2024-presente, 10m20s); en palabras del coronel Richard Reynolds Fuerza Aérea-EU, el servicio es todo lo que somos: “llevamos un uniforme; estamos por definición en un servicio. Servir significa tener la voluntad de poner al servicio por encima de uno mismo y darse cuenta de que, el mayor placer que puede obtener es servir: a otros, en una misión, al país, a la unidad.”

Formación y competencia profesional

Relacionada con la formación académica y la competencia profesional, resulta fundamental para liderar cualquier área dentro del estamento militar, tener el dominio del tema que va a liderar, de lo contrario no motivará a quienes debe dirigir, para conseguir un propósito en común, para lo cual se requiere una formación especial, no sólo académica sino física para transitar por la carrera militar.

Cuando un militar es considerado líder, es por la proyección que tiene en el área que trabaja, por que traza unos objetivos que logra alcanzar y tiene un lugar propuesto para llegar, y esto resulta indispensable para un líder militar, tener una visión larga y panorámica a la cual dirigir sus esfuerzos, alineado siempre con la visión de la Institución.

En un artículo escrito por el señor General Maxwell D. Taylor del Ejército de los Estados Unidos, titulado el Liderazgo Militar, señala cuatro categorías de atributos de los líderes como son la aptitud profesional, capacidad intelectual, fortaleza de carácter y cualidades de inspiración; así mismo, compara las características de varios líderes militares, destacando de forma particular las diferencias entre el General Patton y el General Bradley, además de ofrecer perspectivas sobre el General Marshall y el General MacArthur. De este ensayo se destacan los atributos señalados que coinciden con las características que concluimos debe tener un líder militar, como lo son la disciplina y autoridad (fortaleza de carácter), carisma (cualidades de inspiración), formación y competencia profesional (aptitud profesional y capacidad intelectual) (Aznar, 2017a).

Retos contemporáneos del liderazgo militar y lineamientos de formación

El liderazgo militar en el siglo XXI enfrenta un escenario profundamente transformado por factores sociales, tecnológicos y normativos que reconfiguran las

exigencias hacia quienes ejercen el mando. La disciplina, tradicionalmente asociada a la obediencia vertical, hoy se concibe como un valor consciente y ético, en estrecha relación con el respeto a los derechos humanos y al derecho internacional humanitario. A ello se suman retos contemporáneos como los cambios generacionales y la diversidad en las filas, la irrupción de tecnologías emergentes y la guerra en el ciberespacio, así como el creciente escrutinio público y mediático que convierte la información en un campo de batalla. Frente a este panorama, los lineamientos de formación deben orientarse a forjar líderes transformacionales, capaces de inspirar, motivar y guiar a sus equipos con autoridad moral, visión estratégica y competencias digitales, garantizando no solo la efectividad operativa, sino también la credibilidad y la legitimidad institucional ante la sociedad.

Cambios generacionales y diversidad

El liderazgo militar enfrenta un relevo generacional que reconfigura motivaciones, estilos de comunicación y expectativas de carrera; por ello, no basta con “mandar”, sino que es preciso alinear valores y prácticas con cohortes más críticas y diversas. Así, investigaciones recientes enfatizan que integrar eficazmente a generaciones distintas exige ajustes curriculares, mentoreo y evaluación por competencias, pues los patrones de socialización y aprendizaje difieren de manera sustantiva, especialmente en la Generación Z dentro de la educación militar conjunta. (Rand, 2024). Además, y de forma complementaria, la literatura subraya que diversidad e inclusión no solo amplían el “pool” de talento, sino que mejoran la legitimidad social de la institución y su capacidad para cooperar con aliados, siempre que se traduzcan en estándares equitativos y no en expectativas de desempeño diferenciadas por género.

El estudio sobre la educación profesional militar conjunta (*Joint Professional Military Education*, JPME) revela que la adaptación a las necesidades de nuevas generaciones, en especial la Generación Z, constituye un reto esencial para la Academia de Defensa del Reino Unido. Los hallazgos muestran que, si bien existen diferencias intergeneracionales, enfatizarlas en exceso puede resultar contraproducente; más bien, se recomienda diseñar programas inclusivos que beneficien a todo el cuerpo estudiantil. En este sentido, se identifican características particulares de la Generación Z, como la familiaridad con la tecnología, la preocupación por la salud mental, la desconfianza hacia la autoridad y la búsqueda de un propósito significativo en la carrera militar. Estas dimensiones, lejos de considerarse un obstáculo, deben aprovecharse como fortalezas para motivar el aprendizaje y reforzar

la disciplina institucional, siempre que se acompañen de políticas de bienestar estudiantil, estrategias de enseñanza interactivas y un énfasis en el pensamiento crítico y la autonomía.

Por otra parte, el documento subraya que cualquier cambio en la JPME debe estar alineado con las prioridades estratégicas de la defensa nacional, tales como la seguridad del Reino Unido, la protección de sus territorios, el fortalecimiento de la disuasión colectiva de la OTAN y la modernización de las capacidades a través de la innovación tecnológica. Así, se sugiere implementar metodologías pedagógicas flexibles, combinando enseñanza presencial con modalidades en línea, desarrollando módulos adaptables y fomentando entornos de aprendizaje que integren tecnologías como simuladores, software y ejercicios de escenarios. La investigación también destaca la importancia de contar con instructores empáticos y accesibles que vinculen los contenidos con aplicaciones reales, motivando la participación y el sentido de impacto en la organización (Rand, 2024).

Tecnologías emergentes

La transformación de la guerra en el ciberespacio exige un cambio profundo en el perfil del líder militar contemporáneo. Ya no basta con la pericia táctica tradicional adquirida en el campo físico, sino que resulta imprescindible incorporar competencias técnicas en alfabetización digital y ciber, así como la capacidad de comprender y gestionar talento altamente especializado en áreas tecnológicas. Este nuevo escenario demanda, además, culturas organizacionales que incentiven la actualización permanente, la innovación y la adaptabilidad, dado que las amenazas en el ciberespacio se caracterizan por su rapidez, volatilidad y asimetría. Como lo señalan análisis profesionales publicados en *USNI News*, no se trata únicamente de abrir cursos especializados, sino de redefinir trayectorias de carrera, incentivos y sistemas de ascenso que formen líderes en ciberdefensa con credibilidad técnica y autoridad moral, capaces de mantener la confianza tanto dentro de la institución como frente a la sociedad (National Defense University Press, 2024).

En la misma línea, la agenda estratégica reciente enfatiza la creciente complejidad de las operaciones multidominio, donde el ciberespacio interactúa con escenarios terrestres, marítimos, aéreos y espaciales, ampliando los retos para la conducción militar. Esta nueva realidad hace necesario innovar en los métodos de entrenamiento y en la planificación conjunta, incorporando tecnologías emergentes de manera responsable y ética. De acuerdo con estudios recopilados en *Digital Commons*, la adopción de sistemas autónomos e inteligencia artificial no

solo representa una ventaja tecnológica, sino también un desafío doctrinal, pues implica redefinir la manera en que se entienden el mando, la disciplina y la responsabilidad en el uso de la fuerza. En consecuencia, el liderazgo militar debe integrar una visión holística que conjugue innovación tecnológica, preparación multidominio y principios éticos, asegurando que la transformación digital fortalezca la eficacia operativa sin debilitar la legitimidad institucional (National Defense University Press, 2024).

Escrutinio público y mediático

En el escenario contemporáneo de las operaciones militares, la información se ha convertido en un arma tan decisiva como los sistemas convencionales de combate. La consolidación de las redes sociales como plataformas globales de comunicación ha transformado el espacio informacional en un campo de batalla donde la percepción, la narrativa y la credibilidad tienen un peso estratégico. Tal como lo advierte *Military Review* (2024), los líderes militares deben comprender que cualquier interacción en el dominio digital, por mínima que parezca, puede tener consecuencias operacionales, legales y de legitimidad institucional. Por ello, el manejo disciplinado y ético de la información se constituye en un pilar esencial del liderazgo moderno.

La experiencia de crisis pasadas, como el caso de Fort Hood tras la muerte de la soldado Vanessa Guillén, ilustra con crudeza los riesgos de una gestión deficiente del entorno mediático. El informe de la comisión independiente reveló que la ausencia de una estrategia de comunicación efectiva permitió que la desinformación dominara la narrativa pública, debilitando la confianza en las Fuerzas Armadas y en sus mandos (Military Review, 2024). Esta lección demuestra que el vacío informacional nunca permanece intacto: cuando la institución no comunica de forma clara, veraz y oportuna, otros actores llenan ese vacío con rumores, especulaciones o campañas de desprestigio. Por tanto, la disciplina informacional no se limita a guardar silencio prudente, sino a ejercer un control activo y responsable sobre los mensajes, anticipándose a los efectos que estos generan en la opinión pública y en la tropa.

A este marco se suma un elemento técnico de creciente relevancia: el papel del OSINT (Open Source Intelligence) derivado de redes sociales. Diversos estudios profesionales han documentado cómo el análisis sistemático de publicaciones abiertas fotos, videos, comentarios georreferenciados permite a actores estatales y no estatales obtener información táctica sobre despliegues militares,

movimientos logísticos e incluso vulnerabilidades operativas (Hwang et al., 2022). Lo que antes requería costosos sistemas de inteligencia, hoy puede ser logrado por un adversario con un teléfono móvil y una cuenta en una red social. Este fenómeno obliga a entender que el campo de batalla digital no es accesorio, sino complementario y, en ocasiones, decisivo para el éxito o fracaso de una operación.

En consecuencia, la ética comunicacional se eleva al mismo nivel que la disciplina castrense tradicional. Las normas de conducta profesional, consagradas en reglamentos como el *Army Command Policy* (AR 600-20) y el *Army Profession and Leadership Policy* (AR 600-100), recalcan que los líderes deben ser ejemplo de prudencia, veracidad y profesionalismo, incluso en el espacio digital. En este sentido, la regla de oro del “Think, Type, Post” es más que un eslogan: constituye una metodología de control previo que previene crisis reputacionales, sanciones disciplinarias y efectos negativos sobre la moral de las tropas. Un mensaje imprudente en redes sociales puede no solo dañar la imagen del oficial que lo emite, sino también comprometer la credibilidad de toda una unidad o incluso del Ejército en su conjunto (Parcu et al., 2023).

La integración de la disciplina informacional en el mando militar también exige considerar la dimensión intergeneracional. Investigaciones recientes en *Joint Professional Military Education* subrayan que las nuevas generaciones de oficiales, particularmente los pertenecientes a la Generación Z, están habituados a una interacción constante en redes digitales, con mayor exposición a la inmediatez y a la informalidad comunicacional. Esto plantea un doble desafío: aprovechar sus competencias tecnológicas sin permitir que la espontaneidad derive en conductas contrarias a la ética profesional o a la seguridad operacional. Aquí el rol del líder es doble: educador y ejemplo, capaz de modelar un comportamiento digital disciplinado que combine autenticidad con responsabilidad institucional (National Defense University Press, 2024).

Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario

En un contexto de conflictos prolongados y altamente poblados, la disciplina se vincula explícitamente con legalidad, protección de civiles y responsabilidad del mando. Los informes de desafíos contemporáneos del Derecho Internacional Humanitario subrayan que el liderazgo debe garantizar integración de estándares (planeamiento, reglas de enfrentamiento, evaluación de efectos) y formación permanente para sostener la credibilidad y la legitimidad de la fuerza ante la sociedad. En suma, la interiorización de la disciplina más allá del cumplimiento

formal refuerza el control de daños, la rendición de cuentas y la confianza pública, cerrando el círculo entre efectividad operativa y aceptación social (International Committee of the Red Cross, 2024).

Conclusiones

A partir del análisis desarrollado, se constata una evolución profunda de la disciplina militar en sus dimensiones conceptual, normativa y doctrinal. Si en el siglo XX predominó una visión vertical y obediencial, hoy la disciplina se entiende como un compromiso interiorizado que articula autocontrol, responsabilidad ética y respeto por los derechos humanos y el derecho internacional humanitario. Esta transformación responde tanto a la actualización de marcos jurídicos entre ellos, la Ley 1862 de 2017 como a las exigencias de una sociedad más informada y crítica, para la cual la transparencia, la legitimidad y la rendición de cuentas son condiciones ineludibles del ejercicio del poder militar.

En coherencia con lo anterior, el liderazgo transformacional se perfila como el modelo más adecuado para enfrentar los desafíos actuales del mando. Al centrarse en la inspiración, la motivación y el desarrollo del subordinado, potencia la cohesión y la confianza, a la vez que estimula la innovación organizacional. Bajo esta lógica, la disciplina deja de ser una imposición externa para convertirse en un valor asumido que se sostiene en la autoridad moral, el ejemplo cotidiano y la coherencia del líder, elementos que, en conjunto, fortalecen la credibilidad del mando y el cumplimiento eficaz de la misión.

De igual modo, se identifican cuatro retos que obligan a replantear la formación y la praxis del liderazgo. Primero, los cambios generacionales y la diversidad exigen pedagogías actualizadas y un enfoque genuinamente incluyente. Segundo, las tecnologías emergentes y la guerra en el ciberespacio demandan competencias digitales, doctrinas flexibles y culturas de actualización permanente. Tercero, el escrutinio público y mediático convierte al entorno informacional en un verdadero campo de batalla, donde la disciplina comunicacional es clave para sostener la confianza social. Cuarto, la incorporación plena de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario en la doctrina y en la operación resulta indispensable para asegurar la legitimidad de la Fuerza.

En suma, disciplina y liderazgo aparecen como categorías interdependientes: no hay disciplina auténtica sin liderazgo ejemplar, ni liderazgo legítimo sin disciplina

consciente. Su conjunción produce un círculo virtuoso que refuerza la cohesión interna, eleva la efectividad operativa y consolida la aceptación democrática de las Fuerzas Militares, al alinear el desempeño táctico con las expectativas éticas y legales de la sociedad.

Desde la especialización, este trabajo aporta a la comunidad académica en cinco frentes complementarios. Primero, actualiza el marco conceptual al sistematizar la evolución de la disciplina en el contexto normativo colombiano y contrastarlo con tendencias doctrinales internacionales, ofreciendo una base rigurosa para comprender la profesión militar en el siglo XXI. Segundo, articula disciplina y liderazgo al mostrar cómo el enfoque transformacional favorece una disciplina consciente y voluntaria, abriendo agenda para estudios sobre mando, ética castrense y formación de oficiales. Tercero, ofrece un enfoque multidimensional de los retos al integrar diversidad generacional, ciberseguridad, comunicación estratégica y DIH, conectando lo militar con debates de gobernanza, legitimidad y seguridad internacional. Cuarto, propone una proyección pedagógica concreta al recomendar metodologías de enseñanza que fortalezcan no solo competencias tácticas, sino también digitales, éticas y comunicacionales en la educación militar superior. Quinto, contribuye a la legitimidad institucional al subrayar que el liderazgo ejemplar sometido al marco jurídico y ético es condición para sostener la credibilidad de la Fuerza, robustecer el vínculo con la sociedad civil y cumplir los fines constitucionales.

En definitiva, el aporte central consiste en una visión integral de disciplina y liderazgo que, además de nutrir el debate académico, ofrece lineamientos prácticos para formar líderes capaces de afrontar retos presentes y futuros con eficacia, legitimidad y responsabilidad ética. Esta síntesis, a la vez estratégica y operativa, sirve de guía para la adecuación doctrinal, la actualización curricular y la mejora del mando en un entorno dinámico, tecnológicamente complejo y sometido a permanente escrutinio público.

Referencias

- Acto Legislativo 01 de 2017. Por medio del cual se crea un título de disposiciones transitorias de la Constitución para la terminación del conflicto armado y la construcción de una paz estable y duradera y se dictan otras disposiciones. Congreso de La República de Colombia. D.O.: 50.205. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80615>
- Almirón-Arévalo, V. (2020). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *ReiDo-Crea*, 4: 24–27. <https://doi.org/10.30827/digibug.34629>
- Armada Nacional. (2019). *Código de ética*. Armada Nacional de Colombia. <https://tinyurl.com/bdewyp7c>
- Aznar, F. M. F. (2017). Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar del siglo XXI. Aspectos del liderazgo estratégico: educación y mentorazgo (II) [Documento de análisis, n.º 30]. IEEE. <https://tinyurl.com/4tfmdctw>
- Caffaratti. (2017). *Competencias esenciales del Liderazgo a nivel Operacional* [Trabajo de grado, Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas]. Repositorio CEFAD. <https://tinyurl.com/2muy6r9p>
- Comando Ejército Nacional. (2021). *Manual Fundamental del Ejército MFE 6-22 Liderazgo*. Imprenta Militar del Ejército. <https://tinyurl.com/5xh3j2vp>
- Cortés, D. G. L. E., Cubides, C. J. A., & Fajardo, R. A. (2017). Leadership in the Colombian Military Forces: A comprehensive experience in the fight against terrorism. *Estudios en Seguridad y Defensa*, 12(23), 97–108. <https://doi.org/10.25062/1900-8325.242>
- Fuerza Aérea Colombiana. (2015). *Guía del Comandante FAC-0.3.1-E (MACOM)*.
- Geraldo, C. L. A., Mera, S. A. R., & Rocha, P. E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4). <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- González, M. Y., Canós, D. L., & Hernández, D. F. (2022). Habilidades directivas: bases del liderazgo organizacional. *South Florida Journal of Development*, 3(4), 4495–4505. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n4-029>
- Ley 1862 de 2017. Por la cual se establecen las normas de conducta del Militar Colombiano y se expide el Código Disciplinario Militar. Congreso de la República. <https://tinyurl.com/39x6pzb>
- López, M. C. J., & Rodríguez, S. L. (2024). Liderazgo: Perspectivas e investigación para el ámbito militar. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 44–56. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti4>
- Molina, V. G. del P. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 25(3). <https://doi.org/10.36390/telos253.14>
- Moreno, R. A. (2020). El liderazgo transformacional. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 2(3), 22–39. <https://tinyurl.com/5h589c82>

- National Defense University Press. (2024). *Joint Force Quarterly* (114). <https://tinyurl.com/y6kukhsh>
- Ogliastri, E. (2012). Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo. *Revista Universidad EAFIT #DescubreyCrea*, 33(105), 35–52. <https://tinyurl.com/27xw43tb>
- Peña, P. D. A., & Machado, C. J. F. (2024). El liderazgo en la carrera de Ciencias Militares de la ESMIC: Una mirada a los escenarios de formación. En *Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares* (pp. 53–88). Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova". <https://doi.org/10.21830/9786289620382.03>
- Puig, F. (2001). Régimen común sobre propiedad industrial: Análisis comparativo entre las decisiones 344 y 486 de la Comunidad Andina de Naciones. *Iuris Dictio*, 2(4). <https://doi.org/10.18272/iu.v2i4.554>
- Puyana García, G. (2003). Teorías de la guerra en Moltke y Liddell Hert. *Revista de Estudios Sociales*, 1(15), 109–121. <https://doi.org/10.7440/res15.2003.07>
- Quispe, M. R. A. (2023). Investigación Cualitativa en Educación. *Investigación Cualitativa en Educación*. <https://doi.org/10.37073/feunah.39>
- Rand. (2024). *Generation Z and Joint Professional Military Education: Final Synthesis Report*. Rand. <https://doi.org/10.7249/rra2220-1>
- Reyes, V. (2023). Aplicación del liderazgo militar transformacional por oficiales del Ejército de Colombia en el siglo XXI: Una estrategia para mejorar el desempeño profesional y el bienestar de los soldados [Ensayo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG. <https://tinyurl.com/4tcny9n>
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3). <https://tinyurl.com/bdemx59e>
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. (2021). Cultura organizacional y liderazgo transformacional. *McGraw Hill*.
- Sun Tzu, C. (1993). *El arte de la guerra* (Trad T. Cleary). *Freeditorial*.
- Torres, H. (2012). *Liderazgo militar en el siglo XXI: Desafío ante una nueva sociedad* [Trabajo de investigación]. Repositorio de la Academia de Guerra Naval de Chile. <https://tinyurl.com/25u3cjre>
- VanderClute, S. (2017). La esencia del Liderazgo. *Military Reviews*, (mayo), 1–4. <https://tinyurl.com/bdhzemum>
- Vera, D. P. E. (2022). Liderazgo Estratégico en el Ejército. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 79–94. <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.8>
- Zarabanda, S. D. M. (2020). Antijuridicidad en el régimen disciplinario de las Fuerzas Militares y su distinción con el régimen penal. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(39), 591–607. <https://doi.org/10.21830/19006586.925>