





**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN
LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS
INSTITUCIONES MILITARES**

Influence of Strategic Leadership in Improving the Competitiveness of Military Institutions

Pedro Luis Bracho-FuenmayorUniversidad Tecnológica Metropolitana,
Chile.
pbracho@utem.cl <https://orcid.org/0000-0003-3899-8163>**Edgar Córdova Jaimes**Universidad del Sinú, Colombia.
edgarcordova@unisinu.edu.co <https://orcid.org/0000-0003-2450-6156>**Jacqueline Coromoto Guillén
De Romero**Universidad Técnica de Manabí,
Ecuador.
jacqueline.guillen@utm.edu.ec <https://orcid.org/0000-0002-9112-1910>**Rafael Ángel Villavicencio Piña**Universidad Autónoma de Chile,
Chile.

rafael.villavicencio@uautonoma.cl

 <https://orcid.org/0009-0003-2382-5603>**Mariby Coromoto Boscán Carroz**Universidad del Zulia, Venezuela.
maribyboscan@yahoo.com <https://orcid.org/0000-0002-4974-812X>

Este trabajo está depositado en Zenodo:

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19318959>**RESUMEN**

Este artículo tuvo como objetivo analizar la influencia que tiene el liderazgo estratégico en la mejora competitiva de instituciones militares. El método de estudio fue documental con selección de fuentes bibliográficas en Scopus y Web of Science, aplicando técnica de análisis de contenido a la bibliografía consultada. Los resultados confirmaron la relación positiva entre el liderazgo estratégico eficaz y el rendimiento competitivo de los militares, por la adaptación de soluciones que rigen procesos innovadores, considerando el compromiso del liderazgo con el pensamiento estratégico al delegar tareas específicas que permiten el control de índices de desempeño. Se concluye que, el liderazgo transformacional y participativo promueve los principios, doctrinas y valores de preparación político-estratégicos que implementa soluciones operativas con capacidad de pronosticar el desempeño de las tareas asignadas.

Palabras claves: Liderazgo, comportamiento innovador, competitividad laboral, pensamiento estratégico.

ABSTRACT

The article objective was to analyze the influence of strategic leadership on the competitive improvement of military institutions. The study method was documentary with selection of bibliographic sources in Scopus and Web of Science, applying content analysis technique to the consulted bibliography. The results confirmed the positive relationship between effective strategic leadership and competitive military performance, through adapting solutions that govern innovative processes, considering the commitment of leadership to strategic thinking by delegating specific tasks that allow the control of performance indexes. It is concluded that transformational and participative leadership promotes principles, doctrines and values of political-strategic preparation that implements operational solutions with the ability to forecast the assigned tasks performance.

Keywords: Leadership, innovative behavior, strategic work competitiveness, strategic thinking.

INTRODUCCIÓN

Desde las instituciones militares, se generan espacios de autoridad que rigen su administración y funcionamiento, los colaboradores se deben someter a los procesos de liderazgo para el buen desarrollo de todas las áreas operativas, productivas, administrativas y gerenciales que se requieren para mantener la competitividad organizacional, así como para lograrse objetivos estipulados en tiempos determinados de acción, cumplimiento y mejora en sus procesos de gestión “que tienen la intención de alcanzar la innovación estratégica dentro de sus unidades militares” (Segura, 2021:15).

En función de los principios misionales que dan vida a las instituciones, las bases y organismos militares se estructuran en jerarquías de poder que dictaminan los intereses de una nación y sus posibles intervenciones en el sector público, lo cual requiere que los funcionarios acaten normas orientadas a sus puestos de trabajo y den cumplimiento a labores asignadas, siendo esto posible, si se cuenta con un proceso de liderazgo estratégico capacitado en la comunicación directa, indirecta así como activa en su participación, vinculación y acompañamiento de los subalternos para corregir debilidades o falencias en la ejecución de órdenes asignadas (Rubiano, 2022).

Este artículo, tiene el objetivo de analizar la influencia del liderazgo estratégico en la mejora de la competitividad de las instituciones militares, articulando el manejo del talento humano para cumplir objetivos organizacionales, mientras se reducen deficiencias en el ejemplo a seguir con el liderazgo autoritario, la desvinculación del líder para resolverse problemas propios de los subalternos, así como el impacto que tiene en el respeto hacia los superiores (Reposi, 2018); impactando el desempeño

del trabajador castrense, llevando al flagelo de la misión militar en las instituciones cuando se ignora “el papel que juega el liderazgo estratégico, ya que éste es la habilidad del director general y del resto de los altos directivos para comunicar a sus subordinados una visión convincente de lo que quieren lograr” (Segura, 2021).

Los procesos de liderazgo estratégico que se conocen actualmente, están dirigidos a la regulación de las instituciones castrenses en lo administrativo principalmente, sin embargo, se ha incorporado el interés por conocer la influencia de las estrategias del liderazgo en el rendimiento competitivo de los militares quienes representan a las instituciones (Norena-Chávez y otros, 2022); por lo que se cuenta con antecedentes teóricos que consideran conceptos del liderazgo, tipos de liderazgo y rendimiento competitivo organizacional relacionados con las bases del ejercicio militar en sus lineamientos institucionales de acción (Díaz y otros, 2020; Herrera, 2021).

Por lo que, si en una institución no se aplican estrategias de liderazgo orientadas a la motivación del empleado, hacia la mejora de su rendimiento competitivo, no podrían alcanzarse mayores índices de competitividad en la organización, resultando en la necesidad de sustituir al militar ya capacitado, lo que representaría mayores gastos a la institución con los continuos procesos de selección de candidatos, contratación de los elegidos y una capacitación del personal (Miño, 2023), de los cuales se tendría que esperar hasta llegar a conocer resultados competitivos que provean índices de productividad, lo que en su conjunto, representa un reto de retención de talento humano que sea gestionado por un líder del equipo de trabajo, retrasando la competencia en el trabajo que se espera en una organización que no cuente con una estrategia de liderazgo orientada en la capacita-

ción, retención y mejora competitiva del personal actualmente laborando (Morales, 2023).

Esto con el fin de exponer los lineamientos que fundamentan el deber ser del líder, al tener un enfoque disciplinario de liderazgo en la consecución de índices de competitividad orientados al rendimiento del trabajador satisfecho con su rol (Monsalve-Castro y otros, 2018), sus recursos de apoyo y direccionamiento estratégico según los valores institucionales que un líder transmite a los subalternos, ejerciendo finalmente el modelo de acción como ruta de éxito al logro de los objetivos organizacionales como se promueve en las instituciones peruanas y colombianas (Norena-Chávez y otros, 2021).

Por lo tanto, ante la falta de estrategias de liderazgo que impacten en la mejora de la competitividad dentro de las instituciones militares, se podría generar una escasa comunicación que desmotive a los colaboradores (Aguiar y Pinzón, 2017), que no resultan con competitividad ni productividad para subalternos en la institución, pues la información guiada al apoyo de los empleados para que se sientan atendidos y sepan cómo realizar mejor sus tareas, debe asegurarla el líder a cargo (Cantor, 2023); lo que lleva al desarrollo de este estudio.

Para ese proceso, se ha realizado una revisión de otros antecedentes de la investigación, estudiando la manera cómo influye el liderazgo estratégico en los procesos de competitividad organizacional, dado que Serrano y Portalanza (2014) refieren que la influencia del liderazgo en una institución se da de manera directa en el clima organizacional, el cual puede decaer o impulsarse en su competitividad según se gestiona el liderazgo, lo que conllevaría a incrementar desempeño competitivo de funciones esperadas de los trabajadores que sigan una ruta del lideraz-

go estratégico, al evaluarse el cumplimiento de roles, verificación de la asistencia y funciones asignadas por el líder de acuerdo con las estrategias propuestas para superarse niveles de productividad que impulsa esa competitividad en cada subordinado.

Por ende, debe considerarse que una ausencia de estrategias de liderazgo en instituciones u organizaciones, puedan desencadenar actos inciertos que conllevan un bajo desempeño del personal en cualquier área de trabajo, lo cual “repercutiría negativamente en la capacidad organizacional de producir los resultados esperados” (Serrano y Portalanza, 2014: 123); considerando que la rotación de personal por renuncias o despidos, así como la necesidad de capacitaciones continuas para nuevos contratados, aluden un mayor gasto administrativo en la reposición de trabajadores que se hayan retirado por incomunicación, desmotivación y apoyo insuficiente en su rendimiento esperado de él por su cargo laboral (Pino, 2022), lo cual puede atenderse mediante estrategias de capacitación propuestas por un líder participativo.

En ese contexto, la importancia de este artículo radica en identificar la influencia de un liderazgo estratégico alineado con el deber de cumplir con los principios y valores que se persiguen en las instituciones militares, donde es necesario que el líder clasifique los rasgos de personalidad para regularlos adecuadamente. Esto se logra a través de la inclusión de los colaboradores en el compromiso organizacional y mediante la influencia sobre los subalternos para que alcancen los objetivos asignados a sus cargos (Aguilar, 2020). Además, es necesario implementar estrategias tanto de poder como de persuasión, las cuales se fortalecen al interactuar de manera continua con el personal de su equipo de trabajo.

Lo mencionado *ut supra*, ayudaría a identificar cómo se pueden re-

ducir algunas brechas de comunicación entre los subalternos con el alto mando directo y entre distintas áreas o departamentos de interés; reducir costos en procesos de contratación y capacitación en las vacantes por rotación de talento humano, lo que a su vez permitiría buscar el apoyo necesario para funciones específicas de acción así como al planteamiento de operaciones estratégicas que se puedan tener en cuenta para maximizar el rendimiento, mediante un establecimiento de esquemas de apoyo orientados al personal con que se refuercen las labores del trabajo según detecte el líder, a fin de asegurarse una ruta laboral a tenerse en cuenta (Díaz, 2017).

Con esta investigación se pretende recopilar evidencia de diversos estudios que refieren la importancia del liderazgo estratégico para influir un desempeño competitivo de los trabajadores en las instituciones militares, a fin de conocer los cambios experimentados en la forma de cumplirse las funciones asignadas, mediante los resultados conseguidos por los colaboradores, conforme al cumplimiento de sus obligaciones laborales.

Lo afirmado anteriormente, es alcanzable con apoyo de una estrategia que guíe los roles a seguir en el trabajo, mediante la asignación, control y evaluación del desempeño competitivo del empleado con miras a mejorar la actitud competitiva de los miembros de equipos de trabajo (Aguilar, 2020); lo cual permita la reducción de una rotación laboral y gastos administrativos adicionales en capacitación o contratación en las instituciones (Pino, 2022). Para ello, esta investigación se ha propuesto a indagar sobre ¿Cuál es la influencia del liderazgo estratégico en la mejora de la competitividad de las instituciones militares? A fin de poder recopilar aportes de la literatura, que guíen nuevos conocimientos que puedan ser adaptados a estas entidades.

El problema que orienta a esta investigación, es entender la influencia que tendría un liderazgo estratégico al querer mejorarse la competitividad de instituciones militares, debido a que los procesos del trabajo productivo en dichas instituciones son asignados a grupos de trabajo los cuales tienen que cumplir la orientación del líder para rutas de apoyo y acción laboral, tanto en lo técnico como logístico, estando a cargo de supervisar y coordinar las estrategias programadas (Cantor, 2023), para identificar oportunidades de mejora o recomendar procesos que corrijan debilidades detectadas, beneficiando los procedimientos realizados por los subalternos, y se alcancen los objetivos pautados.

Para ello, se requiere una recopilación y comparación de procesos de liderazgo estratégico, que hayan permitido la mejora competitiva de las instituciones militares, teniendo como enfoque los procesos administrativos que subyacen a las acciones de un liderazgo estratégico y sus beneficios a las instituciones (Norena-Chávez y otros, 2022); al reducir gastos adicionales a la organización por falta de personal que se haya retirado por incumplimiento de objetivos, creando gastos adicionales por procesos de contratación y capacitación que podrían evitarse o reducirse al contar con estrategias de liderazgo para retener al talento humano que puede ser impulsado en una mejora competitiva continua por su líder a cargo (Pinzo, 2022).

LIDERAZGO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Las estrategias de liderazgo, han sido reconocidas como requerimiento de innovación en las empresas, porque tiene diversos procesos a considerar que le “permite a partir de su ejecución, revolucionar, innovar y llevar a la vanguardia el liderazgo institucional con calidad de vida integral” (Hernández, 2018: 128); lo

cual permite abordar diferentes aplicaciones empresariales para lograr objetivos que desean alcanzarse, con mayor facilidad (Prospel-Santacruz y otros, 2022), al ofrecer una capacitación a líderes en la organización, que desde su directriz, permita el control, la optimización, dirección y ejecución de actividades laborales como lo es el reclutamiento, generar trabajo colaborativo, priorizarse las acciones de compromiso laboral, formular programas de desarrollo de liderazgo, tener espacios para retroalimentación y coaching, así como la mejora comunicativa y, ser modelo de ejemplo para que sus colaboradores adopten procedimientos y herramientas nuevas para el trabajo.

En efecto, un modelo de liderazgo estratégico, permitiría que se asuman retos institucionales por un líder capacitado con “autosuficiencia, comunicación con el nivel estratégico, táctico y operativo, toma de decisiones oportunas, entre otros” (Hernández, 2018:128), en cambio, si se resalta el deber del líder en profundizar los roles estratégicos de su directriz, puede asignar roles laborales a ciertos colaboradores para tener mejor control del personal en sus actividades delegadas (Prospel-Santacruz y otros, 2022).

Así, las estrategias del liderazgo sirven para guiar, persuadir y convencer a los empleados para que realicen actividades aunque no estén dispuestos a hacer, al captar la atención de los colaboradores a través de sus necesidades o sentimientos, lo cual ayudaría a que otros efectúen sus deberes de manera eficiente y eficaz mientras se les inspira a que alcancen metas mediante una actitud convincente y carismática del liderazgo transformacional influyente en el comportamiento de los demás (Aguiar y Pinzón, 2017).

a. Tipos de Liderazgo Estratégico

Según Aguiar y Pinzón (2017), hay cuatro liderazgos estratégicos los cuales permiten una mejora del rendimiento competitivo de los empleados en una institución o empresa, tales como: liderazgo transaccional que reconoce necesidades e intereses de los empleados por parte del líder para buscar satisfacerlos mientras cumplan su trabajo; liderazgo carismático que recurre a sentimientos y emociones de empleados para superar dificultades en la empresa a través del apoyo que el líder les ofrece para que confíen en él; liderazgo transformacional con el que se crean nuevos ambientes de trabajo adaptados para darle sentido al trabajo que requiere la institución; y el liderazgo visionario con el que se innovan las tareas laborales con tecnologías o cambios aprobados por los directivos que mejorarían la productividad.

b. Capacidad de influencia del liderazgo estratégico

Un liderazgo estratégico, muestra una capacidad principal para influir desde el clima organizacional hasta los usuarios o clientes de una empresa según destacan González y otros (2018), ya que incide en el rendimiento competitivo de los empleados cuando se cuenta con un líder comprometido con el trabajo de los colaboradores, requiriendo unificar diversos recursos administrativos mediante procesos corporativos para crear un clima laboral ideal que permita motivar la actitud de trabajadores para alcanzar metas.

Un liderazgo que contemple estilos y estrategias capaces de influir en la organización, debe orientar su mayor esfuerzo para conseguir que todos los involucrados bajo su mando tengan niveles de satisfacción, desde el momento en que planifican y ejecutan las actividades orientadas al personal en el ambiente idóneo del

trabajo que éste realizará, permitiéndose la expresión y aporte de ideas que puedan ser retroalimentadas, así como la asignación de momentos y espacios para aclaratoria de dudas sobre procesos del trabajo, promoviendo acciones organizativas que integran al trabajador a su equipo (González y otros, 2018). Asimismo, influenciando el comportamiento organizacional, con la exploración de potenciales laborales detectables por el líder de equipos, orientando la asignación del talento, adaptándolo a los cambios estratégicos de la institución (Villaprado, 2016).

A su vez, influye en un direccionamiento de la conducta del equipo de trabajo mediante la participación del líder "cuando gestiona de forma continua y eficazmente la integración de valores, creencias y sentimientos que conducen al empleado a inspirarse para que se empodere del trabajo que realiza" (Fuentes y otros, 2021:318), fidelizando compromisos de los colaboradores en los puestos de trabajo desempeñados, al ofrecerse recursos de apoyo individual y colectivo que empoderan al trabajador de manera psicológica con el control de tareas asignadas.

Esto influiría en un clima laboral eficiente, donde haya un comportamiento organizacional dirigido por liderazgo estratégico capaz de configurar la cultura organizacional de manera evolutiva (Sarmiento-Barros, 2024), trascendiendo normas y valores remarcados por el líder de equipo, hacia modelos de comportamiento ético, disciplinado y consecuente con la interacción diaria del líder con sus colaboradores, reforzando la comunicación mediante la confianza y el respeto para seguir los protocolos del trabajo con que pueda transmitirse la cultura institucional en los empleados, lo que lleva a que el líder intervenga en el rendimiento competitivo, a través de la comprensión de diversos aspectos asociados a la carga laboral del trabajador, teniendo en cuenta lo descrito por las autoras Aguiar y Pin-

zón (2017), sobre:

La estructura de la tarea, que considera el manejo y comprensión de tareas que debe realizar el empleado, fijándose una función clara y definida del rol a cumplirse, diferenciándose de procesos específicos competentes a cada área según el objetivo del puesto laboral, donde la tarea rutinaria es más adaptable a la mejora continua en comparación con las tareas que cambian periódicamente, dado que el líder no puedes ejercer suficiente control debido a los cambios (Aguiar y Pinzón, 2017).

Las relaciones del líder con los trabajadores, porque tiene que conocerse cómo es el ambiente laboral donde son realizadas las funciones del trabajo por los empleados del equipo, para detectar si hay aceptación por parte del equipo mediante la percepción de una actitud que tengan los empleados hacia el líder a cargo y entre compañeros, para conseguir el margen de respeto y confianza con el líder (Aguiar y Pinzón, 2017).

El poder del líder, a razón de la autoridad que ejerce y su disposición de poder con la que dirige, así como su capacidad de organización del equipo a su cargo, lo que requiere capacidades propias del cargo al evaluar resultados obtenidos de cada puesto laboral por el que es responsable, a fin de premiar o castigar al trabajador según el logro de los objetivos asignados, y esto incide en su propia competitividad al poder detectar aspectos que se deban mejorar o procesos de implementación correctiva a cada trabajador en su puesto de trabajo correspondiente (Aguiar y Pinzón, 2017).

Por lo tanto, para lograrse un liderazgo estratégico que fomente una mejora en la competitividad de las instituciones o empresas, se debe mantener el pensamiento estratégico en la posición del líder, debido a que diseñaría una estrategia que ayude a tener nuevos puntos de vistas de una

situación para encaminarse al éxito, permitiendo prever cambios que se adecuan a los fenómenos del entorno mediante propuesta de alternativas factibles que reduzcan los riesgos de inestabilidad en la organización, al tenerse estrategias competitivas de liderazgo que busquen la creación de oportunidades de intervención por parte de los líderes (García y otros, 2019).

RENDIMIENTO COMPETITIVO EN LAS EMPRESAS

La competitividad, resulta de una medición factible de resultados conseguidos por cada cargo laboral de una organización, comparado con los resultados esperados por la misma, donde uno de los factores principales a medir es el desempeño que tiene un empleado con relación a las tareas asignadas y cumplidas en un tiempo determinado, así como una evaluación de las veces en que ha participado de los procesos laborales contribuyentes con el logro de objetivos; y tal rendimiento tiene lugar, cuando se han formado capacidades de mejoras innovadas sobre las funciones laborales realizadas, su inclusión en los procesos de cambios del cual el trabajador debe ser parte continuamente, con capacidad de adoptar el sentido del cambio continuo según la situación cambiante de la empresa para ser competitivos (Aguar y Pinzón, 2017).

El rendimiento competitivo de los empleados tiene relación directa con el liderazgo estratégico en las empresas (Fuentes y otros, 2021), donde al promoverse un compromiso como comportamiento recurrente de los empleados, se logrará que ejecuten de manera eficiente sus labores enfocadas a los lineamientos de la organización, resultante de la estrategia de liderazgo enfocada en incrementar la confianza del trabajador en su líder, atribuyéndole los resultados obtenidos a la guía continua del líder a las labores que deben realizarse, percibiéndose el acompañamiento de un

liderazgo en la ejecución de actividades cambiantes.

Así, la estrategia de liderazgo implementada en la empresa permitirá un incremento del rendimiento productivo (Sarmiento-Barros, 2024), siempre y cuando haya una adecuada relación de los equipos de trabajo con los líderes a cargo, para tener la posibilidad de lograr los objetivos de la empresa, que permite el refuerzo del compromiso de los colaboradores, alcanzando una satisfacción laboral consecuentemente con la motivación ofrecida por el liderazgo estratégico, generando un comportamiento organizacional dirigido a obtener los mejores resultados por parte de colaboradores comprometidos, motivados y satisfechos con la atención recibida del líder, al gestionar sus necesidades como trabajador.

Al promover el rendimiento competitivo, el líder debe establecer un orden balanceado entre la motivación del colaborador y las tareas por cumplir, para la realización satisfactoria de sus actividades al tener seguro su debido reconocimiento, oportunidad de mejora y retribución correspondiente, lo que le permite la capacitación oportuna para ser autónomo en la realización de sus tareas, mientras puede detectar oportunidad de mejora o reportar problemas encontrados que deban ser gestionados por su líder, fortaleciendo la efectividad individual y colectiva junto con la del líder simultáneamente, conforme al desempeño y beneficios conseguidos según el aporte corporativo de cada puesto laboral (Sarmiento-Barros, 2024).

Rendimiento competitivo del comportamiento individual

Dentro del rendimiento competitivo, se requiere conocer la capacidad del comportamiento individual tal como se refleja en las ejecutorias colectivas de otros colaboradores, donde influye la detección oportuna del comportamiento colectivo por parte

del líder, a fin de aplicar correctivos en la manera de actuar de su equipo de trabajo, para trabajar individualmente con cada empleado y corregir aspectos que conllevan a las actitudes negativas, promover las conductas positivas y mejorar los aspectos beneficiosos con el colectivo de trabajo, fijando un patrón de comportamiento deseado sin coaccionar la expresión de los colaboradores con la que pueden obtener evaluaciones sobre los conocimientos adquiridos y el potencial que tiene cada uno para la organización, así como remover del cargo a los empleados que puedan afectar negativamente el comportamiento de otros colaboradores (Fuentes y otros, 2021).

Por tanto, preparar a los individuos en su comportamiento laboral, incide positivamente en un rendimiento competitivo esperado por el líder quien capacita a sus trabajadores (Sarmiento-Barros, 2024); lo que explica que desde el rol de liderazgo se le dé un manejo adecuado a las actitudes del trabajador previo a la asignación de funciones específicas de trabajo; considerando la capacitación, premiación o beneficio, según una retroalimentación personalizada en sesiones de capacitación del líder con el empleado para cultivar el desempeño necesitado por la organización en sus subordinados, conforme al aporte que éste genera a la empresa.

MATERIALES Y MÉTODOS

El método de estudio utilizado fue la revisión documental, recopilando información a partir de la literatura, por lo que es de corte narrativo con soporte en revisiones sistemáticas de fuentes de información, como un estudio documental enfocado desde lo cualitativo, empleando la técnica de análisis del contenido para comparar hallazgos entre autores y, ofrecer un análisis comparativo entre las fuentes consultadas dentro de un diseño bibliográfico.

El presente artículo, compara cualidades que deben estar presentes en las estrategias de liderazgo para influenciar en la competitividad de instituciones militares, según rendimientos operativos que se esperan en las funciones militares, aplicándose un análisis categórico (Hernández-Sampieri y otros, 2014), sobre los beneficios en la competitividad que se alcanza mediante un liderazgo estratégico. Por ello, se refieren ideas, conceptos y hallazgos centrales de los tipos de liderazgo cuyas estrategias mejoren lo competitivo en instituciones militares, cuyo contenido es referenciado para guiar los hallazgos encontrados (Tamayo y Tamayo, 2013), siendo referentes seleccionados de Web of Science y Scopus; con una descripción narrativa de los subapartados que constituyen el cuerpo de este escrito con base en la técnica de análisis de contenido, pudiéndose comparar diversas posturas (Galeano, 2012), de las cuales surge un nuevo conocimiento.

Así, se logró evidenciar elementos de estudios planteados por autores sobre estrategias de liderazgo que influyen en la competitividad de instituciones como las militares, a través de la identificación de su comportamiento organizacional, medidas de intervención del líder en la competitividad y factores de mejoras que resultan del análisis de la influencia del liderazgo en las instituciones militares, donde un líder estratégico influye en el compromiso por la competitividad los colaboradores (Mwaura y otros, 2018).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

a. Liderazgo influyente en el comportamiento organizacional de las instituciones militares

Al liderazgo estratégico se le reconoce como influyente para el comportamiento institucional según la revisión de la literatura, todo ello, por la dirección que ejerce el líder

con respecto a las conductas para influenciar un comportamiento de compromiso con las labores correspondientes del personal, lo que conlleva una eficiente intervención de liderazgo para sentar las bases de ese compromiso al considerar un modelo de compromiso y responsabilidad (Sarmiento-Barros, 2024; Aguiar y Pinzón, 2017).

Sin embargo, cuando una institución militar carece de liderazgo estratégico que no implemente un direccionamiento conductual, es sometida a los lineamientos de obediencia arbitraria que resulta de la gestión política, fracturando los cimientos de confianza, responsabilidad, “ética y valores” (Bracho-Fuenmayor, 2024: 556), que comprometen la labor militar en las instituciones, lo que puede evitarse al contar con un liderazgo transformacional que oriente la conducta innovadora de los subalternos “dentro de los valores de las instituciones militares, el respeto y obediencia de los subordinados tiene un rol central, por lo cual ceder cierta autonomía a los subalternos implica un reto institucional” (Norena-Chávez y otros, 2022:479).

De este modo, la influencia del líder estratégico en organizaciones militares persigue un propósito de innovar los procedimientos estandarizados de obediencia unilateral a una formación y aceptación del cambio con intervención de los colaboradores durante las decisiones tomadas, propuesta de ideas y discusión sobre los procedimientos que deben llevarse a cabo, en conjunto con su líder, con base en la transformación visionaria de cada decisión influyente en lo competitivo de tareas militares, al involucrarse a todos los implicados de una cuadrilla o pelotón, a fin de conjugar la mejor estrategia de acción (Hendrata y otros, 2023).

La efectividad del tipo de liderazgo ejercido al interior de las instituciones militares, dependen del equi-

librio entre la adaptación y ejecución de las tareas asignadas por los líderes tal como refieren Bucăța y Andrei (2024), porque un liderazgo estratégico que no sea visionario ni gestione eficazmente a los militares, no conseguiría impactar positivamente en la innovación requerida para estar a la vanguardia de la defensa pública de un Estado, afectando negativamente a los subalternos que como colaboradores deseen prestar servicio en beneficio de la ciudadanía, garantizando la seguridad pública y evitando un Estado Fallido que converja en una división de confianza nacional en sectores como salud, economía, las instituciones del Estado, la seguridad social, entre otros aspectos que conlleven a brechas sociales, administrativas, educativas, políticas, infraestructura e institucionales, por mencionar algunos sectores afectados por la falta de liderazgo nacional (Bracho-Fuenmayor, 2025).

Por lo tanto, Bucăța y Andrei (2024) sostienen que un liderazgo y una gestión eficaces son esenciales para gestionar esta complejidad e impulsar con éxito el cambio y la innovación. Cada líder militar desempeña un rol básico al fomentar una cultura que equilibre la ejecución y la adaptabilidad. Deben tener la visión para guiar a sus unidades a través del cambio, la capacidad de comunicación para articular esa visión y la determinación para aplicar rápidamente los cambios necesarios.

De esta manera, el papel representado y respaldado por instituciones militares con liderazgo estratégico, cuyo rol sea salvaguardar la justicia en las instituciones en que tiene intervención, requiere de un contexto de estrategias competitivas que incluyan las tecnologías emergentes con que se transforma la innovación militar, que debe contemplar los esfuerzos por desarrollar contramedidas y respuestas eficaces; lo que requiere la capacidad de los ejércitos seleccionados para educar tan-

to a los oficiales como a los soldados rasos sobre el carácter cambiante de la guerra y lo que las leyes de los conflictos armados permiten hacer al personal militar. En conjunto, las nuevas tecnologías condicionarán cada vez más las decisiones estratégicas del siglo XXI, incluyendo la planificación de la defensa, “la gestión y las prioridades tecnológicas, impulsando la necesidad de adaptación e innovación estratégica y operativa para preparar, combatir, ganar y disuadir nuevos tipos de conflictos” (Raska, 2019:78).

Por lo tanto, dirigir las conductas de empleados conllevaría a establecer ambientes adecuados con que se trabajen en las instituciones militares que, manejadas estratégicamente por los líderes contemplando las innovaciones tecnológicas, ameriten la preparación y capacitación de roles en los subalternos, quienes como colaboradores de las instituciones aporten desempeño, compromiso y responsabilidad en el logro de los objetivos tras una continua estimulación del líder en el desarrollo de competencias innovadoras al cargo laboral (Šimanauskienė y otros, 2021); que amerita una promoción de satisfacción laboral al expresarse ideas acorde con los cambios, proponer soluciones y discutir las entre colaboradores (González y otros, 2018), abordándose medidas de atención ante la ocurrencia de cambios del clima laboral.

Un liderazgo estratégicamente asignado al comportamiento de los empleados, debe permitir la confianza, inclusión y expresión de puntos de vistas sobre funciones desempeñadas en conjunto entre el líder con su grupo de trabajadores para alcanzar los objetivos de mejor rendimiento (Ali y Anwar, 2021), incentivando la confianza de los trabajadores en alcanzar un mayor grado de comprensión autónoma de sus diversos procedimientos en las tareas delegadas, conforme a sus áreas de acción

y límites de ejecución en las instituciones (Collins y otros, 2022).

Las metas organizacionales por lograr, deben ser detalladas y delimitadas por el líder a cargo, con debido apoyo y explicación a todo su equipo integrado para comprobar la comprensión de los procesos enseñados y los conocimientos sean adquiridos de manera consecuente con lo esperado en las instalaciones militares (Ranamukha, 2024); donde el impacto de la estrategia de liderazgo define la dirección de acciones a tener en cuenta por los colaboradores al integrarse en los comités de preparación y generación de clima organizacional que equilibre los resultados conseguidos, mediante monitoreo y control del líder, empoderando a los trabajadores en su participación y ejecución de órdenes conforme se les gratifique mediante un sistema de promociones así como recompensas por mérito (Alzawahrah y Alkhaffaf, 2021).

Liderazgo estratégico centrado en la competitividad

Los líderes deben poseer habilidades de liderazgo, que sean producto de capacitaciones y/o adquiridas mediante experiencias en la gestión del talento humano que ha sido colocado a su disposición para conseguir márgenes de eficiencia en los recursos suministrados por las organizaciones para dar resolución a los problemas encontrados, mediante el interés presente en los empleados, adoptando medidas innovadoras de resolución y ejecución de tareas que se mejoran con la práctica continua y monitoreo del líder participativo en el rendimiento de las tareas innovadas con soportes tecnológicos que pueden ser adaptados en las instituciones militares (Ali y Al Nuaimy, 2021).

Sobre la base de lo narrado anteriormente, en toda organización los empleados estarán preparados para asumir nuevos desafíos que sean propuestos o impuestos por su líder,

que según destacan Prospel-Santacruz y otros (2022), debe decidirse el mejor momento para aplicar estrategias acordes con la institución, que conlleven acciones de apoyo, reporte de monitoreo y resultados mediante una mejora continua; proyectando a su equipo de trabajo, retroalimentación del liderazgo participativo, al dirigir su accionar a que los subalternos puedan modelar el ejemplo que se les proporciona, para seguir un nivel de rendimiento y desempeño laboral esperado (Maulana y otros, 2024); consecuente con las resoluciones alternativas que éste les pueda suministrar conforme a la retroalimentación, y participación, a través de la influencia de la innovación en los procesos junto con la flexibilidad e implementación (Gerry y otros, 2025).

Así, el líder que apoye al equipo, es capaz de gestionar recursos y procesos que sean oportunos para administrar tiempos de ejecución y resultados eficaces mediante liderazgo dirigido hacia colaboradores, para mantener la competitividad al construir una resiliencia institucional, integrando sus recursos y tecnologías en la cultura organizacional (Sunoto y Daryanto, 2025); sea con un líder persuasivo, participativo, fomentando la participación de los colaboradores, incrementando sus expectativas de mejora e influyendo en el comportamiento organizacional coordinado y activo conforme a los objetivos por alcanzarse, recurriendo a una motivación laboral mediante incentivos, o en caso de ser necesario, sancionar el mal comportamiento y desobediencia, como ejemplo para otros, evitando que se repitan (Fuentes y otros, 2021).

Al contar con un líder persuasivo, que pueda aplicar el orden y sea participativo, se dan las tareas que pueden ejecutarse en ciertas condiciones dadas por el tipo de postura que asume el líder en la resolución requerida por la organización, que según Aguiar y Pinzón (2017), se de-

rivan acciones correctivas, incentivadoras o sancionadoras a fin de que el colaborador realice sus funciones, no permita la intervención emocional del trabajador con el logro de los objetivos laborales; así pues, una estrategia adecuada o suficiente en liderazgo, se influyen mutuamente y ambas repercuten en el resultado estratégico exitoso, que a su vez, afecta a la ventaja competitiva de la empresa (Yulianto y otros, 2024).

Cada trabajador, llega a expresar distintas emociones según su éxito o dificultades laborales, esto, consecuente con la sanción impuesta o el reconocimiento otorgado por el líder, de acuerdo con las funciones realizadas en la organización (Sazly y otros, 2024); siendo al líder a quien se le atribuyen tales logros desempeñados por sus colaboradores, por lo que es su deber, aplicar correctivos en el momento de recibir el reporte de rendimiento del equipo que dirige, y considerar si puede mantener al mismo trabajador sin tener que reemplazarlo.

También se ha encontrado que, en los procesos de innovación empresarial los cuales mejoran, ajustan o modifican el clima laboral, puede gestionarse a través de controles en los recursos y el personal de las organizaciones que requieren juicio estratégico hacia el bienestar de los miembros de las empresas (Spain y Woodruff, 2023); incentivando empleados en la motivación por ejecutar sus tareas proactivamente, siendo dinámicos para conseguir reducción de esfuerzos, mostrando interés por su desempeño laboral (Susanti y otros, 2023).

Asimismo, cuando hay capacitación en los líderes para guiar a los empleados en tareas laborales que requieran una mejora continua, puede incidir en facilitar su adaptación frente a las innovaciones tecnológicas para mantener la diversificación actualizada de las organizaciones

desde sus puestos de trabajo (Repina y otros, 2023); que mutatis mutandi, en el ámbito militar un líder estratégico mantendría el rendimiento del potencial efectivo del uso tecnológico garantizando eficiencia a mediano y largo plazo (Anwar y otros, 2024), y el efecto significativo del liderazgo estratégico en la capacidad del empleado por compartir su voz en las distintas soluciones que puede aportar, valora el criterio ético asumiendo las voces de sus colaboradores en los procesos de trabajo donde éstos participan (Beikzad y Razmjou, 2024).

Así, un líder capaz de reconocer la actitud de un individuo, es eficaz en su labor estratégica para ubicar el personal idóneo en puestos laborales asignados a colaboradores mediante delegación de roles para el desarrollo de la operación o mejora continua de los procedimientos que deban ser apoyados por un supervisor destinado por empleados (Slobodeniuk y otros, 2024); promoviendo una confianza necesaria en el contexto de las instituciones militares, para encontrar molestias, debilidades y aspectos de mejora continua desde el liderazgo estratégico para mantener la relación de los indicadores de rendimiento con las estrategias de agrupación y cambios en las decisiones tomadas por el grupo a cargo del líder (Caymaz, 2022).

La asignación de un supervisor que brinde apoyo a los equipos de trabajo, le permite al líder medir los niveles de rendimiento que un colaborador pueda desempeñar (Boane y otros 2024), a fin de mejorar las capacidades de resolución en las tareas encomendadas, promoviendo a su vez que haya mayor aceptación del trabajador frente a las responsabilidades otorgadas (Saputra y Kusnadi, 2021), aprovechando aptitudes de cada colaborador conforme a su preparación individual frente a ciertas tareas que puedan ejecutar mejor, en ciertos cargos laborales en los que

podría desempeñarse profesionalmente (Stoiber y otros, 2024).

c. Estrategias para líderes hacia la mejora competitiva militar

Una estrategia de liderazgo participativo, resulta propicio en instituciones militares, cuando el líder se encuentra capacitado para incentivar un comportamiento, disciplina y actitud motivadora hacia el logro de los objetivos en las tareas asignadas al personal (Avolio y Drummeý, 2023); con base en el ejemplo del líder para que los colaboradores sean efectivos en las funciones laborales que los militares requieren desde su acreditación profesional para ser colocados en diversos puestos de trabajo, mejorando la continuidad de la relación laboral entre subalterno y líder de equipo, como una gestión de talento humano.

En este sentido, refiere la importancia que tiene un liderazgo participativo para controlar y enseñar todo lo que pueda, a los subalternos de turno por cada líder en las instituciones militares, ya que la rotación de los líderes ha producido "cierta incertidumbre respecto a la continuidad de los procesos, puesto que son bastante jerarquizados. En este sentido, son precisamente los directores los que están llamados a ejercer un liderazgo permanente para dirigir los respectivos proyectos estratégico" (Vergara-Paredes, 2021:528).

De este modo, es que se requiere en las instituciones militares una continua capacitación y formación de líderes estratégicos que sean participativos, activos y actualizados en los procesos innovadores que aportan las tecnologías modernas para comprender las conductas de los subalternos y la conducción del comportamiento acorde con la visión y planeación estratégica de las instituciones, lo que requiere una práctica del uso estratégico en la formación de liderazgo, en correspondencia con los intereses nacionales y creación

de políticas de Estado, que no sean exclusivas del gobierno de turno, a fin de generar “estrategias para garantizar objetivos e intereses nacionales, modernización del adversario, liderazgo estratégico, operaciones militares, política, estrategia y táctica, control y límites de la fuerza militar para fines políticos, y transición de poderes y estrategias de defensa” (Acedo-Navas, 2023:313).

Como respuesta al resultado de un liderazgo estratégico en las instituciones militares, es que podría conocerse la capacidad del poder militar actual para hacer frente a las necesidades del Estado en materia de seguridad nacional, ya que como se refiere en la Figura 1, hay estilos de liderazgos que pueden adoptarse ante los cambios, donde las capacidades militares se puedan calcular con la “tecnificación, operatividad, modernidad y alistamiento del material para guerra regular, irregular o híbrida, así como recursos disponibles para movilización y factores multiplicadores como la moral de combate, capacidades tecnológicas y capacidades de inteligencia en nivel estratégico-militar y liderazgo” (Monte-ro-Moncada y otros, 2022: 808).

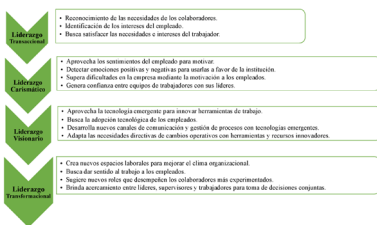


Figura 1. Liderazgos aplicables a instituciones militares

Fuente: Elaboración propia (2025)

En las organizaciones militares se deben distribuir las funciones según asignación de supervisores bajo el mando del mismo liderazgo estratégico para interrelacionar procesos reportados, considerando los objetivos de la institución, para brindar mayor

margen de eficiencia en el desempeño registrado por el líder y su equipo de trabajo, mejorando la apropiación intelectual de la innovación tecnológica, fortalecer capacidades de respuesta y coordinar procesos asociados con la seguridad sostenible de las instituciones (Teece, 2022).

Las instituciones militares, ameritan un líder para distribuir el personal en diversos puestos con respecto al caso que deben gestionar, para proveer reportes de eficiencia y disminuir el margen de error en supervisores directos con lo cual reciban oportunamente el apoyo necesario (Mishak, 2024); atendiendo las exigencias institucionales de evaluación sobre los tiempos de ejecución para asignar recursos asociados al cumplimiento de tareas (Slobodeniuk y otros, 2024a). Por ello, se requiere una formación previa que sea apoyada por supervisores quienes asisten a los subordinados en labores específicas acordes con la estrategia del líder, quienes deben brindar los resultados deseados para poder ajustar dicha estrategia en la que el líder participa con su gestión, lo que devela que cada vez se hace más indispensable la presencia de un liderazgo estratégico de calidad para fortalecer las organizaciones (Chiş-Manolache, 2024).

Lo supra mencionado, obedece a que, en las entidades militares, debe contarse con la dirección proactiva de los líderes quienes se apropien de un pensamiento de estrategia con base en la experiencia, para dirigir las evaluaciones sobre el desempeño en el cumplimiento de responsabilidades con mayor esfuerzo y motivación hacia los militares para atender los riesgos de seguridad nacional que padezca la sociedad (Abubakar et al., 2021).

Evidentemente, lo narrado, vendría en un desafío crítico pendiente por superar en instituciones militares donde no se ejerza un lide-

razgo estratégico, donde los colaboradores tendrían que ser capacitados para gestionar recursos y personal orientado al logro competitivo de la institución u organización (Dickson e Isaiah, 2023); y por ello, se promueve la formación continua de líderes con lo cual se consiga "adaptación al cambio, a las innovaciones, la adecuada comunicación, con la debida persuasión y la empatía, aunque esta habilidad muestra ciertas manifestaciones de debilidad, deben mejorarse lo cual se convierte en un desafío para estos líderes" (Bracho-Fuenmayor, 2023: 527-528).

Es en ese sentido, que el liderazgo estratégico participativo adquiere relevancia cuando debe propiciar una continua mejora del desempeño competitivo en toda organización, pues sus esfuerzos deben dirigirse a revisar el cumplimiento de los lineamientos institucionales que representa, a fin de acercarse a sus colaboradores para promover la adquisición de nuevos conocimientos y herramientas acordes con el desenvolvimiento de las tareas asignadas eficazmente (Akbar y otros, 2025); buscando múltiples beneficios, al ofrecer servicios de calidad a través del talento humano capacitado, que esté orientado hacia la estrategia de liderazgo continuamente actualizado de forma participativa.

Se necesita el liderazgo comprometido con la capacitación, seguimiento y preparación continua del personal para lograr metas asignadas por los directivos, formando trabajadores que representen la organización inteligente para generar sinergia en procesos conjuntos, dirigidos producir resultados cónsonos con las competencias esperadas por los colaboradores según su rol en las organizaciones (Abderrahim y otros, 2024); teniendo capacidad autónoma de seguir apropiándose de nuevos modelos laborales para gestionar las herramientas tecnológicas para potenciar el liderazgo del personal, ge-

nerando pertenencia, mística laboral, identidad institucional y compromiso con el Estado y la Nación.

Los antecedentes comparados en la etapa de los resultados, ofrecen la comprensión sobre la influencia del líder estratégico eficaz con relación a los niveles de competitividad alcanzados en las entidades expuestas por los diversos autores; ya que dentro del ámbito de las instituciones militares, se procura la atención de las deficiencias encontradas al compararse las medidas de resolución planteadas, para triangular las causas y efectos de forma predecible, que puedan adaptarse a las soluciones inmediatas que surgen de la innovación, adaptación y compromiso del liderazgo militar con pensamiento estratégico.

Los resultados indican que las estrategias del liderazgo orientado a una competitividad laboral de militares, ofrece una innovación comunicativa, delegando actividades de seguimiento a las responsabilidades con mayor control de los índices de desempeño organizacional esperados, que orientan a un liderazgo organizacional transformacional erigido sobre la base de los principios, valores y doctrina cohesiva de preparación para diversos escenarios político-estratégicos (Parada, 2015), descifrando el problema evaluado con un enfoque operativo de implementación de las soluciones, con capacidad de pronosticar el desempeño de las operaciones asignadas al personal, los logros en equipo y el reconocimiento de los subalternos en la ejecución de las tareas designadas para la consecución del resultado esperado (Preciado y Palacios, 2024), con los índices de previsión, materializados durante su cometido final.

Se destaca que la influencia del líder que gestiona la competencia en el contexto militar es relevante, al fomentar la innovación, garantizando que las fuerzas armadas sigan sien-

do ágiles, resistentes y capaces de satisfacer las exigencias de la guerra moderna; encarnando nuevas competencias y rasgos esenciales, con que los líderes militares pueden guiar a su gente para lograr objetivos clave, contribuyendo con la preparación general y la eficacia de la organización (Bucăța y Andrei, 2024). Además, al tomar como referencia los valores de justicia institucional, mediante un equilibrio reflexivo de las funciones que desempeña cada militar dentro de la estrategia institucional en la cual forma parte, se busca garantizar el principio de libertad que tiene relación con los distintos poderes presentes en diversos niveles “lo cual incluye las relaciones personales hasta las regionales, nacionales e internacionales” (Bracho, 2021: 111).

El pensamiento estratégico, junto con el liderazgo estratégico, son elementos que los individuos que dirigen organizaciones a nivel estratégico deben tener, dominar, mejorar y además, deben compartir con los demás miembros de la organización. El éxito y la eficacia de cualquier institución dependen en gran medida de la estrategia desarrollada por el líder y del pensamiento estratégico que utilice al tomar decisiones.

Para este estudio, tuvo que afrontarse limitaciones en el procedimiento metodológico para seleccionar diversos campos de aplicación del liderazgo estratégico para mejorar la competitividad de instituciones militares desde un enfoque organizacional propiamente, sin embargo, los resultados obtenidos con el análisis de contenido, permitió crear nuevos contenidos sobre la importancia que recae en el pensamiento estratégico de los líderes en las instituciones militares para el aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas.

Así, con los razonamientos expuestos, se posibilita la adopción de procedimientos en la delegación de tareas al personal experimentado, de-

bido a que la naturaleza de rotación de líderes en las instituciones militares permite la continua ascendencia a cargos superiores, a través de la profesionalización de los funcionarios castrenses, donde cada colaborador militar adquiere una formación estratégica distinta, pero bajo la misma disciplina organizacional.

CONCLUSIÓN

Para concluir la presente investigación, es necesario resaltar que se analizaron diferentes estilos de liderazgo estratégicos que redundan en la mejora de la competitividad en instituciones militares, donde el desempeño y compromiso laboral es positivamente incentivado por líderes estratégicos capacitados en la innovación así como en la detección del comportamiento organizacional, siendo consecuentes con la superación de desafíos estratégicos que refieren al poder militar, propendiendo a una ubicación de acuerdo con el desempeño, así como también sobre la base del rendimiento grupal de los militares.

Así, las investigaciones consultadas refieren el deber de dirigir la etapa transformacional y participativa del líder con sus subordinados, el cual se oriente en la capacitación, formación y disciplina de los militares para sentar las bases de los valores institucionales, con respecto a la ética, la innovación y la disciplina para el óptimo desempeño de las funciones, considerando que los militares son colaboradores de las instituciones y requieren tanto una asistencia para ser mejores en sus competencias profesionales asignadas, así como un debido reconocimiento al desempeño e incentivos acordes con su cargo de funcionario, a fin de maximizar su competitividad al tener el apoyo y motivación por parte del líder, dentro de un clima laboral que reconoce el valor del subordinado.

Por lo tanto, se ha identificado la diversidad de procesos de liderazgo

transformacional y participativo que influyen positivamente en la dinámica militar para poder pronosticar el desempeño de las tareas, ya que un liderazgo estratégico se prepara para los escenarios posibles de resolución que tienen impacto político-estratégico, tras evaluar el rendimiento del poder militar de la institución, donde el logro de objetivos es reconocido al equipo de trabajo, tras la formación en los valores, doctrina cohesiva y principios transformacionales que ofrece el liderazgo, apoyado en un continuo proceso de innovación estratégica con empoderamiento del colaborador y su equipo para realizar tareas delegadas por el líder de manera autónoma.

De ese modo, puede lograrse la consecución de las tareas asignadas desde la institución militar, cuando el liderazgo transformacional concibe los índices de articulación de las tareas según los roles de desempeño de sus subalternos, tras conocer el comportamiento individual, habilidades y aptitudes del militar, con lo que puede tener índices de previsión para la puesta en práctica de las estrategias ensayadas durante los entrenamientos, sin descuidar la necesidad de tener supervisión o delegados asignados por el líder para la asistencia a los colaboradores, guiando la mejora continua a través de una capacitación y profesionalización militar, teniendo un líder como modelo a seguir en el marco del compromiso y cumplimiento de las responsabilidades asignadas acordes con las capacidades, formación y habilidades adquiridas, colocadas al servicio de la institución, el Estado y la Nación.

REFERENCIAS

ABDERRAHIM, B., ABDELKARIM, S., SADIQ, B. H., y KAREEM, S. D. (2024). The impact of strategic leadership on the building of intelligent organizations: A field study of a group of economic institutions in Algeria. *International Journal of Economic Per-*

spectives, 18(1), 151-166. <https://ijeponline.lingcure.org/index.php/journal/article/view/552>

ABUBAKAR, S. G., ADAMU, B. D., MOHAMMED, Y. S., MUSA, M. S. y MUSA YAHAYA, L. (2021). Strategic management of internal security challenges: evaluating the effect of banditry and kidnapping in North Western Nigeria and the role of the military. *International Journal of Management Science and Entrepreneurship, Published by Cambridge Research and Publications*, 21(7), 327-347. https://www.cambridgenigeriapub.com/wp-content/uploads/2021/10/CJMSE_Vol21_No7_June_2021-18.pdf

ACEVEDO-NAVAS, C. (2023). Ejes temáticos estratégicos en seguridad y defensa en Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 21(42), 303-326. DOI: <https://doi.org/10.21830/19006586.1215>

AGUIAR, R. y PINZÓN, L. M. (2017). *Liderazgo y Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Trillas. 69 p. https://www.researchgate.net/profile/Rocio-Aguar-Sierra/publication/323809022_Liderazgo_y_comportamiento_organizacional/links/5aabd01baca27248034ad454/Liderazgo-y-comportamiento-organizacional.pdf

AGUILAR BUSTAMANTE, M. C. (2020). *Liderazgo en Cultura Organizacional*. En: *Liderazgo y cultura organizacional*. Colombia: Universidad Católica Santo Tomás, Editorial Logos, Vestigium, pp. 49-69. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/726519f7-5292-4b49-836a-d2cbb97282a4/content>

AKBAR, A., USMAN, B. y ANGGIANI, S. (2025). The influence of business level differentiation, integrated level strategy and corporate level strategy on competitive advantage is mediated by internal innovation in TNI and Hospitals throughout Indonesia. *Journal of Social Science*, 6(2). <https://jsss.co.id/index.php/jsss/arti->

[cle/view/998](#)

ALI, S. T. y AL NUAIMY, S. A. Q. (2021). Strategic Leadership Patterns and their impact on Innovation Performance: An analytical study at the Ministry of Interior. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(12), 4488-4496. <https://www.proquest.com/openview/0c8fda37996d-538922c0f35aa7fe6770/1?cbl=2045096&pq-origsite=gscholar>

ALI, B. J. y ANWAR, G. (2021). Strategic Leadership Effectiveness and Its Influence on Organizational Effectiveness. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2), 11-24. <https://ssrn.com/abstract=3835697>

ALZAWAHRAH, H. y ALKHAFFAF, M. (2021). The impact of strategic leadership on organizational ambidexterity at the King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB). *International Journal of Engineering Science Technologies*, 5(3), 20-38. DOI: <https://doi.org/10.29121/IJOEST.v5.i3.2021.193>

ANWAR, A., USMAN, B., y SANTOSA, W. (2024). The influence of Strategic Planning, Risk Management and Internal Control on the Performance of the Indonesian Army Organization Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 8(8), 286-308. DOI: <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2024.8820>

AVOLIO, B. J. y DRUMMEY, K. C. (2023). Building Leadership Service Academies to Institutionalize a Strategic Leadership Development Focus. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 137-154. DOI: <https://doi.org/10.1177/15480518231157019>

BEIKZAD, J. y RAZMJOU, M. (2024). The effect of strategic leadership and innovate organizational climate on employees' voice with

the mediating role of work ethic maturity. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 379-408. DOI: <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.472021.1402>

BOANE, C. A., GICHUNGE, E., y MILUWI, J. (2024). Influence of Strategic Leadership on the Performance of Hospitality Companies in Maputo Province, Mozambique. *International Journal of Professional Practice*, 12(5), 55-67. DOI: <https://doi.org/10.71274/ijpp.v12i5.444>

BRACHO FUENMAYOR, P. L. (2021). Teoría de la justicia de John Rawls, desde una perspectiva de la filosofía política. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 12(2), 109-132. DOI: <https://doi.org/10.7770/rch-dcp-V12N2-art2650>

BRACHO-FUENMAYOR, P. L. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *RCS. Revista de Ciencias Sociales*, 29(3), 517-530. DOI: <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40736>

BRACHO-FUENMAYOR, P. L. (2024). Ética y moral en la Educación Superior. Una revisión bibliométrica. *RCS. Revista de Ciencias Sociales*, 30(3), 553-568. DOI: <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i3.42695>

BRACHO-FUENMAYOR, P. L. (2025). Estado fallido. Un análisis desde la perspectiva de Rotberg. *Encuentros. Revista De Ciencias Humanas, Teoría Social Y Pensamiento Crítico*, 23 (enero-abril), 228-244. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14268859>

BUCĂȚA, G. y ANDREI, C. (2024). The impact of leadership and management changes on the military organization. *Land Forces Academy Review*, 29(4), 459-472. DOI: <http://dx.doi.org/10.2478/raft-2024-0048>

CANTOR CAVIEDES, A. C. (2023). *El impacto del liderazgo tóxico en el clima laboral y el rendimiento de los*

empleados [Tesis de Grado, Universidad Libre, Pereira, Colombia]. <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/26075/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

CAYMAZ, E. (2022). Strategic Management of the Defense Industry: A review on clustering strategy. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 13(1), 139-147. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1049503>

CHIŞ-MANOLACHE, D. (2024). Strategic leadership in an era of competition. *Scientific Research and Education in the Air Force – AF-ASES*, 11, 103-107. <https://www.af-ahc.ro/ro/afases/2024/Volume-AF-ASES2024/11-DianaChisManolache.pdf>

COLLINS, A., KINYUA, G. y MUCHEMI, A. (2022). Strategic Leadership as an Antecedent of Competitive Advantage: A Review of Literature. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 10(1), 18-33. DOI: <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1001003>

DÍAZ MOYANO, A. (2017). *El impacto del liderazgo organizacional en el rendimiento laboral* [Tesis de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/c88e67cc-9614-49e1-a5dc-4342f538cb17/content>

DÍAZ ROSILLO, A., LESCANO LÓPEZ, G. S. y PAZ PALACIOS, W. R. (2020). Relación entre valores universales y compromiso académico en cadetes del Ejército y la Marina de Perú. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(31), 495-521. <https://doi.org/10.21830/19006586.609>

DICKSON, R. K. e ISIAIAH, O. S. (2023). Strategic Leadership: The role of networks and platforms in developing small and medium scale enterprises in Nigeria. *American International*

Journal of Business Management (AI-JBM), 6(1), 38-52. <https://www.aijbm.com/wp-content/uploads/2023/11/E6113852.pdf>

FUENTES, Y., BARRIENTOS, E. J. y PABÓN, J. A. (2021). Liderazgo Organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, 19 (35), 307-325. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8293161.pdf>

GALEANO, M. E. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Medellín, Colombia: La Carreta Editores. https://biblioteca.colson.edu.mx/e-docs/RED/Estrategias_de_investigacion_social_cualitativa.pdf

GARCÍA, J., PAZ, A. y CANTILLO, N. (2019). Estrategias y habilidades para la competitividad: caso de PYMES del sector construcción en Barranquilla. *AGLALA*, 10(1), 312-339. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7045890.pdf>

GERRY, J. C., TRI, W., ADLER, H. M. y HASANUDDIN, H. (2025). Military Leadership in Business: An Analysis of its Role and Impact in Indonesia. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 5(4), 2621-2631. <https://doi.org/10.38035/jlph.v5i4.1394>

GONZÁLEZ, J. V., PAREDES, M. A., NÚÑEZ, R., PAREDES NÚÑEZ, I. I. y PAREDES NÚÑEZ, V. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revistas de Investigación*, 42(95), 241-249. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>

HENDRATA, D., AROFAH, W. Y MARTADISASTRA, D. S. (2023). The influence of strategic leadership, transformational leadership and visionary leadership on performance at the naval academy mediated by decision making. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 5033-5043. DOI: <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i6.1088>

HERNÁNDEZ RUIZ, L. S. (2018).

Liderazgo Estratégico Integral: De la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones. *ICAP – Revista Centroamericana de Administración Pública* (75), 123-133. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/download/38/72/174>

HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C., Y BAPTISTA, P. (2014). *Metodología de la Investigación, 6a. Edición*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

HERRERA VILLA, S. A. (2021). *El Liderazgo como Competencia Estratégica para la transmisión de conocimientos dentro de un ambiente militar* [Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/6e1c1cf6-86d6-4646-98a4-68efa21010e0/content>

MAULANA, S., ARAFAH, W. y SANTOSA, W. (2024). Strengthening Sustainable Competitiveness in Indonesia's Defense Industry. *International Research Journal of Economics and Management*, 3(3), 168-174. <https://irjems.org/irjems-v3i3p123.html>

MIÑO RAZO, J. (2023). La importancia del Liderazgo en las Instituciones. *Revista Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 16(1), 156-165. <https://dx.doi.org/10.24133/RCSD.VOL16.NO1.2023.12>

MISHAK, T. (2024). Retrospective review of studies of strategic management of automotive enterprises. *Global Prosperity*, 4(1), 36-44. <https://gprosperity.org/index.php/journal/article/view/135>

MONSALVE-CASTRO, C., CHAMORRO ROJAS, L. J. y LUZARDO BRICEÑO, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la segunda división del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y*

Reflexión, 26(2), 115-127. <https://doi.org/10.18359/rfce.3049>

MONTERO-MONCADA, L. A., GONZÁLEZ, M. A. y JIMÉNEZ-ALMEIRA, G. A. (2022). Las capacidades estratégicas de Colombia para enfrentar las amenazas extrarregionales y transnacionales. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(40), 799-814. DOI: <https://dx.doi.org/10.21830/19006586.943>

MORALES TERRONES, K. E. (2023). *Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de ventas de una empresa de servicios de la ciudad de Trujillo en el año 2023* [Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte, Perú]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/36128/Morales%20Terrones%2C%20Karen%20Estefani%20%28resumen%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MWAURA, S., CHEPKILOT, R. y TANUI, J. K. (2018). Influence of strategic leaders innovation skills on change management in the County Government of Nakuru, Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 6(4), 844-852. <https://www.researchpublish.com/upload/book/INFLUENCE%20OF%20STRATEGIC-6739.pdf>

NORENA-CHÁVEZ, D., GUEVARA, R. y GÓMEZ, M. (2022). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(39), 467-485. DOI: <https://dx.doi.org/10.21830/19006586.865>

NORENA-CHÁVEZ, D., GUEVARA, R. y BUSTAMANTE-ZUÑIGA, D. R. (2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 889-908. <https://doi.org/10.21830/19006586.817>

NORENA-CHÁVEZ, D., CÉLIZ-KUONG, J. O. y GUEVARA, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 29-50. <https://doi.org/10.21830/19006586.732>

PARADA CUELLAR, G. A. (2015). Liderazgo Transformacional: Un reto en la Cultura Organizacional del Ejército Colombiano. *Revista del Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada*, 1-14. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstreams/96fd1972-858f-4d52-b754-2779d3f114c7/download>

PINO ZARATE, O. (2022). *El liderazgo y su influencia en el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo* [Tesis de Maestría, Universidad Simón Bolívar, Colombia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/11605>

PRECIADO MORENO, J., y PALACIOS HUERTAS, M. L. (2024). Estilos de liderazgo que aplican los oficiales del Ejército Nacional dependiendo de su sitio de origen en la ESMIC. En M. Sosa Espinosa, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares* (pp. 89-139). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289620382.04>

PROSPEL-SANTACRUZ, E. L., ROMERO-MOROCHO, L. R. y JAYA-PINEDA, I. I. (2022). Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa Mcduck. *593 Digital Publisher*, 7 (3), 184-196. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1112>

RANAMUKHA, N. C. (2024). The Role of Human Resources Flexibility in Strategic Thinking of Strategic Level Military Officers of Sri Lanka Air Force. *Journal of Management, Social Science and Humanities*, 5(1), 115-137. <https://doi.org/10.4038/jmsh.v5i1.22>

RASKA, M. (2019). Strategic Com-

[petition for Emerging Military Technologies: Comparative Paths and Patterns. PRISM](https://www.jstor.org/stable/26864277), 8(3), 64-81. <https://www.jstor.org/stable/26864277>

REPINA, I., SAGAIK, M. y TEPLYUK, M. (2023). Partnership and diversification: Key components of strategic management of the development of enterprises of the HoReCa Business Segment. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-14>

REPOSSI, E. A. (2018). *El Mando y el Liderazgo en el ejercicio de la función profesional – Primera parte. Introducción y Capítulo I*. Colombia: Edición Colegio Militar de la Nación. https://www.colegiomilitar.mil.ar/re-di-u/pdf/ReDiU_0208_art3-1ra_parte_El%20mando%20y%20el%20liderazgo.pdf

RUBIANO, L. K. (2022). *Liderazgo con versatilidad comprometido con la eficacia en la actualidad empresarial de Colombia* [Tesis de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/19f73307-adad-43b9-964b-c0245d265ae2/content>

SAPUTRA, T. D. y KUSNADI, K. (2021). The effect of strategic human resources competency and logistics management on organizational performance mediated by strategic leadership. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 1(2), 112-127. <https://www.abnus.org/jemeb/article/view/55>

SARMIENTO-BARROS, M. L. (2024). Desarrollo de Liderazgo y su Impacto en la Cultura Organizacional. *Journal Scientific MQRInvestigar*, 8(2), 1820-1841. DOI: <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.1820-1841>

SAZLY, S., ANDRIANI, R., HARUN, M. y HERLAN, H. (2024). The role of strategic leadership and innovation to

develop sustainable competitive advantage: A literature review. Comparative. Journal Comparative: Ekonomi Dan Bisnis, 6(2), 351-367. <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/jceb/article/view/11383/5169>

SEGURA VILLARREAL, C. A. (2021). Innovación de la estrategia militar. Innovando con el apoyo de la herramienta estratégica moderna: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) +1. *Revista Fuerza Aérea – EUA, Segunda Edición*, 13-23. https://www.ai-runiversity.af.edu/Portals/10/JOTA/Journals/Volume%203%20Issue%202/4-Segura_s.pdf

SERRANO, B. J. y PORTALANZA, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 11-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

ŠIMANAUSKIENĖ, V., GIEDRAITYTĖ, V. y NAVICKIENĖ, O. (2021). The Role of Military Leadership in Shaping Innovate Personnel Behavior: The Case of the Lithuanian Armed Forces. *Sustainability*, 13(16), 9283, 1-17. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13169283>

SLOBODENIUK, A., HEIDOR, A., VELYCHKO, O., SYLKINA, Y., y KOSTENKO, Y. (2024). Strategic management as a catalyst for the development and financial stability of modern enterprises. *Multidisciplinary Reviews*, 8, 2024spe078. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe078>

SLOBODENIUK, A., HEIDOR, A., VELYCHKO, O., SYLKINA, Y. y KOSTENKO, Y. (2024a). The impact of Strategic Management on the Financial Situation of the Company. *International Journal of Religion*, 5(11), 1291-1300. <https://doi.org/10.61707/f862vm11>

SPAIN, E. y WOODRUFF, T. (2023). The Applied Strategic Leadership Process: Setting Direction in a VUCA World. *Journal of Character*

and Leadership Development, 10(1), 47-57. DOI: <https://doi.org/10.58315/jcld.v10.250>

STOIBER, K., HAUTZ, J., MATZLER, K., STADLER, C. y von DEN EICHER, S. F. (2024). Open Strategy – the role of strategic leadership. *Handbook of Research on Strategic Leadership in the Fourth Industrial Revolution, Collection Business 2024*, 365-388. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802208818.00024>

SUNOTO, S. P. Y DARYANTO, E. (2025). The Role of Strategic Leadership in building Organizational Resilience. *International Journal of Integrative Sciences*, 4(3), 517-532. <https://doi.org/10.55927/ijis.v4i3.89>

SUSANTI, R., TARIQ, K., & CARMELLO, D. (2023). Strategic Management of Madrasah Heads in Improving the Quality of Language Learning Arabic in Islamic Educational Institutions. *International Journal of Educational Narrative*, 1(1), 36-45. <https://www.journal.ypidathu.or.id/index.php/ijen/article/download/231/98>

TAMAYO Y TAMAYO, M. (2013). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf

TEECE, D. J. (2022). A wider-aperture lens for global strategic management: The multinational enterprise in a bifurcated global economy. *Global Strategy Journal*, 12(3), 488-519. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1462>

VERGARA-PAREDES, S. A. A. (2021). Propuestas para la acreditación de los institutos de las Fuerzas Armadas de Chile. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(35), 525-545, DOI: <https://doi.org/10.21830/19006586.754>

VILLAPRADO, O. (2016). Influencia del Liderazgo en la Conducta Organizacional. *Revista Académica Con-*

tribuciones a la Economía, Grupo EUMEDNET – ISSN: 1696-8360; 1-15.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9041510.pdf>

YULIANTO, A. R., SAZLY, S., SUB-ARIYANTI, H. Y KUSUMANINGRUM, A. (2024). Corporate Strategy, Strategic Leadership, Strategy Implementation and Competitive Advantage: A conceptual model proposal. *Comparative. Journal Comparative: Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2), 340-350. <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/jceb/article/view/11370/5168>