



La moral de las tropas en la actual situación del
conflicto

Héctor Cabezas Castillo
Mario Fernández Ramírez

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Curso de Estado Mayor (CEM)

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia

LA MORAL DE LAS TROPAS EN LA ACTUAL SITUACION DEL CONFLICTO



Mayor Hector Cabezas Castillo

Mayor Mario Fernández Ramírez

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS PARA LA DEFENSA NACIONAL

CURSO DE ESTADO MAYOR CEM. 2004

BOGOTA D.C.

2004

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**



LA MORAL DE LAS TROPAS EN LA ACTUAL SITUACIÓN DEL CONFLICTO

Presentado por:

Mayor Héctor Cabezas Castillo

Mayor Mario Fernández Ramírez

Director.

Mayor Maria Cristina Barrios Jiménez

Jefe sección psicología militar

Dirección de Sanidad Ejército

Curso "A" CEM-2004

Bogotá D.C. 20 DE SEPTIEMBRE DEL 2004

Nota de aceptación.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Para todos mis compañeros de armas, que han afrontado la crudeza de esta agresión terrorista en nuestra patria. Arriesgándola y muchas veces perdiéndola por alcanzar ese gran sueño de un mejor futuro para nuestros hijos y la paz de Colombia. Esas personas que han amado sin límites ese esfuerzo, beneficiando con esto a todo un pueblo que ni siquiera conocen, a quienes han demostrado una entrega total más allá de sus intereses personales, rescatando con esto los valores humanos, a los que han entregado su existir por su Patria. A todos ellos con mi sincero reconocimiento, les dedico estas palabras como testimonio de lo que de ellos hemos podido aprender.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresa sus agradecimientos a:

A la sección de Personal del Comando del Ejército. En cabeza del señor Coronel German Escobar Tovar

A la Dirección de sanidad

A la Sra. Teniente Marcela Calderón sicóloga militar de la Dirección de sanidad del Ejército

Al Mayor Alfonso Correa Rodríguez jefe de psicología militar

A los señores oficiales, suboficiales y alumnos de la Escuela de Armas y Servicios

Quienes con su valioso aporte hicieron posible el presente análisis, aportando los documentos, estudios y análisis de la problemática de nuestro Ejército.

Por los invaluable conocimientos que llegue a recopilar, y hoy hacen más claro y conveniente que estimule esta clase de temas que son de un valor imperecedero.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. ANTECEDENTES	1
1.2 ¿ QUE ES LA INSTITUCION MILITAR EN COLOMBIA ?	3
1.3 LA LEGITIMIDAD DEL LIDERAZGO Y EL MANDO EN LAS FUERZAS MILITARES	5
2. MARCO CONCEPTUAL	7
2.1 ETICA Y MORAL MILITAR	7
2.2 CODIGO DE ETICA	10
2.2.1 Seré justo e imparcial en el trato con mis subalternos y no les ordenaré algo que atente contra su dignidad e integridad moral.	11
2.2.2 Cumpliré y haré cumplir la disciplina, la subordinación y la exactitud en el deber militar.	12
2.2.3 Amaré a Dios, a mi Patria y a mi familia: serán mis valores supremos, les dedicaré mis mejores esfuerzos y lucharé por ellos hasta la muerte, si fuere necesario.	12
2. 3 EL MILITAR COMO LIDER Y COMO GERENTE	14
2.4 PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO	18

2.4.1 ¿Cuáles son los principios del don de mando?	18
2.4.1.1 Conozca su trabajo	19
2.4.1.2 Conózcase así mismo y preocúpese por su mejoramiento	19
2.4.1.3 Conozca a sus hombres y preocúpese por su bienestar	19
2.4.1.4 Mantenga a sus hombres informados	20
2.4.1.5 De ejemplo	20
2.4.1.6 Cerciorese de que la tarea ha sido entendida, supervisada y cumplida	21
2.4.1.7 Entrene a sus hombres para que trabajen en equipo	21
2.4.1.8 Tome decisiones correctas y oportunas	21
2.4.1.9 Busque responsabilidades y desarrolle el sentido de responsabilidad entre sus hombres	22
2.4.1.10 Emplee su comando de acuerdo a sus capacidades	22
2.4.1.11 Responsabilícese por las acciones de la unidad	23
2.4.1.12 Sea firme, pero justo	23
3.1 ETICA Y LIDERAZGO, BASES DE UN CODIGO MILITAR	23
3.2 VALORES MILITARES	25

3.2.1 Respeto y acatamiento de la ley	26
3.2.2 Ética en todas las actitudes	26
3.2.3 Respeto por las personas	26
3.2.4 Compromiso con la Nación	26
3.2.5 Competencia profesional	27
3.2.6 Honestidad	27
3.2.7 Valor	27
3.2.8 Lealtad	27
3.2.9 Honor	27
3.2.10 Prudencia	28
3.3 CUALIDADES PARA EL PERFIL MILITAR	28
3.3.1 Dios	28
3.3.2 Patria	30
3.3.3 Libertad	32
3.3.4 Deber	35

4 MARCO TEORICO	37
4.1 ¿ como se conduce el militar en su carrera	37
4.2 ¿ CON CUANTA MAS RAZON NO SERA INDISPENSABLE HACERLO EN UN GOBIERNO DEMOCRATICO?	38
5.1 UN ANALISIS RETROSPECTIVO DE LA ADMINISTRACION DE LA GUERRA	47
5.2 UN PASAJE POR COLOMBIA Y LA MORAL DE LAS TROPAS	47
5.3 LA MORAL INDIVIDUAL	49
5.4 LIDERAZGO	51
6.1 LA SICOLOGIA MILITAR COMO SOPORTE DE LA MORAL	54
6.2 OBJETIVOS CON LA SICOLOGIA PARA MANTENER LA SALUD MENTAL DE LOS HOMBRES	56
7.1 LA CONDUCCION MILITAR	58
7.2 EL MANDO IMPRUDENTE	60
7.3 EL MANDO BUENO	61
7.4 EL MANDO MALO	62
7.5 ALGUNAS REFLEXIONES	63

7.6 EL MANDO IMPRUDENTE	65
7.7 LA SELECCIÓN DE LOS MEJORES	66
7.8 EL SERVICIO AL BIEN COMUN	66
7.9 OBJETIVO DE LA CONDUCCION MILITAR	67
7.10 ENFOQUE SOCIOLOGICO DE LA CONDUCCION	70
7.11 CONCLUSIONES DE LA CONDUCCION MILITAR	72
7.12 LA CONDUCTA DEL LIDER MILITAR	73
8.1 EXPERIENCIAS Y REFLEXIONES	78
8.2 ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA MORAL O ESTADO DE ANIMO DE LAS TROPAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION	81
9.1 IMPACTO SOBRE LA MORAL DE LAS TROPAS	89
9.2 HERRAMIENTAS DE EVALUACION	89
9.3 ANALISIS DE RESULTADOS	90
9.3.1 Encuesta No 1 practicada a alumnos de la E.A.S, de grados teniente y capitán. Evaluación factores que inciden en la moral en los diferentes niveles del mando	90
9.3.1.1Informacion técnica de la encuesta	90

9.3.1.2 Propósitos de la encuesta	90
9.3.1.3 Análisis de resultados	91
9.3.2 Análisis cualitativo	91
9.3.2 Encuesta No 2 practicada a alumnos de la E.A.S. Grados teniente y capitán .Evaluación laboral en los diferentes niveles del mando	102
9.3.2.1 Información técnica de la encuesta	102
9.3.2.2 Propósitos de la encuesta	102
9.3.2.3 Análisis de resultados	103
9.3.2.4 Resultados según la encuesta	103
9.4 CONCLUSIONES	111
9.5 RECOMENDACIONES	114

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

El establecer en el tiempo una historia sobre la profesión militar podemos anotar que esta es una de las más antiguas ya que surge y se desarrolla por la necesidad del hombre de proteger su sociedad; dadas las circunstancias se impone en ellos por lo compleja de su misión una capacidad intelectual y física extraordinario, pero más que todo, unas aptitudes específicas que estén acordes con la exigencias, tanto del adiestramiento como del mismo concepto de su labor con las armas, que nace de ese generoso espíritu de servicio, decidiéndose por asumir esa responsabilidad, enfrentando toda amenaza contra esa sociedad que requiere de esa protección para poder acceder al progreso y desarrollo de su comunidad.

Todo ese despliegue de gallardía y valentía del militar, se desprende de esos principios y valores inculcados, que con su voluntad, entereza de carácter y gran espíritu de sacrificio, estos, le permiten mantener esa férrea convicción, sin dejarlo sucumbir a pesar de las adversidades convirtiéndose así en la columna vertebral de la Institución; siendo esta desde donde se parte todo ese engranaje en el que debe funcionar en forma metódica y progresiva, la jerarquía establecida en la que el superior es el motor de todo ese equipo y es allí donde debemos tocar el tema de la moral de las tropas, ya que es desde allí donde establecemos que es una necesidad evidente que se le debe dar la importancia requerida para que ese engranaje funcione y se produzca el resultado final que es el de ganar las guerras, mantener un Ejército organizado y disciplinado como muestra clara de esa sociedad progresista.

Abordar el tema de la moral de las tropas en el actual estado del conflicto es un tema apasionante, que requiere de mucha paciencia, abordando

inicialmente el concepto de moral; como un valor o una parte fundamental del bienestar.

Para considerar este tema ineludiblemente debemos examinar la evolución de un Ejército que ha tenido que ir cambiando al ritmo de las necesidades, y la situación actual de la agresión terrorista a la que se encuentra sometido todo el pueblo Colombiano. Es necesario verificar toda su tradición, tratando aprovechar el bagaje de conocimientos y experiencias que le dan un soporte para determinar ciertos conceptos, eso sí sin el más mínimo deseo de ofender ni herir susceptibilidades, sino con el único propósito de obtener unas conclusiones de todo ese pasado que a veces nos duele enfrentarlo, porque seguramente en alguna parte seremos directos responsables de muchas de las conductas equivocadas o mal aplicadas dentro de nuestra jerarquía.

Es importante realizar un análisis de las actitudes a imitar, sus valores y creencias, cuando logramos que los comandantes se modifiquen internamente y germine en ellos valores que los lleven a la creación de nuevos hábitos, es allí cuando hablamos de un cambio real y perdurable.

El establecer patrones de conducta sin vivir realmente los valores que dieron origen a esas actitudes equivale a auto engañarse; lo realmente importante es llegar al origen de los principios rectores de nuestras propias actitudes, que redundaran en beneficios personales y desde luego institucionales, puesto que hombres con un principios fundamentados en el bien común y bien obrar producirán efectos extraordinarios en la moral de sus dirigidos.

hoy en día, sin embargo, el nuevo ordenamiento mundial, y las diferentes tendencias ideológicas dominantes en el mundo occidental, que apuntan a una visión antropocéntrica del mundo, han dirigido sus prioridades hacia la promoción, defensa, protección y desarrollo de los derechos humanos, que promueve la plena realización del hombre, en todos los campos.

La tendencia, enunciada, combinada en el caso particular de nuestro país, con las características especiales, propias del conflicto interno que nos afecta, donde un enemigo incapaz de vencer militarmente a las fuerzas del Estado, busca atacar sus propios cimientos, para debilitarlos y romper con esto su estructura monolítica y su acendrada moral como única solución viable para asegurar la victoria sobre las mismas, encuentra las condiciones oportunas, para cuestionar algunos principios fundamentales de la profesión militar, como lo es la moral de las tropas, aprovechando toda esa desinformación dada por los medios de comunicación, y que encuentra eco en la comunidad internacional, así como la cambiante opinión pública nacional.

Hoy en día, sin embargo, la opinión pública tanto nacional, como internacional, esta última en menor grado ha empezado a descubrir los verdaderos valores que adornan a las Fuerzas Militares, y ha reconocer y valorar el sacrificio de sus hombres; no obstante, una parte de esa opinión pública, guarda aun algunas reservas sobre las actuaciones de las mismas y se mantiene vigilante en búsqueda de cualquier error, que pueda confirmar su prevención sobre el accionar de la institución militar, y también para socavar y atacar en la misma institución su moral.

Es importante tocar el tema del liderazgo para poder buscar las soluciones que se requieren en cuanto a la moral de las tropas ya que es vital que el conductor de nuestras unidades tenga todas las herramientas de un líder o al menos tenga ese carisma para lograr una conducción acertada que mantenga esa llama encendida que es la moral de nuestras tropas.

A los líderes nos corresponde un papel significativo en la creación del estado de ánimo de los subalternos, ya que podemos servir como estandartes de la unidad moral de sus dirigidos. Lo más importante es que podemos concebir y expresar metas que elevan a la gente por encima de sus sórdidas

preocupaciones, la pasan por encima de sus problemas que despedazan una unidad y la unen en busca de objetivos dignos de sus mejores esfuerzos.

Por todo lo antes señalado, el presente trabajo de investigación tiene como objeto, determinar los actuales criterios de interpretación de "La moral de las tropas", tanto al interior de la Fuerza, como en su entorno, estableciendo el impacto que sobre la disciplina y la efectividad de las Fuerzas Militares, puede tener dicha interpretación.

Este estudio debe redundar en beneficio de la Fuerza, pues lograr un diagnóstico acertado de la situación actual en ese campo, nos permitirá diseñar las estrategias correctas que contribuyan a fortalecer la institución militar, frente a factores de perturbación que pretendan menoscabar su integridad y obstaculizar su misión.

CAPITULO I

MARCO HISTÓRICO

1.- ANTECEDENTES:

La causa considerada real y aceptada por la mayoría de los historiadores contemporáneos de nuestra gesta emancipadora fue que ya a mediados del siglo XVIII América sentía en si misma una pujanza que en España continuaba adormecida y por eso, para la renovación mundial que se anunciaba, el criollo americano estaba mejor preparado que aquellos peninsulares - escritores, políticos y funcionarios - que siendo sus contemporáneos parecían ser siempre sus abuelos¹, lo cual impulsó, entre otras causas, la voluntad de no depender de la Corona.

El eminente criollo Miguel José Sanz, denunció "... la vanidad como el defecto que transformaba las ideas de padres e hijos sobre la formación que debía darse a éstos. Generalmente se juzga no existir más ciencia fuera de la contenida en la Gramática de Nebrija, la filosofía Aristotélica, las Institutas de Justiniano, la Curia Philippica, la Teología de Gont y la de Larraga y se cree que basta con saber redactar memorias, decir misas, lucir cordones de Doctor o llevar hábitos sacerdotales o monacales; que la decencia prohíbe trabajar la tierra y ordena el desprecio de las artes mecánicas y útiles. Por pura ostentación se viste el uniforme militar, se traduce mal el francés para afectar el castellano; se obtiene el título de abogado para ganar el sustento diario, se reciben las órdenes sacerdotales para adquirir consideración y se hace voto de pobreza en un convento precisamente para librarse de ella². En este trozo se nota un

¹ Augusto Mijares. El libertador Biblioteca Simon Bolivar Edit. Cumbre, Mexico, tomo I, 1979

² Augusto Mijares. El libertador Biblioteca Simon Bolivar Edit. Cumbre, Mexico, tomo I, 1979

pensamiento o sentimiento de desagrado con la sociedad peninsular y su manera de administrar, donde ya no se comparten valores, ni visión.

Hasta este momento, para el entrenamiento de las Fuerzas Militares como tal, traen instructores Prusianos, considerados con mucho, como el ejército más disciplinado del mundo y la visión se definió como uno de los problemas álgidos de su montonera, a la indisciplina. Se inicia así un período de entrenamiento y transformación de nuestros "militares", donde a su tradicional uso de la fuerza (crueldad y/o simple abuso) sumamos técnica, disciplina y el castigo físico, orientado a la formación del carácter del soldado (Oficiales y Tropa). Esta última consideración signó la imagen del militar Colombiano, pues muchas fueron las oportunidades donde, en nombre de la disciplina o del deber, se abusó de la autoridad y del mando.

Luego se avanza en la profesionalización de las Fuerzas Militares y a la vez se impulsa el inicio de la democratización de las mismas. Comenzaron así los Cursos de Estado Mayor en la Escuela del Chorrillo, Perú (también de ascendencia Prusiana).

En la década de los 50, a las Fuerzas Militares se las introdujo a la ética militar, las hizo instruidas, tecnificadas, pensantes, eficientes y planificadoras. Implantó el sistema norteamericano de conducción militar, por demás, bastante más "humano" que el concepto prusiano. El ámbito social del Oficial militar mejoró muchísimo (la extracción del Oficial Colombiano es todavía hoy, de cualquiera de las capas que componen a nuestra sociedad) y para mantener esta mejora, el General Rojas Pinilla ordenó construir el club Militar de las Fuerzas Armadas, donde los diferentes Oficiales, en sus diferentes jerarquías y marcos sociales, se

comenzaron a reunir y departían con sus familiares y amigos en un ambiente sano en su profesión y carrera. Ya no más el botiquín del barrio y sus complacientes mesoneras.

2.- ¿QUE ES LA INSTITUCIÓN MILITAR EN COLOMBIA?:

No podemos menos que reconocer la ingerencia, para bien o para mal, de las Fuerzas Militares en todos o en la gran mayoría de los procesos históricos del país. La lucha en contra del poder político de los españoles, fraticida por demás, cimentó los principios que todavía hoy orientan a la institución militar. Bajo el control del Libertador, se unificó doctrina, esfuerzo, moral, disciplina y liderazgo, valores que a la larga permitieron la victoria ante los Generales realistas (que fueron enterrados junto con el Libertador).

Fundamentalmente, la institución militar posee sus propios símbolos, manifestados en el lenguaje, vestuario, ceremonias, disciplina y carácter que la convierten en un segmento social singular dentro de la nación.

Tenemos presente un sub.-mundo tecnológico exclusivo, definido, porque los miembros de esta institución son los únicos, autorizados para manejar la totalidad del material bélico del Estado, lo cual hace indispensable la especialización de su personal para la correcta operación del heterogéneo equipo con el que se ha dotado a las Fuerzas Militares.

Lo relacionado con el estatus, en donde cada eslabón representa un poder interno que le asigna a sus Comandantes una responsabilidad sobre personas, materiales y situaciones, absolutamente institucionales³.

³ El Militar como Líder. General de División Iván Darío Jiménez Sánchez, Ministerio de la Defensa, Caracas, 1993).

Con "la socialización militar", a través del cual se logran los procesos de enseñanza y aprendizaje, donde se transmiten e inter analizan los valores, normas y doctrina de la vida castrense⁴. Así mismo, se pasa de generación en generación, el conocimiento específico que define el empleo (cargo o nombramiento de responsabilidad) de acuerdo con los grados (conocidos los grados en el ambiente civil como Jerarquía).

En nuestro ambiente Jerarquía define el rango para los suboficiales y el Grado define el rango para los Oficiales. Ej: Un suboficial va desde la Jerarquía de cabo tercero hasta Sargento Mayor, un Oficial va desde el Grado de Subteniente hasta el Grado de General de tres soles) y a una división del trabajo producto de organismos especializados.

Otro aspecto, que define a nuestras Fuerzas Militares es que precisamente por la realidad del devenir histórico, político y social de nuestra nación, hemos evolucionado en forma organizativa, tecnológica y operacional para adaptarnos a la modernidad militar del presente y a la vez estar conscientes de las inmensas responsabilidades institucionales que le asigna el Estado para su empleo en Tiempo de Paz (La conquista del Sur, apoyo a las instituciones nacionales como Universidades, Gobernaciones, apoyo a comunidades indígenas, custodia de nuestra inmensa frontera, por demás desolada, habitada casi exclusivamente por nuestros indígenas y nuestros soldados con sus Oficiales y Suboficiales).

⁴ (Doctrina para nosotros los militares es el cómo hacemos las cosas, recogido en textos como manuales, directivas y reglamentos, oficializados y estandarizados. Su característica principal es que no deben ser rígidos y deben ser susceptibles de cambio para mejorar).

Desafortunadamente, nuestra conducción política, adolece de la consistencia y persistencia suficientes como para determinar y definir de manera exacta las Políticas Nacionales que marquen el rumbo de la Nación y sus instituciones.

La renovación de los cuadros de mando tiene como propósito el mantenernos actualizados con los cambios organizacionales y tecnológicos (entrada a las generaciones de relevo) lo que amerita y justifica la selección del personal que ejercerá el mando en sus diferentes niveles.

La larga tradición institucional de las Fuerzas Militares, tomando en especial el aporte doctrinario del Libertador Simón Bolívar, generó un proceso de integración para crear en la comunidad, un sector profesional de la carrera de las armas, con un fuerte sentimiento de pertenencia experimentado por sus participantes, cuya colectividad es a veces afectiva, vocacional y en oportunidades tradicional. Las Fuerzas Militares, como grupo humano, son un agregado de la sociedad; en ellas puede ingresar todo ciudadano, sin distinciones de raza, credos o condición socioeconómica. Esta situación ha favorecido la integración de las Fuerzas Militares y la comunidad nacional.

3.- LA LEGITIMIDAD DEL LIDERAZGO Y EL MANDO EN LAS FUERZAS MILITARES

Es evidente que se han planteado interrogantes en cuanto a la dinámica de los aspectos psicosociales de la organización militar, como los siguientes: Autoridad, conducción, legitimidad, obediencia, dominación, prestigio y liderazgo, en su sentido más amplio. También cuesta entender la razón del por qué los individuos participan en forma activa o pasiva en los procesos de dirección, control, guía o la

manera de comportarse, pensar o sentir de los miembros de las Fuerzas Militares y sus relaciones humanas.

Más allá de los principios de integración social, sobresale el carácter institucional de las Fuerzas Militares, en donde sus miembros están regidos por leyes y reglamentos especiales. La relación de dominio es eminentemente legal y la obediencia se basa en el reconocimiento formal de las órdenes y reglas que se imparten.

En este sentido, se entiende por subordinación, la aceptación consciente y disposición anímica de obedecer los mandatos recibidos. La subordinación crea una relación recíproca de mando y obediencia en una organización muy bien estructurada y regida por sistemas legales, sistema de sanciones y premios racionales que son garantía de la continuidad y legitimidad de la relación de dominación.

Es necesario recordar que el estricto apego a este sistema, puede generar una relación social impersonal, debido al espíritu formalista de la organización y que al aplicarse todo el peso de la letra de los reglamentos y disposiciones, no se prevean reivindicaciones subjetivas, humanas o afectivas que muchas veces caracterizan la comunión entre los hombres y los supremos intereses de la Institución Militar.

Ha sido preocupación constante del Ministerio de la Defensa como institución que no como lineamiento de un Ministro, el tomar en cuenta al hombre como individuo, como ser vivo, con sentimientos, necesidades, padecimientos y aspiraciones, así como elemento de trabajo y esa, en parte, es la razón de existir de una de las mejores organizaciones de bienestar social de la sociedad Colombiana

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

1.- ETICA Y MORAL MILITAR:

Jean Beachler define la ética como "La elaboración consciente e individual del bien y el mal y como la tentativa para adecuar la propia conducta a ciertos principios. Vale decir que la ética tiene que ver con el establecimiento, por parte de la sociedad, de normas para convivir y como el comportamiento de la sociedad varía en el tiempo, podemos decir que la ética es variable.

La ética y la moral son intrínsecas del hombre, son valores personales, están en el espíritu y se forman según la sociedad en la cual se vive. Esta les da forma y cuerpo, a través de las expresiones culturales, incluyendo a la religión y otros símbolos y valores, los cuales serán expresados por el hombre en su comportamiento.

Sobre la Moral (moral según lo entendemos los militares, moral militar) José Ingenieros expresó: "El hombre que atesora esas fuerzas adquiere valor moral, recto sentimiento del deber que condiciona su dignidad. Piensa como debe, dice cómo siente, obra como quiere. No persigue recompensas, ni le arredran desventuras, recibe con serenidad el contraste y con prudencia la victoria. Acepta la responsabilidad de sus propios yerros y rehúsa su complicidad en los errores ajenos. Sólo el Valor Moral puede sostener a los que impenden (ofrendan, desgastan) la vida por su patria o por su doctrina, ascendiendo al heroísmo. Nada se les parece menos que la temeridad ocasional del matamoros o del pretoriano que aceptan riesgos estériles por vanidad o por mesada, una hora de bravura episódica no equivale al valor de Sócrates, de Cristo; constante convergencia de

pensamiento y acción, pulcritud de condena frente a las insanas supersticiones del pasado.” En breve y apretado resumen, Moral Militar es la fuerza interior que impulsa al cuerpo cuando éste ya no se puede mover por sí mismo, es la voluntad pura (no por pureza, sino por sólo voluntad) que nos impulsa al cumplimiento de la Misión, cuando el agotamiento imposibilitaría a cualquier otro mortal, sin esa fuerza interior, continuar en su esfuerzo. También Moral es ese halo que rodea al militar capaz, probo, eficiente, voluntarioso y que como tal es reconocido por superiores y subalternos, generando respeto y ascendiente (ascendiente moral).

El Líder militar dirige a seres pensantes que conocen muy bien las realidades de la sociedad actual, hombres inteligentes que poseen voluntad y disposición para utilizar su libre albedrío, hombres capaces de actuar y pensar igual que él (el Líder), quizás con menos experiencia y tal vez con menos conocimientos, pero hombres al fin, capaces y con control absoluto del “Yo personal. Es importante entonces que el Líder se ocupe de su mejoramiento personal, con el estudio de la historia, de la filosofía, de la guerra, de la literatura clásica y del pensamiento en general, para contar con ascendiente profesional ante sus subalternos. En esto, es bueno decirlo, coinciden la mayoría de los autores y grandes líderes de la humanidad.

“Kant enseñó que el raciocinio demanda de nosotros un trato imparcial con nuestros vecinos, o mejor dicho, con nuestros prójimos que no debemos vernos como una excepción de la regla, porque debemos tener a alguien a quien seguir, reglas y leyes que cumplir; así mismo, afirma que la razón nos demanda un trato a las personas con dignidad y sin manipulación. Según Kant, un Comandante que exige lealtad a sus subordinados, debe tomar la función de evaluarlos con

responsabilidad y un alto sentido de justicia, debe tratarlos con dignidad y respeto y actuar bajo los principios morales en los cuales hemos sido educados⁵.

Tenemos pues que ética: Es la ciencia de las costumbres, parte de la filosofía que se ocupa de la moral y de las obligaciones del hombre”.

Mientras que la moral es definida: Moral, como adjetivo, lo referente a la moral cual ciencia y conducta, considerada algo espiritual, abstracto; concerniente a la percepción o valoración del entendimiento y de la conciencia. Perteneciente al fuero interno, por contraposición a lo coactivo. En su aspecto sustantivo, la moral constituye nada menos que la ciencia del bien en general, el conjunto de normas de conducta que la mutua convivencia fija entre los hombres, la ciencia de las costumbres sociales, además, el conjunto de las facultades del espíritu.

La resistencia, la confianza en los Jefes o en los principios o ideales, la fé en el triunfo de una cosa. En la guerra, el ansia y la convicción de la victoria. En la derrota, la certeza del desquite inmediato, tras el análisis de los yerros, la superación de las debilidades y la interna confesión de las culpas.”

En este intento de explicar lo que es Moral y la Ética Militares, quiero agregar que el Ejemplo (dar el ejemplo) es una característica que todo militar debe exhibir y practicar con naturalidad y a título de graficar mejor lo que deseo transmitir, transcribiré del Reglamento de Castigos Disciplinarios, (el cual data de mediados de los 40”):

⁵ (El Militar como Líder, General de División (Av) Iván Darío Jiménez Sánchez. Ministerio de la Defensa)

Todo militar cualquiera que sea su grado, clase o empleo, deberá ser culto en su trato, aseado en su porte, respetuoso con el superior, atento con el subalterno, severo en la disciplina, exacto en el deber e irreprochable en su conductas.

Estas son las características que todo subalterno admira y se siente impulsado a seguir, a ínter analizarlas, cuando las observa en un superior jerárquico y hacen de este superior jerárquico un líder carismático que arrastra a su personal hacia el cumplimiento de la misión asignada, sin importar penalidades, carencias ni dificultades. Seguir al "Jefe" y tratar de hacerlo como él, llega a convertirse en la meta de sus subordinados, ante una misión aceptada.

El Código de Ética de las Fuerzas Militares que si bien hemos leído, escuchado o visto en alguna oportunidad que ha sido transgredido por algún Alto Oficial, debemos estar conscientes que ese trasgresor no representa la masa de las Fuerzas, que normalmente son de las mismas Fuerzas Militares sus denunciantes.

2.- CÓDIGO DE ÉTICA:

1. Seré responsable, en todo momento, por mis actos u omisiones en que incurra directamente o a consecuencia de mis funciones.
2. Estudiaré con ahínco para lograr el perfeccionamiento militar, así como una mejor educación ciudadana.
3. Seré justo e imparcial en el trato con mis subalternos y no les ordenaré algo que atente contra su dignidad e integridad moral.
4. Seré honesto en todos los actos de mi vida profesional y privada.

5. Contribuiré con el perfeccionamiento y desarrollo de las Fuerzas Militares. No emitiré juicios, ni ejecutaré acciones que desdigan de su prestigio y majestad.
6. Cumpliré y haré cumplir la disciplina, la subordinación y la exactitud en el deber militar.
7. La verdad será la guía permanente de todas las acciones de mi vida.
8. Amaré a Dios, a mi Patria y a mi familia; serán mis valores supremos, les dedicaré esfuerzos y lucharé por ellos hasta la muerte si fuere necesario.
9. Seré defensor permanente de nuestra Soberanía, Integridad Territorial y de la Constitución y las Leyes de la República.

Comentaremos ahora, algunos de estos principios éticos, tratando de irnos introduciendo cada vez más en el tema del Gerente Militar y la negociación:

2.1 Seré justo e imparcial en el trato con mis subalternos y no les ordenaré algo que atente contra su dignidad e integridad moral.

El respeto a la dignidad humana debe ser el punto focal que oriente el trato que se dé al personal. Por ser dignos, se nos puede exigir honor, integridad, lealtad y en general, la observancia de los valores característicos de la vida militar.

El Oficial debe privilegiar la justicia. Su atención debe ser igual tanto en las pequeñas como en las grandes cosas. Cuando se desatienden las primeras, por considerarlas irrelevantes, pueden desembocar en daños mayores y en una percepción distorsionada de su equidad.

2.2- Cumpliré y haré cumplir la disciplina, la subordinación y la exactitud en el deber militar.

Tales aspectos nos distinguen como organización militar. El Oficial tiene el ineludible deber de reforzarlos y de llevar una vida recta que vislumbre el ejemplo. La permisividad, el paternalismo y la aquiescencia ante el quebrantamiento de las normas, por ningún concepto podrán tener justificación; constituyen un factor erosivo de los cimientos de la Institución y no deberán ser practicados, es por esto que el militar no puede dejar pasar faltas o transgresiones a las normas, pues esta acción va en detrimento de su credibilidad, autoridad y confianza.

2.3- Amaré a Dios, a mi Patria y a mi familia: Serán mis valores supremos, les dedicaré mis mejores esfuerzos y lucharé por ellos hasta la muerte, si fuere necesario.

Quien ama a Dios (cualquiera sea la concepción que de él se tenga) se halla (idealmente) envuelto por la verdad y la luz. Su Ser es fuente inagotable de vida, sabiduría y felicidad. Su Omnipotencia nos da la entereza necesaria para enfrentar las responsabilidades y obligaciones características de nuestra existencia. Dios nos proporciona la fé, la esperanza y la paz espiritual, necesarios para perseverar.

El Amor a la Patria que en cada uno de nosotros encarna su inmortalidad y su gloria, heredada de nuestros próceres originales, conforma el motor impulsor del sacrificio máximo por su supervivencia. Ella convoca, concentra nuestros sentimientos, afectos y creencias, materializa nuestro espíritu de identidad nacional.

La Familia: El círculo del hogar; nuestros primeros amores, los más sinceros y desinteresados; allí comienza nuestra identidad y es donde se conjugan todas las emociones y situaciones de confianza, amor, solidaridad, lealtad; es donde se concentra el motivo de nuestros esfuerzos y el deseo del triunfo; es donde aprendemos a vivir y a buscar la felicidad. ¿Quién no moriría o mataría por su familia?

Los militares estamos entrenados para morir por nuestra Patria y Familia, si es llegado el caso, pero aun mas para que los enemigos de ellas mueran por las suyas (Como dijo el General Patton durante la Segunda Guerra Mundial, cuando se hizo cargo del 10º Ejército norteamericano en Europa). Pero sí estamos convencidos de que en caso de necesidad, lucharemos por su respeto y supervivencia hasta mucho más allá de nuestras fuerzas, en el convencimiento de que los que tengo a los lados, al frente y atrás, están compartiendo el mismo sentimiento de entrega, dedicación, profesionalismo y capacidad de sacrificio.

El Código de Ética (y sus comentarios) y el siguiente pensamiento son tomados, como mucho de este trabajo, del libro *El Militar como Líder*, del General Iván Darío Jiménez Sánchez, quien a su vez cita a José Almirante:

Apenas el hombre viste de uniforme y más al ceñir la espada del profesional,

unidades militares (personal militar y civil) con capacidad para atender los procesos administrativos lógicos de la dinámica diaria, caracterizadas ambas actividades por el empleo de una alta tecnología y especialización.

El General de la Fuerza Aérea norteamericana Bennie Davis, en un artículo publicado en la revista de la Universidad del Aire, comenta:

El Oficial actual debe poseer cualidades adicionales a las ya tradicionalmente conocidas (lealtad, valor, etc.) definiendo estas cualidades como una mezcla de liderazgo, gerencia y profesionalismo.⁷

La dinámica diaria y todos los años de experiencia, nos han hecho coincidir con estos pensamientos y hemos llegado a la conclusión de que debemos prescindir de la dicotomía que separa a los Líderes de los Gerentes. Para nosotros esta separación contribuye a confundir y hacer más difícil la conceptualización del Líder o Gerente Militar.

La Gerencia es fundamental para todos los Oficiales, sin importar su especialidad, ya que durante la época de Paz y en la preparación para el combate, la efectividad y el éxito se logran operando con márgenes de confianza (reduciendo la incertidumbre con información y acercándose a sus subordinados) con la seguridad de un grado de entrenamiento adecuado y con la participación en un trabajo conjunto e integrado, donde cada miembro de la unidad debe conocer su tarea y ser capaz de cumplirla.

(El Militar como Líder, General de División (Av) Iván Darío Jiménez Sánchez) ed. ares. pag 94.

Alejados ya por más de sesenta (60) años de nuestro inicio con el ejército prusiano, el Comandante Militar, ha incorporado a su conocimiento y manera de ser, las características de Líder y de Gerente, tal como son conocidos y explicados (de manera separada) por los diferentes textos que del tema tratan.

Cuando se analiza al elemento humano, la Motivación personal, la comprensión de sus necesidades, el ejercicio pleno de la función de dirección requiere de una alta calidad, la cual se fundamenta en la serie de principios y teorías de la conducta, de forma tal que se pueda lograr el compromiso que significa el cumplimiento de la Misión asignada, mediante la aceptación voluntaria. Ello demanda entonces, Liderazgo, a fin de obtener de este recurso el compromiso para el aporte máximo de sus capacidades y el desempeño eficiente. Pensar que un militar es solamente un infante, caballero, artillero, Ingeniero, de a bordo, piloto o logístico, es tal vez minimizar demasiado su capacidad y formación general.

Tal vez sea restringir la posibilidad de ubicarlo en aquellas áreas donde se demanda capacidad de negociación, de cualidades particulares para representar a la organización, para demandar a sus subordinados el cumplimiento de tareas de alto riesgo y de compromiso institucional y hoy por hoy, militares han ocupado, con éxito, diversos cargos privados y en la administración pública, éxito que se logra por existir en cada uno de esos hombres una simbiosis sana entre el líder y el gerente, ya que las organizaciones, con más razón la organización militar, requieren de la conjunción de estas dos cualidades intelectuales.

“Los Líderes Militares deben poseer habilidades bien desarrolladas para establecer buenas relaciones humanas con sus subordinados y ser capaz de influir en ellos para el logro de los objetivos, pero también deben ser capaces de utilizar los recursos a su disposición, en forma eficaz, por lo que la separación

A continuación los transcribo:

4.1.1- CONOZCA SU TRABAJO:

El Jefe debe ser un estudioso de los asuntos militares, con la finalidad de poseer un amplio campo de conocimientos y experiencias que le den dominio de los métodos y procedimientos de la organización, administración e instrucción de su personal; el conocimiento del trabajo está ampliamente relacionado con su entendimiento claro de las Relaciones Humanas. Debe conocer muy bien los deberes, responsabilidades y problemas de sus subordinados, con la finalidad de ayudarlos con un consejo de amigo a tiempo. Lo más importante, el Jefe debe dominar su especialidad y adornar ese conocimiento con una rica y amplia cultura general.

4.1.2. CONOZCASE A SI MISMO Y PREOCÚPESE POR SU MEJORAMIENTO:

La introspección objetiva es una saludable disciplina para el propio conocimiento. El conocimiento de los defectos es el primer paso para ser mejor y esto incluye el ser permeable a las críticas o consejos de los superiores y subalternos. Luego de este conocimiento, procede el esfuerzo por superar esas áreas débiles de nuestro conocimiento o personalidad que influyen fuertemente en mi posición de Jefe.

4.1.3. CONOZCA A SUS HOMBRES Y PREOCÚPESE POR SU BIENESTAR:

La observación y el contacto personal ayudan de manera insustituible al conocimiento de las diferencias del recurso humano que se comanda y a predecir su comportamiento en diferentes circunstancias, particularmente bajo presión.

Este conocimiento capacita al comandante para la asignación de tareas al hombre indicado, así como a anticiparse a las necesidades de este hombre en el cumplimiento de esas tareas. Esto contribuye grandemente a la generación de confianza, respeto y cooperación mutuos.

4.1.4. MANTENGA A SUS HOMBRES INFORMADOS:

La mejor manera de lograr una efectiva colaboración y provechosas iniciativas de sus subordinados, es tratando que ellos alcancen una exacta comprensión de sus deberes y/o de la misión y mientras mayor sea el conocimiento, mejor será el resultado. El ejecutante es mucho más efectivo cuando comprende su misión, la situación y el objetivo de la tarea que le ha sido asignada. La información motiva a los hombres y los capacita para ejercitar una mayor iniciativa en cualquier situación que pueda presentarse. La información aleja los rumores.

4.1.5. DE EJEMPLO:

Haga usted mismo lo que espera de sus hombres. Estos, en una forma instintiva, hacen de la conducta de sus jefes el patrón de la suya. Mediante su ejemplo, usted será capaz de establecer normas para su unidad y ganar el respeto y subordinación espontánea de sus hombres. Este es uno de los más importantes principios, pues si el jefe ha destruido el respeto mutuo que debe existir entre él y sus subordinados, habrá poca oportunidad para que ejerza su Don de Mando.

4.1.6. CERCIORESE DE QUE LA TAREA HA SIDO ENTENDIDA, SUPERVISADA Y CUMPLIDA:

Pocas tareas son apropiadamente cumplidas, si no han sido impartidas órdenes claras y precisas. No es suficiente el sólo hecho de entregar las órdenes, el jefe debe cerciorarse de que sus órdenes han sido entendidas. Una vez que la dirección ha sido indicada, el jefe debe cumplir la difícil tarea de supervisar. Debe emplear buen juicio para evitar demasiada o poca supervisión. Debe interferir sólo cuando sea necesario, debido a errores considerables. Si la supervisión no se realiza en forma eficiente, se corre el riesgo de coartar al subordinado y hacerle perder la confianza.

4.1.7. ENTRENE A SUS HOMBRES PARA QUE TRABAJEN EN EQUIPO:

El trabajo en equipo es la llave para el éxito de las operaciones. Por tanto, es deber de todo líder desarrollar el trabajo en equipo. Comenzando por los escalones más bajos y progresando en ascenso hasta las unidades superiores; ello permitirá una operación eficiente y exitosa en su unidad.

4.1.8. TOME DECISIONES CORRECTAS Y OPORTUNAS:

La habilidad para tomar decisiones se basa en la capacidad del jefe para pensar en forma lógica y ordenada. Requiere una comprensión plena de la situación y un respaldo intelectual suficiente que lo capaciten para reconocer y evaluar todos los aspectos de las circunstancias que enfrenten. Un jefe alerta practica y hace

observaciones objetivas de todas las situaciones nuevas o cambiantes. Se prepara así para reaccionar rápida y eficientemente cuando las circunstancias lo requieran.

4.1.9. BUSQUE RESPONSABILIDADES Y DESARROLLE EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD ENTRE SUS SUBORDINADOS:

Con la búsqueda de responsabilidades, el jefe se capacita en su profesión y desarrolla su habilidad potencial. Debe asumir con rapidez la iniciativa en ausencia de instrucciones de la superioridad. Mediante la delegación adecuada de autoridad, el jefe desarrolla el sentido de responsabilidad en sus subordinados. Debe alentar la iniciativa en ellos y aunque a menudo necesiten supervisión, no debe interferir sino en caso de ser muy necesario.

4.1.10. EMPLEE SU COMANDO DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES:

Los objetivos que le sean asignados serán logrados si la eficiencia y la moral de la unidad son desarrolladas y mantenidas y si el jefe conoce las capacidades y limitaciones de su unidad. La práctica juiciosa en la asignación de objetivos estimulará la confianza y el desarrollo de las habilidades en la unidad. En ocasiones, ciertas situaciones pueden hacer que el jefe demande de sus hombres más de lo que ellos normalmente pueden dar. La eficiencia y la moral no se perderán a menos que esa práctica se haga un proceder común.

4.1.11. RESPONSABILÍCESE POR LAS ACCIONES DE LA UNIDAD:

El comandante de una unidad es responsable por todo lo que la unidad haga o deje de hacer. Es importante que el jefe se esfuerce por asegurar que su unidad haga las cosas de una manera "aceptable", pero siempre deberá asumir la responsabilidad de ellas aún cuando no salgan bien. Si el jefe falla en asumir esta responsabilidad, su posición y ascendiente ante sus hombres se verán afectadas y las posibilidades del logro exitoso de la misión serán reducidas.

4.1.12. SEA FIRME, PERO JUSTO:

Por lo general en el servicio, el individuo espera ser tratado de un modo firme. La firmeza no significa, de modo alguno, un tratamiento tiránico para los subordinados. Como una norma firme, debe haber imparcialidad y justicia. Tal proceder es muy efectivo en el trato con los subalternos, pero demanda mucho sentido común y buen juicio por parte del jefe. Se deben evitar las parcialidades y la tendencia a formar corte de favoritos.

CAPITULO III

3.1.- ÉTICA Y LIDERAZGO, BASES DE UN CÓDIGO MILITAR

Desde la antigüedad, el hombre ha tratado de regirse por normas de conducta que le permitan vivir en comunidad. Ellas, han sido escritas y transmitidas de

generación en generación hasta los tiempos actuales donde las sociedades se enfrentan a un período de crisis ética, que afecta todas las instituciones y por lo tanto nos afecta a los militares.

La “aldea global” asiste a un desgaste progresivo del significado de los conceptos éticos tradicionales donde el “tener y la violencia” constituyen el fin y el medio de un modo individualista que se esfuerza por tenerlo todo rápido y fácil, y en caso contrario de alcanzarlo por las vías legales, la violencia reemplaza el trabajo, la dedicación y el esfuerzo por el logro de estándares superiores de vida frente a los demás. De ahí que en la post- modernidad, el terrorismo, el narcotráfico y la corrupción, fenómenos sociales, constituyen el medio violento más empleado de una minoría bastante visible de la sociedad contemporánea.

Nada más importante para las actuales generaciones de nuestros Oficiales, Suboficiales y Soldados dentro de las Fuerzas Militares de Colombia, que detenernos unos minutos a reflexionar sobre los hechos que golpean el corazón y el alma institucional cuando se viola nuestro código de conducta en lo militar como producto de esa crisis ética de nuestra sociedad donde estamos inmersos como parte de ella.

Si la ética es una ciencia o disciplina filosófica donde su objeto de reflexión cultural es la moral, un código de ética ideal debería proponer una guía moral general que nos ayude a tomar decisiones en situaciones donde nuestra conciencia individual es puesta a prueba frente a presiones externas que violan las normas de comportamiento que rigen una institución y en este caso, a nuestra Institución Militar.

“En las Escuelas de formación de Oficiales y Suboficiales se contempla en los pensum de estudio una materia sobre ética militar y liderazgo, cuyo enfoque del programa nos lleva al estudio y la reflexión del quehacer profesional”.

3.2.- VALORES MILITARES.-

EL valor es una cualidad mental que reconoce el temor del peligro o de la crítica pero que le permite a un hombre proceder ante uno u otro, con calma y firmeza. Es una cualidad de la mente que le da a un hombre control sobre si mismo permitiéndole aceptar, responsabilidades y actuar en una situación peligrosa. Esto es esencial para el don de mando.

El jefe debe tener tanto valor moral como físico. El valor moral significa conocer y defender lo que es correcto, ante la desaparición popular. Un jefe que tiene valor moral admitirá sus errores, pero hará cumplir sus decisiones, cuando este seguro de que esta correcto.

“El Direccionamiento Estratégico” emanado de los planes y de las orientaciones de nuestro Comandante General de las Fuerzas Militares, donde se nos fija, partes de un código de ética militar que aprendimos de nuestros principios y valores antepasados, sobre los cuales deseo reafirmar la esencia e importancia de ellos en estos momentos de crisis y sobre los cuales debemos insistir en la formación de todos los integrantes de las Fuerzas Militares, con la firme convicción de que encontrarán eco en quienes lean, discutan, evalúen y apliquen su significado.

3.2.1.- RESPETO Y ACATAMIENTO DE LA LEY:

Nos corresponde defenderla, preservarla, hacerla respetar y cumplir estrictamente con sus preceptos.

3.2.2.- ÉTICA EN TODAS LAS ACTUACIONES:

El comportamiento del personal uniformado está acompañado por los valores y virtudes militares tales como el honor, la prudencia y la lealtad, bases de la teoría de la ética militar y que son la esencia del accionar militar.

3.2.3.- RESPETO POR LAS PERSONAS:

Actuaciones guiadas con una profunda consideración por las personas, tanto al interior como al exterior de la institución; ninguna conducta del personal de las Fuerzas Militares atentará contra su calidad, dignidad y autoestima.

3.2.4.-COMPROMISO CON LA NACIÓN:

Deber y responsabilidad con la patria, con la causa de la democracia, con la pacificación del país, con el liderazgo, con la misión asignada, con el propósito de ganar la guerra y facilitar la solución del conflicto armado

3.2.5.-COMPETENCIA PROFESIONAL:

El profesionalismo y dedicación en las misiones y tareas asignadas, permite elevar el desempeño y la obtención de resultados efectivos, liderar a través de la aplicación de conceptos.

3.2.6.- HONESTIDAD:

En la forma transparente de actuar, de hablar, de realizar las críticas, autoridad moral para exigir lo que se da.

3.2.7.- VALOR:

Para enfrentar los desafíos y retos permanentes, cumplir con tareas y misiones, aún a costa de su propia vida.

3.2.8.- LEALTAD:

Con la patria, con los ciudadanos, con la institución, con los superiores y con los compañeros y subalternos.

3.2.9.- HONOR:

Compromiso con la patria y la institución, con los deberes asignados, y la responsabilidad para asumir las consecuencias de los actos.

3.2.10.- PRUDENCIA:

Sabiduría práctica para ejecutar y tomar decisiones acertadas en diferentes situaciones.

3.3.- CUALIDADES PARA EL PERFIL MILITAR

Sin pretender realizar, en este trabajo, una acotación de los valores propios del hombre, ni tampoco creernos exhaustivos en su tratamiento, incluimos aquí aquellas cualidades que consideramos básicas y fundamentales para el perfil esencial del soldado Colombiano.

3.3.1.- DIOS

Indudablemente, debe partirse del hecho que creer en la existencia de Dios, es la condición básica para aceptar la supremacía de lo espiritual por sobre lo material.

"la persona humana está directamente ordenada a Dios como su fin último, y éste trasciende todo el bien común creado"¹⁰.

Este concepto le permitirá al militar actuar con la confianza basada en una inquebrantable fe, sabiendo que todos los actos que realice al servicio de los demás, tendrán una recompensa en la vida después de la muerte. No buscará, por

¹⁰ Jacques Maritain afirma en su libro La Persona y el Bien comun. . Ed. Andes pag 74.

ello, el reconocimiento en esta tierra, sino que tendrá puesta su esperanza y el coraje de su acción, en aquello que sabe que es correcto ante los ojos de Dios.

Tal actitud de vida, le permitirá entonces encontrar la fortaleza y la templanza que necesitará en los momentos de mayores dificultades, y por ende estará dispuesto a dar la vida por algo superior, ya que será convencimiento profundo el concepto que su paso por la tierra tiene un sentido ulterior.

Asimismo, también constituirá una verdad de fe, creer que todos sus actos serán juzgados por un Ser superior y que, por ser Todopoderoso, conoce absolutamente sus actos e intenciones más íntimas. Por ello, el hombre orientará sus acciones - aún las mínimas- hacia Él, pues Dios es la respuesta a situaciones que el hombre no puede explicarse por medio del razonamiento o convencer a través de conceptos de vertidos por otros hombres. Confiar plenamente en Dios constituye un valor -un misterio infalible de la fe- que, en definitiva, le permitirá tomar la decisión más acertada ante una situación crítica.

Sin embargo, regirse en la vida teniendo a Dios como un valor absoluto, no debe ser confundido con el fanatismo o el fundamentalismo religioso que promueven algunos Estados y culturas.

Desde su nacimiento como institución fundamental del Estado Colombiano, nuestro Ejército ha sido una organización que ha promovido la fe en Dios. El espíritu cristiano que revistieron las campañas de la independencia y la devoción de nuestros próceres máximos, quedaron demostrados cuando se encomendaron, respectivamente, a la Madre de Dios, en sus distintas evocaciones: Nuestra Señora de la Merced y Nuestra Señora del Carmen.

No obstante, debe destacarse que tal actitud se ha manifestado en el marco de un amplio respeto por todos los cultos religiosos, lo mismo que por las distintas particularidades litúrgicas de cada uno de ellos y de las personas que los practican. Porque se tiene muy claro, que el Ejército no es una institución destinada al culto religioso ni busca la imposición de una religión determinada en sus miembros.

¿Juráis ante Dios y ante la patria, proteger esta bandera respetar y hacer respetar, la Constitución Nacional, de ser necesario hasta perder la vida?...

¡Si Juro!

Como lo advertimos, y repasando la fórmula del juramento, el Ejército adhiere a la religión Católica Apostólica Romana, y por ello sostiene al clero castrense, cuyos representantes, a lo largo y ancho del país, brindan la ayuda espiritual a los integrantes de la Fuerza, quienes, en su gran mayoría, profesan esta religión.

3.3.2.- PATRIA

La Patria puede ser concebida como la tierra natal o adoptiva, a la que el ser humano se siente ligado por vínculos jurídicos, históricos y afectivos.

Para San Agustín, el amor por la Patria es "el único amor que merece ser más fuerte que el que se siente por los padres". Tal gradación de los afectos y los amores propios del hombre, está señalada en el siguiente párrafo: "Ama siempre a tus prójimos; y más que a tus prójimos, a tus padres; y más que a tus padres, a tu Patria; y más que a tu Patria a Dios". La Patria se entendía entonces, como la tierra de los padres a la que se ligaba cada uno y todos entre si por lazos de

sangre, por el mandato de los muertos -la tradición- y por el propósito de realizar, juntos, empresas que nutriesen sus vidas.

¿Juráis a la Patria seguir constantemente su bandera y defenderla hasta perder la vida?

¡Si Juro!

A lo largo de los episodios de la historia, el militar siempre se destacó por el amor a su Patria, sentimiento que se materializa en el respeto a sus símbolos, tradiciones, instituciones y autoridades. Ello lo impulsará, pues, a los mayores sacrificios, incluso hasta la entrega de su propia vida.

Enunciado este concepto, el soldado asumirá, desde su ingreso a la institución, la responsabilidad acerca de todas sus acciones. Y será consciente de que sus actos perseguirán una sola finalidad: estar preparado para defender a la Patria.

Este enunciado implica, en consecuencia, actuar en favor de la protección de los más altos intereses de la Nación, los cuales serán definidos por las autoridades constituidas del Estado. En consecuencia, tales intereses podrán imponerle al soldado, su compromiso con el terrorismo y todo lo que refiere al conflicto armado dentro del propio territorio, en lugares distantes, o bien en otras operaciones de " - guerra", bajo su bandera. Recordémoslo: la Patria está por sobre el Ejército. Por ello, para el militar, la institución no es un valor en sí mismo, sino que constituye el instrumento a través del cual canaliza su vocación de servicio en defensa de su Patria.

Citando nuevamente al filósofo Jacques Maritain, transcribimos del mismo libro: "Cuando el hombre acepta libremente, y no como esclavo, la muerte por su pueblo

y por su Patria, entonces afirma, por un acto de excelsa virtud, la suprema independencia de la persona respecto a las cosas del mundo"¹¹.

Para nosotros los soldados, entonces, no hay verdadero compromiso para con la Patria sin el cumplimiento diario de los deberes y obligaciones propios de su cargo, grado y función, tanto dentro como fuera del cuartel.

3.3.3.- LIBERTAD

La libertad es la posibilidad de elección entre dos o más opciones. Constituye un elemento imprescindible de la moral o la ética humana, ya que pertenece a la única especie viviente que puede elegir la naturaleza de sus actos. Porque si lo que un hombre hace está marcado por un determinismo que no puede evitar, entonces no hay mérito, ni virtud, ni premio, ni culpa, ni castigo.

Al respecto, Daniel Ruiz, en su libro Elementos de Filosofía, afirma:

"La conciencia moral supone dos condiciones esenciales: la razón y la libertad psicológica. Siendo morales los actos humanos que están conformes con la naturaleza racional, cuando el ser humano carece de razón no se puede decir que sus actos sean morales o inmorales; por la misma causa, siendo la libertad propiedad de muchos actos de la naturaleza racional, ausente la libertad, no puede haber moralidad ni inmoralidad en los actos. "La ética se derrumba si se le niega la libertad..." "Porque si no hay libertad no se puede hablar de imputabilidad de las acciones, ni de responsabilidad de los sujetos. Se le imputará a Juan una

¹¹ Jacques Maritain afirma en su libro La Persona y el Bien común. . Ed. Andes pag 74.1

mala acción, cuando la hizo, pudiendo no haberla hecho; porque si no pudo evitarla, no se le imputará". "Si no hay libertad, la noción de culpa carece de sentido..." "Sin libertad no hay mérito, ni virtud ni premio; porque si lo bueno que un hombre hace, lo hace por determinación interna que no puede evitar, mérito y demérito (o culpa) no son nociones que respondan a realidades específicamente distintas..."

Por su parte, Jaime Barylko en *Los Valores y las Virtudes* consigna:

"La libertad consiste en la elección y ésta, en que hay cosas que se dejan fuera de la elección, que se desechan, porque al elegir esto dejo de elegir aquello. El movimiento de este mecanismo de la libertad está regido por los valores".

Ciertamente, la ética y la virtud implican la libre elección entre dos o más opciones. Por lo tanto, se obra el bien cuando se sacrifican valores inferiores por la obtención de valores superiores. Y éste es un principio moral.

Cuando hablamos de bien moral y de mal moral, todos dirigimos nuestro pensamiento hacia el concepto de libertad. Porque tal distinción carecería en absoluto de sentido, si tanto los actos buenos como los malos brotaran de la predeterminación, sin que fuese posible hacerlo de otra manera.

Volvamos, en consecuencia a Barylko y a su libro citado:

"La libertad no es un mero juego. A veces es una condena: un mundo de valores, de jerarquías, de escalas, es un mundo de preferencias. De esto sí y, por lo tanto, de aquello no. No se elige sin sacrificar. No se puede elegir todo a la vez."

El militar debe considerarse a sí mismo un hombre libre, en la medida en que es capaz de elegir entre opciones que le son posibles de realizar. Y una vez cumplida la elección, hacerse responsable de esa acción calificada. En tal sentido, se entiende que en cada elección, aun aquellas que a diario debe tomar el soldado, va edificando su propio destino como hombre y como militar, al mismo tiempo que contribuye al destino de su fracción y de la institución a la cual pertenece.

Desde el punto de vista de la vida en sociedad, la libertad es la facultad que se disfruta en determinadas naciones, en cuanto a hacer y decir aquello que no se oponga a las leyes ni a las buenas costumbres.

Por ello, el militar deberá ser un apasionado defensor de la política de seguridad democrática y del sistema representativo o democracia a la cual representamos. Y practicará esta defensa, en la creencia de que dicho sistema asegura el ejercicio de la libertad, los derechos y garantías individuales, lo mismo que los derechos humanos universales.

Sin duda alguna, el militar, apasionado por la libertad, estará dispuesto a realizar los mayores sacrificios en defensa de la libertad de su nación y de su pueblo, actuando en bien del servicio, y en cumplimiento de las leyes y reglamentos militares.

Sin embargo, este uso de su libertad, requerirá una conveniente preparación. También ejercitará su intelecto y su voluntad cuando deba tomar decisiones en el marco de una crisis dentro del conflicto armado, es decir en situaciones **caracterizadas** por el empleo de la violencia -donde los tiempos se reducen, la información detallada de las opciones y de sus probables consecuencias escasea y los costos de los errores que pudieran cometerse pueden costar vidas humanas.

3.3.4.- DEBER

El deber es aquello a lo que está obligado el militar por los preceptos religiosos o morales, y por las leyes y reglamentos militares. El deber es, entonces, un concepto valorativo, cuya acepción es más amplia que la mera y estricta obligación.

Normalmente, el deber y la obligación se consideran erróneamente términos de significación semejante, cuando en realidad, suponen imposiciones de origen y alcance distintos y de naturaleza diferente.

Al respecto, en su libro Fundamentos de Ética Militar, dice Roque Barcia: "el deber indica alguna cosa más imperiosa para la conciencia que la obligación y, como procedente de la ley, la virtud nos conduce a su cumplimiento. La obligación indica alguna cosa más absoluta para la práctica y, el buen parecer, el qué dirán y los respetos humanos, exigen su cumplimiento".

"El deber nos pone en relación con Dios, con el prójimo y con nosotros mismos; la obligación nos pone en relación con las instituciones del pueblo en que se vive".

"Faltar a los deberes es un vicio; faltar a las obligaciones es una infracción a lo mandado. La norma del deber es la conciencia; la norma de la obligación es el derecho. En una palabra, el deber político se llama obligación; la obligación moral se llama deber".

"El círculo de nuestros deberes es inmensamente mayor que el de nuestras obligaciones, puesto que Dios, el género humano y nosotros mismos somos más extensos que el mandamiento de una sociedad".

El militar tiene que ir más allá del cumplimiento estricto de sus obligaciones. Debe cumplir con su deber.

Y esto es así, porque las obligaciones militares son aquellas que nos imponen la vigencia de leyes, órdenes, reglamentos, directivas y demás exigencias previstas para el grado, cargo y función. Los deberes profesionales son consecuencia de la virtud activa.

Atendiendo al concepto enunciado, la búsqueda del cumplimiento del deber impulsará al militar a realizar los máximos sacrificios, aplicando su inteligencia y voluntad para lograr el éxito de su misión, como también para alcanzar la excelencia que permite obtener los mejores resultados con el menor costo.

Para el soldado no existe mayor satisfacción que la del deber cumplido.

Ciertamente, es el compromiso leal y desinteresado del soldado para con su institución y su Patria. Cuando el militar procure el cumplimiento de su deber, no tendrá como objetivo alcanzar el reconocimiento de otros, y mucho menos, obtener una recompensa por ello. La suprema motivación en el cumplimiento del deber será la convicción profunda de saber que se está obrando el bien ante los ojos de Dios y el severo juicio de la propia conciencia.

CAPITULO VI

MARCO TEÓRICO

Sí, es verdad, me he extendido en una maraña de conceptos, de citas, de copia casi textual de grandes párrafos de libros (la mayoría citados) que tocan el tema y aún no he entrado en la razón plena de este trabajo. Pretendo ahora, con toda la argumentación planteada como antecedente, iniciar la exposición de la parte medular del trabajo, conforma el marco teórico de donde parto para iniciar a exponer.

4.1.- ¿Cómo se conduce el Militar en su carrera?.

Siento una gran presión en la misión de hacer entender cómo somos, para pasar a explicar cómo vemos la relación con nuestros superiores y subalternos de manera apropiada, rompiendo los esquemas mentales existentes que están tan arraigados en nuestros compatriotas.

Es como discutir que lo que hacían los soldados japoneses de la Segunda Guerra Mundial y particularmente los pilotos con sus ataques Kamikaze (que terminaban con la muerte del piloto dirigiendo su avión contra el blanco y estrellándose, para asegurar la destrucción del mismo) no era considerado suicidio por ellos y que nosotros aceptemos su definición del acto.

Evidentemente para nosotros es suicidio lo cometido por los japoneses, pero es suicidio jugando con nuestras reglas, principios y costumbres. Para entender la acción japonesa, debemos involucrarnos en su mentalidad y cultura.

En su carta al General José Antonio Páez, del 19 de abril de 1820, el Libertador Simón Bolívar escribió:

El que gobierna una gran familia tiene que pasar por todo, sea agradable o no. UD. no debe incomodarse porque le digan el dictamen de los otros, a mí me lo dicen todos los días y no me incomoda, porque el que manda debe oír aunque sean las más duras verdades y después de oídas, debe aprovecharse de ellas para corregir los males que producen los errores. Todos los moralistas y filósofos aconsejan a los príncipes que consulten a sus vasallos prudentes y que sigan sus consejos.

4.2. ¿Con cuánta más razón no será indispensable hacerlo en un gobierno democrático?

Este mensaje del Libertador al General Páez (y el Libertador, para nosotros los militares, es nuestra gran luz, nuestro guía, sin fanatismo) me da un perfecto introito a la exposición de lo que llamamos "La Reunión del Estado Mayor" (la cual define la mecánica a seguir en todos los niveles organizacionales de cada unidad militar, para analizar un problema y su consecuente toma de decisiones). En primera instancia, tenemos el concepto de que lo que haga o deje de hacer cualquier Oficial, repercute de una u otra forma en la Organización, así como sus problemas. Por eso el individuo es importante para el Ejército y se le da la importancia que tiene bajo la premisa de que en tanto y en cuanto esté bien el individuo, bien estará la organización.

Todos los problemas, proyectos, contingencias y responsabilidades rutinarias o emergentes de la Fuerza, en cualquiera de sus niveles organizacionales, son tratados en lo que se llama "La Reunión de Estado Mayor o de Plana Mayor (según el nivel organizacional que se trate; la Fuerza, tiene su Estado Mayor (que se encarga de la elaboración de los planes de desarrollo y los planes de campaña) y tiene sustentada la organización por Divisiones, Brigadas, Batallones, etc. Los cuales cuentan en su organización con un Estado Mayor que se encarga del análisis de los problemas, la elaboración de los planes, la elaboración de estudios y la evaluación de situaciones, entre otras actividades. Podemos definir al Estado Mayor, como un organismo multidisciplinario de estudio, análisis, planificación y evaluación de los problemas de la Organización y los referidos a la realidad nacional, así como los planes de desarrollo y la visualización del futuro (en lo posible) que de alguna manera toquen o influyan en su Misión

En los niveles más bajos de la Organización, hasta nivel Escuadra, el Comandante de la Escuadra, conformado por especialistas de bajo rango (Jefes de Sección) desde los grados de Subteniente hasta Capitán, con los Sub-Oficiales que tengan responsabilidad y dominio en el tema a tratar) se reúnen mensualmente para la programación de las actividades del mes siguiente y cada semana, para el reajuste semanal de la programación mensual, todo referido al plan anual que ya han desarrollado.

Cuando me refiera al Estado Mayor, también incluyo a la Plana Mayor, como referencia general de hacer las cosas, difiriendo mayormente en el nivel y la extensión del problema a tratar, pero siendo muy parecido el funcionamiento y el tratamiento del problema.

Realmente, mucho de lo que se discute en las reuniones de Estado Mayor (o Plana Mayor) es una vital etapa de transición entre la elección de las hipótesis

más promeedoras, generadas por uno o más Oficiales de Estado Mayor y la decisión final por parte del Comandante.

Pero éste no es un proceso eminentemente autoritario, pues los Oficiales que presentan las hipótesis de solución, han realizado un Estudio de Estado Mayor, donde han analizado el problema o la situación desde varios puntos de vista: Operaciones, Inteligencia, Personal y Logístico, a la vez que han llamado a los especialistas en variadas materias, para asesorías específicas (de ser necesario), lo cual convierte a su opinión en algo valioso, digno de ser escuchado con atención, de ser analizado y por qué no, de ser aplicado.

Una de las características del Oficial de Estado Mayor, es la Capacidad de Coordinación y entendamos como coordinación a: "El acto de lograr acuerdo, comprensión o ayuda positiva en el desarrollo de planes y su respectiva ejecución. Y también encierra "La necesidad de evitar malos entendimientos, rumores, duplicación del esfuerzo y otros efectos indeseables de la mala coordinación. La cooperación es considerada como uno de los principios básicos de la guerra y la coordinación representa el medio para lograr esa cooperación.

Por lo general, la coordinación esta destinada a cuatro propósitos:

1. Determinar hasta qué grado las operaciones influyen o son influidas por las actividades externas.
2. Establecer comunicación con otras unidades (externas) para:
 - (a) informar o conseguir información.

(b) fomentar la comprensión de un propósito común.

(c) llegar a un acuerdo cuando sea necesario

(d) obtener una ayuda positiva cuando sea preciso.

3.- Resolver situaciones conflictivas.

4. Mantener relaciones satisfactorias para facilitar una coordinación futura.

Según lo que podemos apreciar en lo transcrito del Manual de Estado Mayor, el fomentar la comprensión es un propósito común, llegar a un acuerdo, resolver situaciones conflictivas y mantener relaciones satisfactorias.

Pero no siempre se llega a un acuerdo en primera instancia y a menudo surgen desacuerdos en el fondo, en la forma y hasta en la hipótesis de solución planteada y en tales casos, la solución, es bastante parecida a lo que transcribo a continuación:

Si cualquier coordinador no esta de acuerdo con la forma en la que se escribió la comunicación, discutirá personalmente las razones de su discrepancia con la persona encargada de la oficina de origen y hará recomendaciones para que sea revisado. La oficina de origen puede escribir nuevamente la comunicación en la forma recomendada y reiniciar los procedimientos de coordinación. Sin embargo, si persiste en la controversia, ambas partes informarán al segundo Comandante para su resolución.

Los documentos redactados por segunda vez como resultado de las acciones tomadas en el subpárrafo anterior, serán COORDINADOS NUEVAMENTE, con todos los elementos de estado mayor interesados. La coordinación original y la hoja de archivo, serán anexadas a la nueva coordinación y hoja de archivo respectiva y todo el conjunto será enviado en forma exactamente igual a la primera vez.

Se deben celebrar muchas reuniones informales y se debe prestar atención a cualquier persona que tenga una idea susceptible de brindar ayuda. Las reuniones informales darán lugar a una mejor coordinación que la brindada por un montón de papeles. Sin embargo, si usted confía solamente en la coordinación informal, es muy difícil establecer responsabilidades y señalar simplemente los pasos que se deben tomar.

“1.- Reuniones de Estado Mayor:

Por lo menos una vez a la semana, en estas reuniones se sigue un procedimiento sistemático y ordenado para revisar el trabajo realizado por los diferentes miembros del Estado Mayor y para la discusión de nuevos problemas. Es una norma invitar al personal subordinado de Estado Mayor cuando se discute un asunto que conocen a fondo. Las reuniones de Estado Mayor son dirigidas generalmente por el Comandante o su Jefe de Estado Mayor”.

No puedo menos que copiar textualmente otro aparte del manual en referencia que trata en lo específico de las CONFERENCIAS Y REUNIONES DE ESTADO MAYOR:

“Una conferencia es la reunión de un pequeño grupo de individuos cuyo propósito consiste en encontrar respuestas a una pregunta, soluciones a un problema o dilucidar las diferencias de opinión. Una conferencia es la mancomunación del

conocimiento y experiencia de un grupo de individuos, mediante la discusión de un problema en el cual tienen un interés común.

Para que la conferencia sea realmente exitosa, cada uno de sus miembros debe tomar parte en la discusión, debe contribuir con su conocimiento del asunto y debe ayudar en la solución del problema. En realidad, gran parte del valor de la conferencia tiene su origen en este intercambio recíproco y mancomunación del conocimiento, experiencia y opiniones.

Tal vez la ventaja más importante de la conferencia radica en la aceptación voluntaria que hace de la participación del grupo y el hecho de que las decisiones y conclusiones son las de ese mismo grupo. En una conferencia, cada individuo tiene oportunidad para expresar sus opiniones y participar de la decisión de la forma en que se debe actuar. En consecuencia, cada uno acepta la solución, cuando en realidad podría rechazarla si fuese propuesta por una persona extraña.

Cuando un individuo participa en la decisión de lo que se debe hacer, es más probable que dedique todo su empeño y atención que en el caso de que se le diga, simplemente, lo que debe hacer.

Un comandante puede convocar a su estado mayor, o un oficial de estado mayor puede reunir a sus subordinados para varios propósitos. No todas las reuniones son conferencias en toda la extensión de la palabra. Empleamos aquí el término conferencia para cubrir aquellas reuniones en las cuales se emplea el método de discusión en grupo para cumplir cualquiera de los siguientes propósitos:

- Recolección de información
- Presentación de la información

- Solución del problema
- Formulación de una decisión
- Aprobación de la decisión

Nuestro principal interés radica en la solución de problemas y formulación de decisiones. Una conferencia cuyo propósito es el de solucionar un problema o tomar una decisión, puede definirse como aquella conferencia en la cual los miembros de un pequeño grupo, bajo una dirección responsable, tratan sistemáticamente de llegar a un acuerdo general sobre un problema planteado, recurriendo a la técnica de conversación y razonamiento lógico.

Este texto, copiado del referido Manual, es en sí mismo revelador (como respuesta) del motivo de este trabajo y debo aclarar que este manual data del año 1964. Desde entonces ha sufrido múltiples modificaciones y mejoras, de manera tal que hoy el manual es bastante diferente en su contenido y en su forma, pero se mantiene el espíritu de libre participación, respeto a todas las opiniones y el logro de la solución por consenso, todo lo anterior dentro de las normas de disciplina militar que es estricta en su fondo, como debe ser, pero flexible en su práctica diaria, profesional. Los contratos son necesarios, a pesar de que la buena voluntad nos colme a la hora de iniciar una relación comercial, pues en el momento de que la buena relación se agrie (por cualquier motivo) lo escrito en el contrato (originalmente aceptado de buen grado) se convierte en obligación para el que trata de eludir su cumplimiento.

No puedo yo negar la posibilidad de que algún oficial, o suboficial se sobrepase en algún momento con sus subalternos e imponga tratos no acordes con lo que hasta

ahora he tratado de explicar, pero ocurriendo realmente, conforman una excepción a la norma y a la costumbre, exponiéndose esa persona, al castigo que el Reglamento de régimen Disciplinarios defina (si la naturaleza de la acción cometida por ese superior es definida como Falta Militar) o por el código de justicia penal militar (si es considerado delito, la acción ejercida por ese superior en contra de subalternos)

He tratado de exponer lo más claramente posible la realidad del trato de problemas dentro del Ejército, sin cometer infidencias respecto a la manera actual en la cual tratamos nuestras situaciones y solución de problemas, lo que es igual a decir que debe mantenerse en conocimiento sólo del personal que esta autorizado para ello y se debe negar toda posibilidad que permita que los potenciales enemigos conozcan de nosotros, según aquello que Tzung Tzu (filósofo chino de la guerra) dijo:

“Si se conoce al enemigo y a sí mismo, no hay que temer por el resultado de cien batallas. Si no se conoce a sí mismo, pero se conoce al enemigo, por cada victoria, sufrirá una derrota. Si no se conoce a ninguno de los dos, siempre será vencido.”

Con este comentario no se pretende parecer misteriosos o importantes, sólo es una conducta aprendida y entendida, a la vez que practicada en el transcurso de 18 años de carrera, donde con una mentalidad adecuada al combate y sus situaciones, no puedo menos que tratar de evitar dar más información que la que sea necesaria para la comprensión del tema que se trate. Por ello pido disculpas y solicito comprensión.

He usado un texto viejo, que me permitió dos cosas: Copiar textualmente trozos que resultan claves para el cumplimiento de los objetivos académicos y a la vez

tener fundamento o referencia bibliográfica accesible para consulta que me permite cumplir con el objetivo del trabajo.

Pero más interesante fue, el aprovechar la oportunidad para tratar de aclarar mal entendidos y hacer justicia a nuestras Fuerzas Militares ante la mala imagen que nos quieren dar algunas organizaciones de al margen de la ley, y ONGS que tratan de desvirtuar el trabajo honesto y sacrificado de nuestros hombres por la paz de Colombia

CAPITULO V

5.1.- UN ANÁLISIS RETROSPECTIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA GUERRA

Nos hemos preparado para la guerra, y hemos preparado a nuestros soldados para soportarla; Si bien las tropas se encuentran en un alto nivel de moral dadas sus ejecutorias, se nota un desbalance en los diferentes niveles del mando, motivados por el estrés de la guerra, la fatiga de combate y el cansancio físico.

No hemos fijado una directriz clara para administrar la guerra, ni hemos determinado un ente rector que nos oriente correctamente para poder determinar en forma global si nuestras tropas mantienen esa moral o ese ímpetu para combatir, sin importar esos pequeños intangibles (cumplimiento a permisos, licencias, premios y reconocimientos) que en determinadas situaciones servirían como catalizadores de comportamientos tales como depresión, neurosis, miedo ansiedad e irritabilidad, que se empieza a sentir como respuesta a una guerra de desgaste que aplican los enemigos del estado

5.2.- UN PASAJE POR COLOMBIA Y LA MORAL DE LAS TROPAS.

La cambiante situación de la guerra ha llevado a los diferentes niveles del mando a endurecer su posición respecto al comprometimiento de los integrantes de la fuerza exigiendo día a día mas resultados, esto conlleva lógicamente a aumentar las cargas laborales.

La coyuntura, es pues, como determinar esas cargas laborales, puesto que este compromiso no se puede comparar con el de un empleado normal, puesto que los niveles de recuperación de las tropas se deben hacer dentro de las áreas de operaciones reduciendo factores de comodidad y desempeño

Hoy es importante estimar estos niveles en los mandos o aquellos en quienes recae la responsabilidad de darles las respuestas a sus hombres y a la patria en general, ya que si bien se aplica en el momento una estrategia con un solo direccionamiento, hoy notamos que el nivel de entendimiento no es el mismo para aquellos que en un sentido costumbrista manejaron la guerra a su libre potestad y piensan que la utilización de esos métodos, le pueden significar los resultados de ese tiempo, sin estimar que esta guerra va cambiando diariamente y tenemos la obligación de actualizarnos para enfrentarla y para darles la orientación que se requiere para que los frutos no sean diversos, y personalizados sino que esto involucre a todas las Fuerzas Militares y su fruto no sea sino uno solo que es el de acabar con los terroristas.

Revisando la historia entendemos que la moral es una función de liderazgo que los buenos líderes crean y sostienen con instrumentos intangibles como el espíritu de cuerpo, el clima de la sana competencia, acondicionamiento físico, táctico, que en conjunto crean las condiciones optimas para el desarrollo de esa fuerza interna denominada "MORAL".¹²

El principal punto de discusión se establece en la necesidad de apreciar la moral como un definitivo indicador que incide en el desarrollo operacional de las tropas.

¹² Doctrina no dogma coronel William g. Ibane Militar Review Pg 61

Con la aseveración anterior se establece el primer punto de discusión que ni siquiera tiene el enfoque en los niveles del mando y que hecha la pregunta los grandes pensadores terminan por estimar una serie de justificaciones, de los términos que sustenten esta afirmación.

5.3.- LA MORAL INDIVIDUAL.-

La moral individual se refiere a la forma que una persona considera el mundo y su función en él. Los valores y las expectativas mediante un complejo proceso de socialización que ocurre principalmente en los dos primeros decenios de su vida, lo cual infiere que los individuos que llegan al servicio militar llegan totalmente formados. Por esta razón los individuos que integran la fuerza llegan formados y difícilmente cambiaran su comportamiento individual, por ello es factor bien importante el proceso de incorporación que debe realizar la fuerza con el fin de reducir los factores de riesgo que minen la moral colectiva.¹³

Pero como si eso fuera poco nos damos una vuelta a las diferentes jurisdicciones y encontramos todavía el manejo porcentual que dan a los superiores para dar mensualmente un número determinado de bajas para determinar su eficacia, error craso que lo único que esas expresiones de mando han llevado es a desdibujar la verdadera identidad de las tropas y en la búsqueda infatigable de resultados se encuentran con las tentaciones, errores y hasta exabruptos que han hecho ver a la Fuerza en contrariedades, que aunque todos los justificamos ya que estamos en guerra y todo es posible no le damos una valoración clara de los hechos hacia arriba sino que apuntamos con el dedo al pobre infractor sin darle derecho a

¹³ El poder del carisma Cornejo Miguel Angel Ed GRAD.

defenderse, entrando en esto el famoso dicho que el hilo se rompe siempre por lo mas débil.

No se como plasmar este concepto pero es bueno publicarlo y es el del horario de trabajo, tema que en un tiempo causo risa pero que todavía existen personas que establecen horarios para retirarse de sus lugares de trabajo a altas horas de la noche sin una justificación clara , muestra de una absurda educación retrograda que no muestra ninguna compatibilidad con lo que se quiere hacer y si vamos hacia el lado del liderazgo, tema que no quiero tocar todavía, pero que es lo único en lo que se encamina, ya que si quiere hacer referencia a nuestros Jefes, superiores, comandantes que han aplicado esto es porque en esas horas se pueden dedicar a atender todos esos temas de oficina que no los puede realizar en el día por las múltiples actividades que tienen que atender, cosa casi lógica de entender pero irse a un extremo de esos, lo deja a uno perplejo, y allí, se da cuenta que no tenemos derroteros claros.

Vamos a continuar con nuestros hallazgos y encontramos personas que permanecen en los puestos de mando, ya que es mejor que estar en la unidad porque se les valora mas al que esta con las tropas al frente de las operaciones, entonces vemos un poco de gente en puestos de mando adelantados, pero sin cumplir misiones u operaciones, cumpliendo una orden superior.

Sin la intención de extenderme más porque no terminaría nunca de exponer las historias durante toda la carrera militar, y haciendo énfasis en que estos temas se tocan con un interés constructivo que lleve a la búsqueda de las soluciones y no de establecer discordia, como se puede pensar, por aquellos que de pronto al leer estas letras se sientan ofendidos, quiero hacer esa claridad y salvedad ya que es importante determinar una serie de hechos que llamamos aislados pero que de uno en uno, nos vamos a dar cuenta, al termino que no tenemos una

dirección clara en cuanto al manejo o mas bien a la administración de la guerra en cuanto a nuestro mejor recurso que es el hombre y que por unos costumbrismos y cosas de mando y jerarquía no solo lo hicieron tradicional sino que se convirtió en el pan de cada día, dejamos nosotros mismos, o permitimos alejarnos de esos lineamientos morales para acomodarnos al jefe de turno que luego lo vamos a evaluar si fue bueno o malo. Como el que va ala fiesta y si le fue bien, porque bailo y consiguió novia, dirá que la fiesta fue muy buena, el que solo se remitió a estar y por allí bailo un rato dirá que la fiesta fue mas o menos, pero el que fue y no hizo nada, se aburrió, luego dirá que esa fiesta fue muy mala.

5.4.- LIDERAZGO

Para encaminarnos hacia lo que nos compete al tema podemos determinar que si bien el tema del liderazgo ha sido utilizado en todas las escuelas de formación y se ha forjado una educación para esto no se ha forjado esa escuela de aprendices de lideres que no lo somos todos y son esos que si bien tienen la voluntad y todo el sentido de trabajo nunca han encontrado ese carisma que dicen algunos autores que es innato pero que otros como Miguel Ángel Cornejo en su obra el Poder del carisma dicen que si no se nace, se puede hacer o forjar con un estudio detallado de la parte fundamental de la persona , sus valores y creencias, dice el autor que cuando logramos que la persona se modifique internamente y germine en el esos valores superiores que lo lleven a la creación de nuevos hábitos , estamos hablando de un cambio real y perdurable .

La idolatría a las actitudes, el emular patrones de conducta sin vivir realmente los valores que dieron origen a esas actitudes equivale a ponernos un ropaje falso y artificial, el objetivo es llegar al origen, a los principios impulsores de dicha

actitudes, cuando encontremos esos principios que son verdades universales y se dedica a enriquecer sus valores, logra entretetejer una vida plena con alto sentido existencial principio primordial para buscar el carisma. Esto basado en lo obvio que es estudiar, analizar, investigar, todos esos lideres que han tenido éxito buscando con esto lo mas importante que es " porque lo hicieron " y no que hicieron para identificar que valores los impulsaron a actuar como lo hicieron y encontrar el fondo de la forma. Si logramos en cada uno de nosotros germinar dichos principios nuestras actitudes serian un resultado natural de nuestras convicciones.

No podemos engañarnos a nosotros mismos, pues corremos el riesgo de extraviarnos, lo importante es vencer los diferentes obstáculos en diversas formas, pero es aun más significativo el conocerse así mismo. A veces no nos gusta lo que somos, o lo que estamos haciendo, y buscamos el cambio. Otras veces, los acontecimientos nos llegan a exigir mas de lo que creemos tener. Pero todos podemos encontrar recompensas intangibles o tangibles, porque si uno sigue haciendo lo que siempre ha hecho obtendrá siempre lo que siempre a obtenido y eso puede ser en un momento menos de lo que uno merece o quiere.

En su obra las cuatro claves del liderazgo eficaz, el autor Warren Bennis hace mención del conocimiento de si mismo y da cuatro lecciones que me permito colocarlas así:

- Primera : Usted mismo es su mejor maestro.
- Segunda. Acepte la responsabilidad. No culpe a nadie.

- Tercero: Usted puede aprender cualquier cosa que quiera aprender.
- Cuarta: La verdadera comprensión proviene de reflexionar sobre su experiencia.

Aunque con estas lecciones podemos extender a un mas el tema creo que es claro el mensaje y es importante que en el auto análisis que cada persona se hace pueda coger cada una de estas lecciones y llevarlas a su forma de vida y en forma fructífera proyecte en si mismo sus respectivas conclusiones.

De todas maneras nuestra institución como toda institución ha sido golpeada por los cambios, cambios a los cuales no estaba preparada por lo que siempre entra a la defensiva, no se mueve ni se deja mover , mientras que a su alrededor todo se esta moviendo y cambiando paulatinamente.

El cambio no se puede ver como el enemigo, puesto que es por lo contrario, la fuente de la salvación organizacional, y el principal activo es el recurso humano y es este en quien recae el esfuerzo por rehacerse. Es imperativo que aprenda de la experiencia y ponga en juego todo ese activo y también como persona, debe guiar, no solo administrar, para que pueda cumplir su promesa.

Por ultimo en una época de cambio radical, el futuro pertenece a los que siguen aprendiendo. Estos son tiempos duros en los cuales por las mismas inclemencias y vicisitudes nacen también los mejores lideres, y son ellos los que reclama la sociedad ya que son los llamados a definir las situaciones, aquellos que se atreven a dar el siguiente paso y es el de modificar la cultura. Cambiando uno una cosa es como uno llega a comprenderla realmente. Esos líderes que prosperen son los que forjaran el futuro

CAPITULO VI

6.1.- LA PSICOLOGÍA MILITAR COMO SOPORTE DE LA MORAL

El tema que iniciamos es el de la salud mental de todos los componentes de la Fuerza, y allí no vamos a hacer distinciones ya que es de vital importancia que consideremos todas las herramientas necesarias para que la moral de las tropas no se vea afectada por ninguna de las causas y en esto está la parte de la psicología que en el actual estado de la guerra es una de las áreas de mayor relevancia en el personal, como elemento indispensable en el desempeño operacional, ya que tiene que ver con la esfera mental.

La institución en procura de brindar un ambiente propicio para el desarrollo integral de sus hombres, ha incluido en sus filas, profesionales de las especialidades de psicología y trabajo social, sin embargo es de anotar que existen unidades en nuestra Fuerza que no le dan la importancia y relevancia a este personal impidiendo en muchos casos el aprovechamiento adecuado a estos esfuerzos.

No es lógico observar, que existiendo déficit de psicólogos¹⁴ sean utilizados o destinados a cargos diferentes a los que fueron incorporados siendo estos utilizados en muchos casos como jefes de dispensarios, jefes de salud ocupacional, y hasta ayudantes de comando afectando con ello, el

¹⁴ Dirección Sanidad Ejército, por cada psicólogo hay promedio de cinco mil usuarios, situación más compleja con los trabajadores sociales.

cumplimiento de las funciones para los cuales fueron incorporados a la institución.

De acuerdo a las entrevistas personales realizadas con los psicólogos de la fuerza, y quienes apoyaron este trabajo, podemos anotar también, unos importantes conceptos que son de gran relevancia, si se les da el manejo adecuado a este significativo recurso que adaptados a las circunstancias que viven hoy en día todos los Comandantes que tienen el peso y la responsabilidad de afrontar esta guerra y llevar a sus hombres al éxito, nos darán como resultado una mejor capacidad de combate y una utilización adecuada del recurso humano al que diariamente nos vemos obligados a liderar.

Por lo antes dicho es importante mantener el apoyo permanente en los procesos de selección e incorporación de personal a través de la definición de perfiles acordes a las diferentes especialidades, aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevistas y visitas domiciliarias, con el fin de minimizar el ingreso de personal con dificultades personales y/o familiares, que puedan convertirse en factores de riesgo para su desempeño, reduciendo así los gastos que ocasionan por este concepto a la institución.

Es de vital importancia la participación activa de los profesionales de salud mental, en los centros de instrucción, Escuelas de formación y capacitación, teniendo en cuenta que sus conocimientos en procesos de aprendizaje, evaluación medición y procesos cognoscitivos y de adaptación, son de gran aplicabilidad en las actividades de entrenamiento, formación y capacitación de nuestros hombres y mujeres.

6.2.- OBJETIVOS CON LA PSICOLOGÍA PARA MANTENER LA SALUD MENTAL DE LOS HOMBRES.

Para los que tenemos responsabilidad en el mando debe convertirse en objetivo el mantener la salud como la primera arma del soldado, a través del diseño de programas de promoción y prevención en salud mental y contribuir, así a sustentar y dar vigor a los principios de mando y liderazgo.

El desarrollo de actividades que permitan lograr el ajuste del personal militar al esfuerzo de la guerra, de acuerdo con sus capacidades y su energía mental. Midiendo no solo las capacidades, aptitudes y habilidades vocacionales del sujeto, sino el poder para usarlas.

Abordar a todo el personal de la institución con el fin de trabajar permanentemente en una profilaxis mental, que permita durante el conflicto armado, mantenerles adaptados a sus trabajos y prevenir así la aparición de lo que ellos llaman patologías. Para una unidad Militar en combate es muy peligroso, cuando no se reconoce a las personas con algún tipo de desajuste mental que puede afectar el desarrollo de las operaciones. Que es lo que se estableció según estudios hechos después de la segunda guerra mundial¹⁵.

Mantenimiento de una alta moral de guerra y mantenimiento de efectivos, es decir, encaminar el esfuerzo a promover la salud mental y comportamental, detección temprana de factores de riesgo y factores de protección para prevención de situaciones que nos están produciendo más bajas administrativas, que los

¹⁵ "Un hombre teme más perder su razón que su cuerpo o hasta su vida; cualquier baja mental posee, especialmente en tiempo de guerra, un poder psíquico desmoralizador" Military Review, volume LXXIII, 1993.

mismos enfrentamientos armados por año.¹⁶ Los estudios demuestran que siguen aumentando las tasas de suicidio, por eso es importante iniciar programas contundentes en prevención de suicidios

La participación de psicólogos en el diseño de estrategias de bienestar, buscando con ello, un desarrollo integral, es decir que cubran aspectos biológicos, psicológicos y sociales, propendiendo el mejoramiento de la calidad de vida de las familias, especialmente las del personal comprometido en operaciones, por ser las más vulnerables y desprotegidas.

Es importante comprometer al personal de psicología militar para que efectúen estudios sobre el conflicto interno que coadyuven en los programas de Acción Integral, ayudando a definir estrategias para el mantenimiento de la moral combativa de las propias tropas, para el debilitamiento del enemigo y para el fortalecimiento de la imagen institucional, a través del respaldo de la población civil.

También realizar investigaciones científicas que permitan llegar al conocimiento real de los fenómenos del comportamiento militar, aportando las herramientas que nos permitan la consolidación de información sólida, sustentada en datos estadísticos, para definir líneas de acción concretas a la realidad Colombiana.

¹⁶ De acuerdo a estadísticas del Comando del Ejército los suicidios se han incrementado en los últimos años

CAPITULO VII

7.1.-.- LA CONDUCCIÓN MILITAR

Este trabajo pretende alcanzar los siguientes objetivos: que el lector conozca qué se entiende por liderar con prudencia y sin ella; qué es conducir, sus requisitos y características; y la conducción militar. Ninguno de los temas a considerar se da por concluido. Por el contrario, están pensados para que sirvan de puntos de partida para otros estudios comprensivos de la conducción militar, y la ingerencia en la moral de las tropas.

Todos los grandes hombres se han distinguido por una actividad infatigable; esta es una condición necesaria para su grandeza; sin ella no serían grandes. La vanidad impulsa a veces a ocultar los sudores que cuesta una obra, pero téngase por cierto que poco bueno se hace sin mucho trabajo, que aun los que llegan a adquirir extraordinaria facilidad no lo consiguen sin haberse preparado con dilatadas fatigas.

Deséchese pues la vanidad pueril de fingir que se hace mucho trabajando poco; nadie debe avergonzarse de las condiciones impuestas a la humanidad entera y una de éstas es que no hay progreso sin trabajo".¹⁷ Por eso estas líneas fueron escritas para quienes estén dispuestos a prepararse "con dilatadas fatigas". como

¹⁷ El poder del poder, Annabelle Hoffs, Ed. Diana, pag 75.

una ayuda a esa ardua tarea de alistamiento que requiere la conducción militar superior.

Una formación adecuada minimizará también el riesgo de caer en los varios vicios del mando en los que se suele caer, por ejemplo, **el abuso de autoridad y la soberbia**". De allí que es razonable citar algunas sencillas definiciones referidas a conceptos básicos que servirán como plataforma de partida común para avanzar juntos en el desarrollo del tema.

El mando es la autoridad y poder del superior sobre sus subordinados, en tanto que la autoridad es la potestad de mandar y de gobernar, y el poder es el dominio, imperio, facultad y jurisdicción que se tiene para ordenar o hacer una cosa.

De acuerdo con la idea de que el mando bien ejecutado trasciende en la conducción, razonamos que esta última puede iniciarse cuando el que ejerce el primero no se conforma con hacerlo de cualquier modo, sino que busca mandar bien y cada vez mejor. El mandón o sea aquella persona, que es demasiado aficionada a mandar, pero que no se preocupa sobre los modos o formas de hacerlo.

Por otra parte, no hay conducción posible si se omite el ejercicio del mando. Confundiendo el liderar con mandar o por simple inexperiencia, algunos creen que no conducen al mandar, y que los que conducen no deben mandar. expresa que conducir es "inspirar mas que exigir, dirigir más que mandar".

Quien imparte una orden para asegurar el cumplimiento de un deber, debe saber inspirar y dirigir, pero también tiene que saber mandar y exigir todas las veces que sea preciso, de la mano de la prudencia. Quien ejercita el poder del mando se encontrará con subordinados obedientes, leales y dinámicos, pero también con gente indolente e indisciplinada.

Es prudente no exigir en demasía ni mandar en exceso, pero el jefe no debe auto suprimir sistemática y permanentemente la autoridad y el poder de hacerlo.

Para ampliar nuestra perspectiva sobre las consecuencias del autoritarismo, el mandar incorrectamente o el mandar insuficientemente, trataremos algunas cuestiones vinculadas con el mando imprudente. Pero previamente haremos consideraciones sobre la virtud de la prudencia, un hábito que se refiere siempre al bien, permite discernir lo bueno de lo malo, y proceder con moderación y justicia en la acción del mando. Puesto que la prudencia es un saber para obrar, el hábito de ser prudente es inseparable de la sabiduría en el mando.

La prudencia, es una virtud práctica y operativa por excelencia, que dispone y organiza los medios conducentes al fin. Santo Tomás dice que el mando es el "último y principal acto de la prudencia" y es esta virtud la que indica lo que conviene hacer u omitir en el ejercicio del mando. Su estudio y puesta en práctica es un requisito que suponemos indispensable para los que ejercitan el mando con responsabilidad.

7.2.- EL MANDO IMPRUDENTE.

"Quien manda, actúa, no filosofa; quien manda es práctico, no teórico; quien manda es obedecido o no manda". Si bien interpretamos que estas tres premisas son ciertas, el no teorizar o no filosofar no equivale a actuar de cualquier modo. El mando se revela siempre como una práctica difícil.

Quien manda no opera sobre mecanismos que le responden automáticamente, sino actúa sobre otros hombres para que obren según lo desea. El que manda asume la libertad de los que obedecen y los dirige en un sentido determinado. No

hay mando sin obediencia, y ambos términos se influyen mutuamente. José Hernández, por boca de Martín Fierro, recomienda el acatamiento a la autoridad diciendo que “obedece el que obedece y será bueno el que manda”. Con un enfoque particular, se le puede insertar una exigencia a la autoridad, expresando “mande bien el que manda y será bueno el que obedece”. Pensamos que ambas aseveraciones son objetivamente válidas, se complementan y se integran. La imprudencia en el mando debilita a las organizaciones.

Reflexionar sobre el mando para superar sus aspectos negativos no es tarea inútil, por lo cual nos referiremos a los ejemplos extremos (los buenos y los malos) como símbolos del mando imprudente y sabiendo que entre ambos límites se despliega la rica gama del mando eficaz.

7.3.- EL MANDO BUENO

Este tipo de jefe está convencido sobre la absoluta bondad natural del hombre, o tal vez está más preocupado acerca de su comodidad personal que en cumplir y hacer cumplir las exigencias del deber. Acaso es un ególatra que busca popularidad demagógica; quizá es un exquisito capaz que no asume las realidades del mando. Opina pero no obra; juzga pero no actúa. A veces es el mando que “deja hacer, deja pasar”, y otras se trata del que no deja hacer y no deja pasar, pero tampoco hace ni pasa. El temor y la vacilación paralizan su accionar y frena el de sus subordinados.

Ni el jefe que todo consiente, ni el dubitativo, logran fortalecer el organismo bajo su mando. Cuando se actúa desorganizadamente, con impulsos individuales, o no se puede obrar, la organización se atrofia y el letargo se expande entre quienes no reciben motivaciones emotivas e intelectuales para desarrollar su actividad.

El bueno nunca molesta, jamás pregunta, no controla, no corrige ni exige, no impulsa ni enseña, no orienta. Sus dependientes viven despreocupados e inmersos en una holgazanería degradante, forzados a una inactividad posiblemente no deseada, o están librados a un desempeño autónomo, esporádico e incoherente. Estamos en el ámbito de lo muerto, de la descomposición. La ausencia del ejercicio del mando se traduce en organizaciones inoperantes y planteles humanos desaprovechados.

Si aceptamos que la bondad es la perfección del ser, no podemos admitir que la haya en un mando inoperante. En la medida que un mando es irresoluto, indeciso, inhibido, inactivo, estático, blando o amorfo, el mando bueno es un mando negativo y débil. Si hubiera que darle un nombre clave para identificarlo podríamos nominarlo Mar Muerto, porque es infecundo.

7.4.- EL MANDO MALO

Este tipo de jefe está convencido que sus subalternos son seres inferiores; no establece los canales de comunicación convenientes; trata a sus hombres como entes desprovistos de voluntad, inteligencia, libertad y personalidad, y desearía poder dirigir robots en lugar de tener que habérselas con seres humanos. No satisface necesidades psicológicas básicas como la de seguridad o reconocimiento personal, y le gustaría ser temido antes que infundir respeto y aprecio. Es frecuente que el jefe malo exija a su personal sin saber o querer dosificar los esfuerzos. La aceptabilidad de las tareas y su costo humano no le preocupan, y hasta no le importa la factibilidad, por lo que reclama imposibles.

Sus hombres se saturan con su mando prepotente e irracional, donde el capricho sustituye al criterio certero, ilustrado y ponderado, y a la regla normativa que es

común para los que mandan y obedecen. El jefe malo es generador de constantes malestares, de conflictos anímicos e incitador a la rebeldía, por lo que es un mando malo.

A lo mejor está capacitado para manejar máquinas o esclavos, y no para conducir hombres que con lealtad y responsablemente se someten al cumplimiento del deber sin servilismos, con dignidad profesional y personal. Este mal mando puede designarse con la clave Pirámides Egipcias, porque su desubicación histórica es de más de 5 000 años, cuando las estructuras de piedra eran edificadas al precio de vidas humanas hecha pedazos.

7.5.- ALGUNAS REFLEXIONES

¿Qué ocurre en las organizaciones con un mando imprudente? Parecería que el mando bueno no tendría probabilidades de subsistir porque es fácil de detectar y eliminar. Las curvas de producción deficiente y la acumulación de desaciertos e incumplimientos registran rápidamente las debilidades del mando inoperante.

El mando malo tiene mejores perspectivas porque la inspiración faraónica, aunque anacrónica y deteriorante de la intimidad del personal que la soporta, hace cosas y las cumple. Los daños morales, anímicos y sico-físicos no se manifiestan con rapidez ni claridad, pero las obras realizadas están siempre expresadas y dispuestas a conquistar aplausos y aprobación. No importa a que precio humano, las pirámides se levantaron porque los faraones sabían que con sus esclavos estaban levantando monumentos perdurables¹⁸.

¹⁸ Interpretación de las reacciones de desobediencia, Dracoulides, Ed. Diana, quinta edición pag. 45

Sabemos que en circunstancias excepcionales hubo líderes excepcionales que exigieron y obtuvieron sacrificios excepcionales, pero no sería sensato que alguien transformara la exigencia extraordinaria en un hecho de rutina. El costo humano de los esfuerzos excepcionales tiene que ser evaluado con un claro juicio profesional y fina sensibilidad. Sólo los mandos sensibles perciben cuando los gráficos de producción y las estadísticas de rendimiento ascendentes ocultan a plantales humanos desmoralizados. Son mandos inteligentes aquéllos que comprenden que muchas veces las estructuras pulcras y los objetos relucientes esconden a conciencias oscurecidas por el desaliento, el rencor y una callada rebeldía.

Pero también son caracterizados como mandos enérgicos y resueltos aquéllos que asumen el costo del esfuerzo humano y el riesgo del descontento para dar cumplimiento a una tarea que solamente es posible con una exigencia máxima y márgenes mínimos de fracaso. Para nosotros es un mando prudente el que a la prudencia une la templanza, y a la fortaleza la justicia. Pero esas virtudes no flotan en las nubes; están encarnadas en el jefe que las vive de acuerdo con los dictados de su conciencia y capacidades sico-físicas.

El mando imprudente aparece como la expresión de una idea falaz, de una personalidad estructuralmente desequilibrada, de una conciencia deficientemente formada y preparada, o de una capacidad físico-anímica deficitaria. A veces la falacia teórica encarna en una personalidad desarmónica y el efecto negativo se multiplica. Los energúmenos y los peleles son fácilmente reconocidos en cualquier organización, pero otras veces falta un adecuado comportamiento moral-vívido, no declamado — y una mejor preparación profesional.

A medida que las organizaciones están en manos de personalidades expertas, cabalmente formadas y desarrolladas, el riesgo del mando imprudente disminuye. El actuar sin conocer, el liderazgo bruto, y las jefaturas a cargo de incapaces, concluyen en fracasos y un agudo sentimiento de frustración de los mejores. El

conocimiento teórico-práctico y el adecuado entrenamiento para ejercer el mando no se rempazan con individuos más o menos ignorantes y de reflejos rápidos. Las posibilidades de progreso están al alcance de las organizaciones que tienen mandos prudentes y entrenados. Aquéllas que sean conducidas por mandos imprudentes, inexorablemente se irán desmoronando.

7.6.- EL MANDO PRUDENTE

Conduce aquél que no se conforma con mandar de cualquier modo e intenta hacerlo bien mediante el desarrollo de sus capacidades. Las aptitudes y atributos personales y profesionales son factores importantes en el mando militar. En este caso, la conducta es decisiva. Sin embargo, el conductor experimentado, inteligente, con voluntad, sensibilidad y honestidad advierte que su bagaje sobre el mando no le basta para cubrir la diversidad de situaciones y las circunstancias cambiantes que están presentes en la relación mando-obediencia.

Cuando se aprecia lo difícil y complejo que es mandar bien a los seres humanos, y se manifiesta un deseo de superación personal y profesional, aparece un mejoramiento en la personalidad del que manda y a la vez un afán de perfección que actúa sobre la acción del mando para pulirla. Ese deseo incorpora a la acción de mandar conocimientos actualizados, metodología adecuada, aplicación oportuna de normas y doctrinas, y eficacia.

El afán de perfección también agrega encuadramientos interiorizados a la personalidad del que ejerce el mando; valoraciones humanitarias del mando y la obediencia; la modestia, abnegación y desinterés personal; el amor al cumplimiento del deber; los hábitos de la justicia, la prudencia, la fortaleza, la templanza, equidad y benevolencia; la serenidad virtuosa y la alegría interior del

deber bien cumplido y del mando correctamente ejecutado; y la eficiencia. Los continuos exámenes de conciencia para descubrir fallas personales o profesionales ayudarán a mantener el buen rumbo, corrigiendo desde sus comienzos las desviaciones propias de nuestra falible condición de seres humanos.

7.7.- LA SELECCIÓN DE LOS MEJORES

Usar el mando en forma incorrecta, excesiva, injusta o indebida es abusar de la autoridad y poder conferidos para el cumplimiento de fines claramente preestablecidos en orden al bien común. Nada que se relacione con la soberbia satisfecha, el ego desequilibrado o la ignorancia contribuyen a la trascendencia del mando militar en la conducción. De allí la importancia de la formación, el perfeccionamiento y la selección de los mejores para los cargos jerárquicos.

7.8.-EL SERVICIO AL BIEN COMÚN

Siempre hay hipótesis de conflictos que en cualquier país civilizado son debidamente detectados, analizados y previstos. Si estallan, hay que saber como manejarlos con probabilidad de éxito. Las FF.MM son agentes principales de la defensa y son sus firmes garantes, por lo que se deduce que el servicio militar es servicio al bien común por intermedio de la defensa nacional.

Los mandos militares, por lo tanto, son responsables del servicio al bien común dentro de las instituciones armadas. Este servicio exige imperiosamente que los mandos militares ejerzan con plenitud su criterio profesional para formular y seleccionar con acierto las tácticas y las estrategias operacionales y militares; que

sean inteligentes modeladores y eficaces ejecutores de la doctrina y el planeamiento; y no dejen de perfeccionarse en la administración de los recursos y la conducción del personal. Estos enunciados suponen un esfuerzo categórico, pero la vocación de servicio militar y el afán de perfección de los mandos son fuerzas espirituales aún más formidables.

Todo militar guarda en su memoria el reverente recuerdo de los jefes prudentes a los que obedeció y respetó sin menoscabo de su propia dignidad y sin que los medios para cumplir la misión tuvieran otro encuadre que los legales, reglamentarios y éticos, ni otra consideración que el puro servicio al bien común.

Aquellos jefes prudentes que mandaron bien, conducían sin saberlo. Tal vez ninguno de ellos se puso a pensar **“quiero ser un conductor”**, pero cuando tuvieron que ejercer el mando supieron hacerlo bien y, acaso sin proponérselo, practicaron auténticos liderazgos. En ellos, el hábito de la prudencia fue inseparable de la sabiduría en el mando y por lo tanto, trascendieron.

7.9.- OBJETIVO DE LA CONDUCCIÓN MILITAR

Para nosotros, conducir es llevar o guiar a alguien o algo hacia algún lugar físico, o dirigirlo a un fin valioso o bien. En consecuencia, la conducción es la acción y efecto de conducir, de guiar o dirigir a alguien o algo. Pero como toda acción, se requiere un poder, fuerza o energía para realizarla. El poder es concedido a la conducción para que cumpla y haga cumplir los objetivos establecidos. No es posible ejercer la conducción sin poseer el poder y la fuerza que lo respalda.

La energía que dinamiza el esfuerzo es aportada por el conductor. El ejercicio de la conducción sin una dosis de energía es posible, pero se desvirtúa. Desvirtuar es

desvirilizar y dice Elizabeth Badinter, profesora de la Escuela Politécnica Militar de Francia que **“para ejercer el poder hay que ser muy viril**. El poder implica la virilidad. El poder es imponer la ley. No hay treinta y seis maneras de imponer la ley. Se necesita autoridad y un sentido de superioridad. Todas las mujeres que han ejercido el poder, fueron viriles”.

La conducción militar requiere cierto esfuerzo. A modo de ejemplos, veamos distintos tipos de conducción y calidad de esfuerzo. Dirigir una sesión de gimnasia, requiere un esfuerzo predominantemente físico; guiar la vida tras el bien y apartarla del mal, demanda un esfuerzo moral; convencer a los alumnos que deben estudiar, solicita un esfuerzo de tipo psíquico; y guiar a un pueblo hacia un destino determinado, pide un esfuerzo espiritual.

La conducción, por ser una acción inteligente, racional y humana, conlleva siempre una intención, finalidad u objetivo, y una dimensión moral. Si la finalidad de una conducción es el bien privado o personal del conductor, o el de un sector al que pertenece o dirige, si persigue la satisfacción de un ansia desmedida de poder o responde a una soberbia descontrolada, no hay para tales comportamientos ninguna justificación ética.

La sensualidad del poder pierde de vista el bien común, y olvida o trasgrede lo ético y moral. Sin embargo, también “es verdad que el deseo de poder no es un mal, siempre y cuando esté sublimado como servicio a los demás, a la comunidad, y esté como contenido y encuadrado por valores trascendentes”. La conducción, por ser una acción humana, no puede renegar de la ética en sus fines ni en sus medios. “Debe ser rechazada por falsa la tesis de que la concreción del bien común justifica el uso de medios repudiables”.

La conducción encuentra su más alta justificación ética en el servicio a la comunidad, en los proyectos y realizaciones que benefician a sus miembros. La conducción no es solamente fuerza o poder, esfuerzo o energía. La guía o

dirección tras objetivos valiosos y deseables es una aptitud y actitud de dar, transmitir y multiplicar beneficios. La conducción es una vocación particular de hacer el bien con magnanimidad, por lo que desde nuestro punto de vista conducir es ayudar, conllevar, con todas sus consecuencias e implicancias.

Hemos citado la energía que pone el conductor tras el logro de los fines. Cabría agregar que la energía del conductor no se revela en la simple exteriorización de sus gestos. Más bien radica en su interioridad y en el esfuerzo personal que hace para obrar y dominar sus pasiones. Esa es la conducción de sí mismo.

El señorío será ejercido sobre los miedos, las tentaciones, la violencia, las debilidades y el temperamento propio. La conducción requiere una conducta templada, educada en la templanza. La verdadera conducción empieza y continúa con el señorío sobre uno mismo, Pero la imprescindible conducción de sí mismo no garantiza en absoluto la eximición de errores o culpas. Por ser una acción humana no es inmune a la falibilidad y la corrupción

Mas por ser una acción humana, la conducción también tiene la posibilidad de recibir un correcto tratamiento en lo moral y profesional. Lo humano siempre es perfectible, y procurar la perfección no es un esfuerzo vano

Como consideración final, observemos el más perfecto ejemplo conocido de conducción, el de Dios liderando al universo y al hombre. No abuse jamás, pero no deja nunca de obrar, de mandarnos lo bueno para alcanzar y lo malo para desechar. Es justo y todopoderoso, pero a la vez misericordioso y nos entrega su amor con infinita generosidad.

7.10.-ENFOQUE SOCIOLÓGICO DE LA CONDUCCIÓN

En un análisis sociológico, "la conducción, en tanto que guía o influencia que se puede realizar de muchas maneras sobre otros seres humanos, es un tipo de interacción entre los hombres; la vida social en acción; una actividad que se realiza en cualquier conjunto humano; difícil, y son pocos lo que toman conciencia de ello; y una de las funciones de mayor responsabilidad que se concreta entre los hombres".

Por tratarse de una interacción humana, se ejerce sobre sujetos. Por ser interacción, necesita tanto del obrar del conductor como de los conducidos. Por ser de carácter permanente, no sabe de vacaciones o pausas ociosas; no se conduce de vez en cuando, sino siempre, y en casos excepcionales, trasciende la vida biológica y el tiempo histórico del conductor proyectándose ejemplarmente al futuro. En cierta forma, la conducción es la vida social en movimiento y actuante. La conducción convoca a la acción y donde hay conducción no prospera ni la holganza, ni la desidia. Puede existir la fatiga pero no el cansancio moral. Donde hay conducción vibra la vida del grupo social y donde aquélla falta, el entusiasmo y el esfuerzo se dispersan, se desaprovechan, pierden eficacia y se agotan en cada individualidad.

La acción, el esfuerzo de conducir, se desarrolla en las organizaciones de cualquier tipo, magnitud y nivel. En las familias, partidos políticos, empresas, iglesias o FF.MM. se afirmaba que, siendo "la conducción difícil, pocos toman conciencia de ello". **¿Por qué parece fácil conducir y en realidad es difícil?** Creemos que la interacción humana en general y la conducción en particular no

son sencillas porque no es simple actuar entre seres humanos no programados, con sus propios intereses y prioridades, y su particular identidad.

Cuando se conduce, no se guía a alguien con un comportamiento automatizado. Ninguna persona es un mecanismo dócil. El conductor se conecta con el hombre, un ser personal, social, difícil y complejo por naturaleza. Además está regido por un conjunto de leyes y normas morales, reglamentos, costumbres sociales, mandatos éticos y grupos humanos interrelacionados.

Se advierte la complejidad inherente a lo humano y su "dificultad" característica, y si eso es así, ¿cómo puede parecer que la conducción sea un acto sencillo? No son muchos los que tienen un claro concepto asumido de que el hombre no es una cosa, sino un sujeto valioso y portador de valores, de intrínseca dignidad, libre y responsable.

También la conducción es "una de las funciones de mayor responsabilidad que se realiza entre los hombres". La responsabilidad es la propiedad por la cual el protagonista de un acto moral debe dar cuenta de él, es decir, responder ante una autoridad superior (**Dios, ley, sociedad**). El conductor dirige a otros hacia el bien o hacia el mal, hacia la verdad o el error, hacia la victoria o la derrota. En tanto que acto que involucra a los seres humanos, la conducción jamás exime — ni puede hacerlo de responsabilidad al conductor. La conducción impersonal no existe, como tampoco existe la conducción desligada de la responsabilidad y este hecho reclama virtudes morales, actitudes éticas y comportamientos ejemplares. Pero también requiere conocimientos para saber obrar, información actualizada, educación y cultura; solicita lo que llamamos una conducción educada y educadora.

7.11.- CONCLUSIONES DE LA CONDUCCIÓN MILITAR

De todo lo expresado previamente podemos derivar un concepto sintético de conducción, diciendo que es un esfuerzo enérgico, permanente, educado y responsable para guiar, dirigir o llevar a otros al cumplimiento de finalidades consideradas valiosas y preestablecidas, donde el poder sirve a los demás actuando en el plano de lo real, con interrelaciones humanas de características físicas, morales y síquicas o espirituales, encuadrado por normas, usos y costumbres múltiples.

Sintetizando, la conducción militar es considerada como el arte de inducir a los hombres a volcar todo su entusiasmo en el cumplimiento de una misión; es buena cuando hay un correcto asumir de responsabilidades y una adecuada delegación de autoridad; y no es un fin en sí misma; es un medio para cumplir una misión preestablecida (objetivo final). Al ser la conducción un arte, es de gran importancia el talento, aptitudes, comportamiento, valores asumidos y motivaciones del conductor. La conducción militar está fuertemente influida por los dones de sus capitanes.

En El Genio para la Guerra dice Von Clausewitz que "la tarea de la guerra, aunque parece simple y sencilla, no puede ser nunca dirigida con éxito notable por personas que no posean fuerzas intelectuales sobresalientes". Luego agrega que "deseamos prevenir contra el error de suponer que un simple bravucón sin inteligencia puede prestar servicios notables en la guerra". Nadie da lo que no tiene y no se induce el entusiasmo ajeno sin contar con el propio volcado al cumplimiento de la misión.

El mismo Clausewitz enseña que los cuatro componentes ambientales donde se desarrolla la guerra son el peligro, el esfuerzo físico, la incertidumbre y el azar. Es

en este marco tan enrarecido y difícil donde la conducción militar obrará con todas sus virtudes para lograr la victoria, donde los hombres inducidos por el entusiasmo sabrán combatir con ardor y morir sin temor. Parece una tarea imposible, pero la gesta libertadora de nuestros granaderos y las valientes acciones de 1982 son realidades históricas probatorias.

En la conducción militar podría asomar el deseo de asumir un exceso de centralización y hasta podría existir en los niveles inferiores la tendencia de no ejercer la propia responsabilidad en tiempo y forma, prefiriendo que sea el nivel superior el que se arriesgue tomando decisiones que son más propias de los subalternos. Ambos aspectos, perjudiciales para una buena conducción militar, recomendar "un correcto asumir de responsabilidades y una adecuada delegación de autoridad".

El mando, la conducción, el liderazgo, la dirección, la autoridad y el poder son medios para alcanzar un fin. Si el que manda interpretara que el poder y la autoridad le pertenecen, olvidándose que poder, autoridad y mando constituyen instrumentos de trabajo, estaríamos ante la paradoja del que habiendo sido ascendido para servir a los demás, se sirve a sí mismo, y cuando el "interés privado de los funcionarios irrumpe en el ámbito del interés público" se llama corrupción. "Corromper es desnaturalizar, desviar una cosa del fin hacia el cual tiende naturalmente".

7.12.- LA CONDUCTA DEL LÍDER MILITAR

En el campo de la conducta, como la responsabilidad en el servicio, el espíritu de equipo y de cuerpo, el conocimiento de los subalternos, la responsabilidad individual, la confianza, las sanciones, la moral y los atributos de la conducción

militar. En el ámbito de los atributos hay dos principios que son calificables de buenos por la experiencia:

- 1) la integridad del carácter.
- 2) el sentido de la responsabilidad.

El primero de ellos indica la determinación, aun en condiciones muy adversas, de cumplir fielmente las obligaciones. El respeto de sí mismo, la resolución, y la valentía moral y física son característicos de la integridad del carácter. Es este principio el que permite admitir y corregir los errores que se cometen en el mando. Sin la integridad del carácter el mando no trasciende en la conducción y se manda incorrectamente.

A mayor jerarquía, más responsabilidad. Este concepto nos es familiar, y es conocido y aceptado por todos. Se puede proponer un matiz respecto al sentido de responsabilidad, porque cuanto más alta sea la jerarquía, mayor debe ser la capacidad de responder con prudencia, en tiempo y fuerza. Creemos que un mando con respuesta débil o lenta pierde respaldo moral ante sus subordinados, y éstos, con un mando lento e indeciso al responder, sin un vigoroso sentido de la responsabilidad, carecen de conducción. Sin sentido de la responsabilidad, el mando no trasciende hacia la conducción y se manda mal.

Dentro de los mismos atributos se citan a cuatro factores como los de mayor rendimiento. La aptitud profesional del que manda tiene relación directa con su destreza y competencia, y tales habilidades serán mayores o menores según sean los deseos del conductor de mejorar su aptitud, conocimientos, educación y cultura. Quienes dejan de informarse, de estudiar o de cultivarse, cierran sus

opciones de progreso y desarrollo intelectual, frenan su perfeccionamiento personal y profesional. A partir del momento en que el espíritu se niega al conocimiento, aparece una brecha entre lo sabido y lo que como mínimo se debería saber. Con el transcurso del tiempo y los ascensos jerárquicos, esa brecha irá en aumento.

La aptitud profesional del capitán de hoy no será satisfactoria para el comodoro de mañana si el nivel de capacidad no se incrementa paralelamente con cada grado. De allí que se propicie la erudición y educación en toda la dirigencia responsable. Los niveles jerárquicos que acrecientan su aptitud profesional con un adecuado soporte de conocimientos, inspiran al personal conducido y multiplican su rendimiento en el trabajo. Así se alejará el peligro de no poder dar soluciones a los nuevos problemas por carecer de la aptitud intelectual apropiada. Lo que hoy se haga para aumentar esa capacidad en los mandos, tendrá consecuencias positivas en la conducción militar.

En el mando imprudente se detectan algunas notas negativas como la falta de resolución, indecisión, inhibición, ausencia de firmeza, y en todas ellas hay un punto común: debilidad o falta de energía. Un mando sin energía carece de entusiasmo, que es la exteriorización de la vitalidad, y de ese modo ignora el de sus subordinados. Pero también existe el exceso de energía, o más bien la confusión de esa fuerza con las actitudes desmedidas, que no son ni más ni menos que la ausencia de estabilidad emocional y el sentido de humanidad.

En la conducción militar la energía se manifiesta cuando hay un deseo de superación y de alcanzar un objetivo mientras se trabaja física o mentalmente con dinamismo. La energía induce el entusiasmo y en el conductor es como una luz, una fuerza que desde su interioridad se proyecta multiplicada a los subordinados.

Otro factor es la estabilidad emocional. La emoción es definida como un estado del alma y una conexión orgánica. Un recuerdo o una idea originan en nuestros

estados de ánimo y fenómenos viscerales que se traducen en risa, llanto, palidez, temblores o sonrojos, y hasta en gestos como palmadas, abrazos o golpes. La estabilidad no consiste en la supresión de las emociones, sino en ponerle ciertos límites de razonabilidad bajo el gobierno de la voluntad. Suprimir las emociones, o intentarlo, no es sano ni humano; tampoco es bueno recortarlas o debilitarlas.

Lo que hay que educar es la sensibilidad para que cuando lleguen las emociones no incidan negativamente en la conducción. Si educa su sensibilidad, el emotivo puede conducir tan bien como el no emotivo. Incluso las emociones pueden mejorar la conducción si se las gobierna y controla, porque permite el coraje calmo y la serenidad inalterable. La educación de la sensibilidad del emotivo le ayudará a mantenerse estable y a no alterarse por cuestiones menores. Se trata de ajustar el diafragma de las percepciones a la medida justa para no ver un elefante en cada hormiga.

La conducción militar implica un sentido de humanidad y una corriente permanente de unión espiritual con los conducidos; un trato humano; y la existencia de lazos afectivos. La unión espiritual se sobrepone a la separación física y se basa en una interrelación psicológica de doble mano (conductor-conducidos) en la que entra en juego la autoridad más que el poder legal, y la obediencia de buen grado antes que la impuesta o forzada. Esa unión nunca es más fuerte que cuando los conducidos obedecen a un conductor físicamente ausente. El buen trato y los lazos afectivos no solamente facilitan la acción de conducir sino que la valorizan y enaltecen.

Sin caer en la familiaridad o en la demagogia, el trato humano del conductor tiene en cuenta en forma permanente y auténtica que los conducidos son seres dotados de dignidad y libertad por Dios; son personas con vínculos familiares y sociales, con intereses personales respetables. Entre otras cosas, es el respeto por la personalidad del conducido, el reconocimiento de su valor intrínseco, es

CAPITULO VIII

8.1.--EXPERIENCIAS Y REFLEXIONES

La moral, puede definirse como la actitud mental del individuo, como se siente con respecto a si mismo, a sus soldados compañeros, al a vida del ejercito en general y a todas las otras cosas que le parecen importantes a el. Esta estrechamente relacionada con sus necesidades. Si sus acciones en el entrenamiento, las operaciones, la administración y modo de luchar de su Unidad satisfacen las necesidades básicas de sus hombres, usted creara actitudes favorables en ellos.

Una alta moral le da al soldado una sensación de confianza y bienestar que le permite enfrentarse a las dificultades con valor, resistencia y determinación.

La moral no permanece constante sino que cambia continuamente. El estado de la moral de los miembros de su Unidad, es un índice importante de la eficacia con que usted este usando los principios y técnicas de don de mando. Usted puede medir la moral mediante la estrecha observación de sus hombres en sus actividades diarias, por medio de inspecciones, entrevistas formales e informales y la evaluación de informes administrativos y de operaciones.

Los aspectos específicos que deben observarse son: pericia en el trabajo , apariencia, practica de la cortesía militar, higiene personal, cuidado del equipo, condición del rancho y del alojamiento, cuidado de las bajas, reacción a las ordenes y directivas, uso de medios de recreación, atención durante el

entrenamiento, cantidad de rumores, número de problemas, hombres ausentes sin permiso y desertores, los que simulan estar enfermos, los arrestos de militares y personal civil, las solicitudes de traslado, los rezagados, inutilización voluntaria, daños que se le hacen al equipo debido a la negligencia o a la pérdida de los mismos.

Teniendo en cuenta la definición de moral, que dice que es aquella parte de la filosofía que estudia la regla de conducta, que debe seguir el hombre para vivir de acuerdo con su naturaleza y es la facultad de distinguir el bien y el mal y conducir al hombre por el camino del bien.

Es común escuchar en el ambiente militar, sobre todo en la tropa, es decir desde los mandos medios hacia abajo hasta el soldado: "estoy con moral", y se refieren al estado de ánimo para desempeñar sus funciones laborales, tanto en los batallones, como en campo abierto o áreas adelantadas donde las tropas mantienen su presencia, para control militar, para neutralizar los grupos al margen de la ley, donde normalmente se sostienen combates, hostigamientos y demás maniobras tácticas para el cumplimiento de la misión, para analizar este estado de ánimo, debemos verificar el ambiente interno de trabajo, las personas que nos rodean, si contamos con los medios necesarios, debemos tratar de minimizar las limitaciones y unidos para cumplir la misión de la unidad.

Para que una organización tenga un buen funcionamiento, requiere de disciplina, la cual se hace efectiva aplicando normas o reglas, visualizando o cumpliendo principios y valores morales, respetando la dignidad de las personas, los Derechos Humanos, estimulando y sancionando (si es necesario) al personal; así los comandantes buscan resultados exitosos, cumplen con el bienestar y moral de sus subalternos y el cumplimiento de la misión.

Se debe tener en cuenta, que nuestro Ejército lo conformamos personas, seres humanos, por tanto, necesitamos tener o hacer algunos cambios si es necesario, en nuestras actitudes, debemos verificar en cada uno de nosotros, nuestras debilidades y fortalezas, compartir con nuestros subalternos, compañeros, superiores y trabajar con humildad y sencillez para corregir las fallas y fortalecer las virtudes.

Recordemos que para un rendimiento eficaz de nuestra organización, debemos dedicar mas tiempo a las personas, Normalmente un comandante con liderazgo regular, valora lo técnico y material en un 85% (tecnología, armamento, material, helicópteros, tácticas), y un 15% en lo humano, quienes son los que manejan lo técnico, táctico y logístico; pero si empleamos un liderazgo excelente, debemos invertir esos valores: 85% en lo humano y 15% en lo técnico – táctico. Por ejemplo: el mejor fusil del mundo no es efectivo con un combatiente desmotivado.

Tenemos la costumbre de valorar mas, lo material que la persona, es decir el personal motivado continuamente en forma positiva, con una maquina o armamento en óptimas condiciones de funcionamiento, obtendrán excelentes resultados.

Teniendo en cuenta las experiencias vividas durante la carrera militar, lo observado, lo que se adquiere al interactuar con otros militares con mayor o menor experiencia, con personal civil que labora con las Fuerzas Militares, inclusive con personal que labora en otras instituciones diferentes se han analizado diferentes aspectos que influyen en la moral o estado de animo de las tropas, para el cumplimiento de la misión.

8.2.- ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA MORAL O ESTADO DE ANIMO DE LAS TROPAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN.

1. El buen trato del superior con el subalterno, valorar en forma correcta a las personas, es natural que cualquier persona trabaje con mas agrado cuando se le da un trato humano, sencillo, humilde, con respeto, con cortesía, educación, sin despotismo y sin humillar, aunque la orden la de con energía, el compromiso y el deseo de trabajar en forma acertada es aun mayor, que cuando se tiene un jefe o comandante que mande en forma altanera, de mala gana.

De esta forma pueden estar asimilando, para actuar igualmente con los demás en el caso de los soldados y como resultado los sancionamos o le hacemos anotaciones negativas en los folios de vida, de todas maneras el subalterno cumple las ordenes, por aquello de la jerarquía , la autoridad y el respeto al grado, mas no por la autoridad moral , el ejemplo o al liderazgo, que ejerza el comandante que no de buen trato a sus subordinados, trabajando de una manera desmotivada o desmoralizado y su rendimiento se notara en su trabajo individual y colectivo ya sea de escuadra, pelotón o compañía.

2. Condiciones mínimas de logística, como lo es la dotación de uniformes, botas, cobijas, camas, servicios de duchas y sanitarios decentes para las necesidades fisiológicas, servicio de comedor y rancho de tropa ,que es el lugar donde se preparan los alimentos, contar con un sitio de recreación para la tropa, como para sus familiares, contar con servicios de capellán, médicos (cuando se esta en patio), además contar con la dotación necesaria, suficiente de armamento y en buen estado para enfrentar la amenaza.

Es deber de todos los comandantes en todos los niveles, velar por el debido mantenimiento, conservación y funcionamiento del material asignado, velar por que le sean asignados los alimentos bien preparados, completos y de acuerdo a la partida ordenada, tanto en el batallón como en el área de operaciones, en cuanto aspectos logísticos, un combatiente bien entrenado pero mal dotado logísticamente, no va a rendir eficientemente, y estará diezmado emotivamente, que tenga donde descansar cuando llegue del área de operaciones, pues allí permanece en el monte, donde duerme en el piso, con inclemencias de clima o hambre por distintas situaciones tácticas, que tenga donde recuperarse físicamente y psicológicamente.

3. Una buena preparación, un entrenamiento técnico-táctico excelente, garantizan al soldado salir al área de operaciones con mas confianza, seguridad para enfrentar la amenaza, esto se obtiene contando con pistas y centros de entrenamiento adecuados, personal capacitado, entrenado para instruir, transmitir conocimientos y experiencias.

4. Verificar que le llegue en forma oportuna, la bonificación, o sueldo para poder responder económicamente con los compromisos adquiridos en el hogar con su familia, además asesorarlos para que no contraigan deudas o mercancías innecesarias y así evitarles otros problemas que, distraen, preocupan o disminuyen la eficacia del combatiente.

5. Estimular las acciones positivas de los subalternos, felicitaciones, condecoraciones, medallas, premios, permisos o licencias Debemos incentivar la iniciativa, la energía, perseverancia, entusiasmo en lo que tiene que hacer cada

uno, poniendo a pensar y a escuchar a las personas sobre sus ideas y posibles soluciones y premiando aquellas que sean asombrosas o muy positivas.

Recordemos que los premios no necesariamente son físicos o monetarios, pueden ser un permiso, una felicitación en la hoja de vida, unas palabras de reconocimiento o felicitación, destacarlo ante los demás como ejemplo, tratando de ayudar a las personas negativas, promulgando el positivismo, de no hacerlo se notaran los resultados en el comportamiento y rendimiento del combatiente, trabajando en forma desmotivada, algunos con la posibilidad de hacer las cosas por cumplir únicamente, demostrando desinterés.

6. Mezclar los problemas personales con los laborales. Por ejemplo: se ha notado en ocasiones que algún comandante de pelotón, escuadra, compañía, toma actitudes de persecución contra un subalterno que de pronto charla, dialoga o tiene una buena amistad con una señorita que le interesa a ese comandante. También en ocasiones algún subalterno por roces de trabajo responde en forma brusca al superior o viceversa, este subalterno así pida disculpas y demuestre arrepentimiento de esa acción, será tomado como un elemento nocivo, por largo tiempo por algunos comandantes, quienes no agotan los recursos necesarios para darle solución a esta situación y sin tener en cuenta que ambos son necesarios para el cumplimiento de la misión y que el enemigo es el mismo para los dos (guerrilla, AUC, narcotráfico), lo cual desmotiva y deja en mal estado de animo al combatiente y a veces se extiende a otros por esta falta de liderazgo incidiendo, muchas veces en los resultados operacionales de las unidades.

7. Ser "cuadriculados", es decir, aplicar las normas o reglas con demasiada rigurosidad, evitando ser flexibles cuando es necesario o se puede, muchas veces,

sancionando a los subalternos por una falta, sin escuchar sus descargos y sin averiguar si ha sido con causa justificada o no, lo cual crea resentimiento y desconocimiento como líder, aunque lo reconozca como comandante, lo anterior no solo desmotiva al afectado sino al grupo, generando inconformismo, malestar, desanimado.

8. No escuchar, asesorar, negar la guía, el consejo, las recomendaciones a nuestros compañeros o subalternos, rechazar las críticas o recomendaciones constructivas, actuar o hablar como "dioses" sin aceptar que podemos tener fallas o errores, cuando estos tengan buenas ideas, propuestas de solución acordes a la situación o problema para el cumplimiento eficaz de la misión, desconociendo sus valiosos aportes de conocimientos y experiencias, lo cual desencanta y desestimula al personal para trabajar por el grupo y aportar en futuras ocasiones.

9. Falta de diálogo entre el comandante y el subalterno, lo que distancia la relación interpersonal, de mando, compañerismo, liderazgo, lo cual dificulta la solución de problemas de sus subalternos y del grupo en general, donde a su vez lo pueden desconocer como líder aunque no como comandante, lo que también incidirá en el comportamiento de los subordinados y posiblemente desmotivados para laborar eficazmente.

10. Querer que los subalternos de menos grado o sin grado actúen como nosotros sin tener en cuenta que su madurez por grado, experiencia en la institución, entre

otras, características no los han preparado para ello. Es bueno enseñarles primero y luego exigirles para no desmotivar a nuestra gente.

11. Se exige respeto cuando no respetamos, se exige honradez cuando no se da ejemplo de la misma, lo cual desconcierta y confunde al subalterno por que estamos infundando una doble moral, que va en contra de los principios de la institución e incide en el rendimiento de la tropa para el cumplimiento de la misión.

12. El descanso, es fundamental en cualquier persona que trabaje y aun mas, en el militar que requiere de mas entrega, abnegación, sacrificio, dejando muchas veces el bienestar propio y el de su familia, trabajando inclusive en horas de la noche, los fines de semana, sin compartir normalmente con sus esposas e hijos, quienes notan y sienten su ausencia, hay comandantes que no piensan así, solo piensan en el cumplimiento de la misión, sin importarles el bienestar de sus hombres, inclusive sacrificándoles el descanso, se les planea, pero no se les cumple, sabiendo que el permiso revitaliza, anima, estimula al combatiente e incide en los resultados positivos, de la unidad, llegando a veces a lo que llamamos fatiga de combate o exceso de trabajo, estrés, y muchas veces terminan en divorcios, retiros de la institución de empleados excelentes o suicidios.

13. No prestarle apoyo jurídico, o asesoría, al militar que por razones del servicio en sus labores, se vea involucrado, o se vuelve objetivo de la guerra política, que ejercen los grupos al margen de la ley especialmente las FARC y el ELN.

Cuando los militares obtienen resultados positivos, frente a las organizaciones terroristas, que estas a su vez utilizan testigos falsos, utilizan los campesinos o habitantes de la región, donde han ocurrido los hechos, presionan las autoridades civiles, aprovechan la ausencia permanente de las autoridades de policía y militares.

Se ha evidenciado en muchos casos, sobre el fraude o cambio en las actas de levantamiento de cadáveres, necropsias, donde declaran o manifiestan que hay tatuajes de pólvora, es decir, que supuestamente han disparado a menos de un metro, insinuando que los bandoleros fueron asesinados y no dados de baja en combate, o con signos de violencia, sevicia, tortura, cuando no los hay, para sindicar al ejército o algún comandante en especial, como violadores de los derechos humanos, lo cual desmoraliza a las tropas y por ende a los comandantes de patrullas que se encuentran en el área de operaciones, influyendo en forma relativa, en el ánimo de los combatientes, y posiblemente en los resultados operacionales de la unidad afectada.

14. la falta de apoyo e integración de las esposas, hijos y parientes mas cercanos del personal de oficiales, suboficiales y soldados, que se encuentra en el área de operaciones, la falta de asistencia psicológica, para ayudar a asimilar la ausencia del militar, aprender a querer la institución, y a valorar la carrera de sus esposos y padres que se sacrifican por brindarles un país mejor a los Colombianos, la falta de asesoría en problemas familiares, personales, e inclusive económicos que por pequeños que sean, por la ausencia de sus parejas, se hacen mas difíciles, transmitiendo estas preocupaciones adicionales al combatiente, desmotivándolo. Lo anterior puede influir en la moral de las tropas y llegar a disminuir el poder de combate de nuestros hombres.

De las fallas anotadas anteriormente y en pos de trabajar para corregirlas, y por la moral y bienestar de nuestros subalternos, debemos pensar en el bien común, institucional y así ganamos todos. Trataremos entonces algunos puntos, temas, consejos, para convivir en armonía, con eficacia, carisma y para el cumplimiento de la misión en cada una de las áreas en la fuerza, entidad o institución:

Recordar que como comandante, jefe o líder estamos comandando, direccionando, personas con sentimientos y no máquinas programadas. Si queremos que nuestros subalternos funcionen eficazmente y con éxito, los debemos tratar como personas y de la manera en que nos gustaría que nos trataran.

Afianzar todos y cada uno de los valores y principios morales, teniendo en cuenta que debemos valorar inicialmente la persona, familia, sociedad. Así mismo, el respeto a los hermanos, padres, familiares, vecinos y conciudadanos. Educar de igual forma a los hijos, en complemento también de los educadores en los colegios, escuelas, universidades e institutos.

Debemos dedicar más tiempo a pensar en dar soluciones a problemas y no tanto tiempo a pensar en exponer problemas; la solución de los problemas propios y de los demás (subalternos, compañeros, superiores), debe ser expresada mediante recomendaciones, dejemos el miedo ya que opinar acerca de una solución aun problema, puede ser una excelente alternativa que todos estaban esperando, evitémosle el ocio a los subordinados.

Si queremos que la unidad a la que pertenecemos sea eficiente, con resultados exitosos, con alta moral debemos procurar dar prioridad al soldado, enseñar,

educar, entrenar, evaluar, exigir y controlar sus actitudes, lo podemos manejar y moldear de acuerdo a los requerimientos de una misión.

Medir el grado de aceptación de un comandante por parte de sus subalternos es importante, pues si el soldado se lleva una buena imagen del Ejército y sigue siendo fiel cuando cumpla el tiempo de su servicio militar, además de seguir amando su institución, fue porque tuvo un buen comandante y líder que se ocupó de él, dejándolo motivado y con una alta moral para continuar en la vida militar o en la reserva.

CAPITULO IX

9.1.- IMPACTO SOBRE LA MORAL DE LAS TROPAS.

Finalmente y considerando que los capítulos anteriores nos han proporcionado suficiente ilustración en lo relativo a los diversos conceptos y planteamiento existente al rededor de la moral de las tropas, procederemos a analizar el impacto que la interpretación de este concepto, ha tenido en el ámbito militar, sobre la moral de las tropas en la actual situación del conflicto.

Para cumplir con este propósito desarrollaremos un trabajo metódico de encuestas que nos van a garantizar un análisis objetivo de los diferentes factores involucrados en el mismo.

9.2.- HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN.-

Con el propósito de evaluar los criterios con los que actualmente se interpreta al interior de las filas como moral de las tropas en la actual situación del conflicto, se prepararon y practicaron encuestas entre el personal de alumnos de la escuela de armas y servicios, por considerar que los mismos constituyen una muestra representativa de la población total de oficiales y suboficiales del Ejército, por provenir de diferentes unidades y guarniciones de la fuerza.

Para efectos de la medición de impacto se realizaron dos clases de encuestas¹⁹

¹⁹ Anexo A, encuesta evaluación factores inciden en moral. Anexo B, encuesta evaluación laboral diferentes niveles del mando.

9.3.- ANALISIS DE RESULTADOS.-

A continuación se presenta un análisis de la información obtenida como resultado de la aplicación de las herramientas de evaluación descritas en forma general.

9.3.1.- Encuesta No. 1 practicada a alumnos de la E.A.S. Grados Teniente, Capitán. Evaluación factores que inciden en la moral en los diferentes niveles del mando.

9.3.1.1.- Información técnica de la encuesta.

POBLACIÓN : Oficiales del Ejercito.

TÉCNICA ESTADÍSTICA : Muestreo

MUESTRA : 50 alumnos cursos E.A.S.

MEDICIÓN : Tabulación

MODELO DE INTERPRETACIÓN : Estadística descriptiva.

9.3.1.2.- Propósitos de la encuesta.-

- Determinar el nivel de conocimiento de los Oficiales sobre La Moral.

- Determinar si el criterio profesional del oficial con respecto a: liderazgo, Don de mando, manejo de la mora, influye en el rendimiento laboral.
- Determinar en que forma los oficiales están interpretando el manejo de la moral de las tropas.

9.3.1.3.- Análisis de resultados

- De acuerdo al desarrollo de la encuesta, se establecerá la valoración cualitativa y sus respectivos análisis con sus conclusiones.
- De acuerdo a los resultados de cada pregunta de la encuesta, se realizo la respectiva interpretación dándole su valoración cualitativa y sacando tanto la conclusión como la recomendación de ellas

9.3.2 .- ANÁLISIS CUALITATIVO

De acuerdo a las encuestas realizadas a 50 oficiales del Ejército nacional que vienen de comandar diferentes unidades, pelotones compañías en las áreas de operaciones militares en el país y que se encuentran realizando curso para ascenso en la escuela de armas y servicios se obtuvieron los siguientes resultados.

AL PRIMER INTERROGANTE RESPONDIERON ASI :

¿ Cuales son los factores que impiden garantizar los resultados operacionales de acuerdo a lo planeado ?.

Datos relevantes.

Moral	52.1%
Falta de entrenamiento	34.7%
Fatiga de combate	30.4%
Incumplimiento normas	21.7%
Estrés	17.3%
Negligencia	17.3%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Entendiendo la importancia de los factores que inciden en la moral, espíritu de cuerpo y compromiso de los niveles del mando, se ha verificado mediante un cuestionario o encuesta , para tratar de mejorar estos aspectos por parte de quienes tenemos mando, es preciso decir que dentro de las variables analizadas representa los porcentajes más altos de la prueba, El 52.1% del las respuestas del personal manifiestan que la **moral** es el factor que mas influye para garantizar los resultados operacionales, el 34.7% indica que la **falta de entrenamiento** es la causa para que los resultados operacionales, no estén de acuerdo a lo planeado, el 30.4% señala a la **fatiga de combate**, el 21.7% manifiestan que depende del grado de incumplimiento de normas por parte de las tropas, el 17.3% indican que es el **estrés**, el **17.3%** dice que es la **negligencia**.

Lo anterior demuestra nuevamente que el aspecto de la moral o estado de animo de las tropas influye en un alto porcentaje, , para obtener o mejorar los resultados operacionales de las unidades, junto con la falta de entrenamiento.

Por lo anterior recomendamos a los comandantes en todos los niveles del mando y lo que este a su alcance de acuerdo a sus atribuciones, efectúen un estudio o

análisis en cada una de sus unidades, para medir o valorar la moral, el estado de entrenamiento, el conocimiento y aplicación de las normas por parte de sus subordinados especialmente, para que tomen acción correctiva y así cumplir la misión en forma eficiente y eficazmente.

AL SEGUNDO INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ:

¿ cuando se ha encontrado en áreas de combate, se ha cumplido el plan de moral y bienestar?.

Datos relevantes

Si. 43.4%

No. 56.5%

ANÁLISIS DE RESULTADO

El 56.5% considera que no le han cumplido, por diferentes motivos, negligencia, unidades disponibles insuficientes, para efectuar el control militar en el área asignada, por presión del comando superior para obtener resultados, por tal motivo, hay comandos de unidades que no han podido cumplir con el plan de moral y bienestar de las tropas comprometidas en operaciones militares contra los grupos al margen de la ley, lo cual influye en los resultados operacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior recomendamos a los señores comandantes de unidad táctica y brigada, realizar un mayor esfuerzo para cumplirle a las tropas con el plan de moral y bienestar, para motivarlas, exigirles un rendimiento óptimo, y resultados significativos en la lucha contra los grupos narcoterroristas.

AL TERCER INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ:

¿Cuál cree usted que sea la razón para que se presenten los fracasos operacionales en el ejército?

Baja moral de la tropa	26 %
Poca inteligencia militar	34.7%
Deficiencia en el mando	34.7%
Planeamiento deficiente	52.1%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un 52.1% considera que los fracasos operacionales en el ejército se deben al planeamiento deficiente y a un mando inadecuado, y con un menor porcentaje a la poca inteligencia y la baja moral de las tropas. Recomendamos a los comandantes de unidades operativas menores y tácticas verificar en cada una de sus unidades el proceso para la toma de decisiones comprometiendo a los estados y planas mayores y así minimizar al máximo los fracasos operacionales. Recordar que la administración del recurso humano debe tener en cuenta las sugerencias e ideas que aportan los subalternos, con miras a reducir procedimientos, mejorar la calidad y efectividad en los resultados.

AL CUARTO INTERROGANTE RESPONDIERON ASI.

¿Se ha encontrado usted bajo presión laboral que impidan garantizar resultados esperados?

Si 69.5%

No 26. %

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un 69.5% considera que se ha encontrado bajo presión laboral que impiden garantizar resultados esperados. Lo anterior demuestra que los comandantes en el afán de obtener resultados operacionales, como lo son bajas enemigas e incautación de material, presionan en forma excesiva y a veces de una manera no adecuada, sin que sus subordinados asimilen tal presión, donde en ocasiones estos cometen errores tácticos, procedimientos inadecuados en las capturas o allanamientos, en procedimientos judiciales, lo cual puede terminar en resultados negativos para la unidad o el Ejército.

Se recomienda a los señores comandantes de unidades tácticas, hablar con los comandantes de escuadra, pelotón y compañía, para concientizarlos sobre las tareas que deben cumplir cada uno, y la importancia de los mismos para el cumplimiento de la misión.

Es necesario establecer procedimientos motivacionales definidos, que estimulen a los subalternos a comunicar cualquier dificultad o problema laboral o incluso

personal, a fin de contribuir en dar soluciones asertivas, mejorando las condiciones del trabajo.

AL QUINTO INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ:

¿Considera que las estrategias y tácticas empleadas en la guerra son las ideales?

Si 60.8%

No 34.7%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un 60.8% considera que la estrategia y las tácticas empleadas en la guerra son las ideales, reconociendo fallas en la disciplina, falta de iniciativa y flexibilidad en las maniobras tácticas. Se recomienda a los señores comandantes, hacer énfasis cuando entrenen a los soldados sobre la aplicación y lo fundamental que es la disciplina en todos y cada una de las actuaciones, procedimientos, movimientos tácticos, administrativos y operacionales, como la aplicación de los procedimientos entrenados con una relativa flexibilidad y criterio

.AL SEXTO INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ:

¿En el último cargo desempeñado logro el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos?

Si 78.2%

No 4.3%

Parte 17.3%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un 78.2% considera que en el ultimo cargo desempeñado logro el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos y un mínimo porcentaje de 4.3% no logro el cumplimiento de los objetivos institucionales, notándose que no hay coherencia o proporcionalidad entre los objetivos personales e institucionales propuestos, en algunos casos los objetivos propuestos son de difícil cumplimiento. Se recomienda a los señores comandantes orientar a sus comandantes de compañía para seleccionar o escoger los objetivos a cumplir aunque deben ser optimistas, deben ser alcanzables y lógicos.

ofrecer periódicamente información acerca de la filosofía, organización y políticas de comando del comandante del batallón, brigada y ejercito, , con el fin de afianzar las metas y direccionamiento estratégico en el personal.

AL SÉPTIMO INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ:

Considera usted que la respuesta que encuentra de sus subalternos ante la labor encomendada es:

Excelente	30.4%
Buena	47.8%
Regular	17.3%

Mala 9.3%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El 47.8% considera que la respuesta que encuentra de sus subalternos ante la labor encomendada es buena, notándose así, falta de liderazgo, compromiso, desconocimiento, flujo inadecuado de la información. Se recomienda a los señores comandantes, estimular y transmitir un sentido de pertenencia mas fuerte, hacia su unidad y para el cumplimiento de la misión.

AL OCTAVO INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ:

. En los resultados laborales cree usted que son producto de:

De su esfuerzo	13%
De su superior	0%
De sus subalternos	13%
De conjunto	73.9%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El 73.9% considera que los resultados laborales son producto de conjunto, es decir, se mantiene la concepción o criterio del trabajo en grupo orientados o liderados por un comandante, los conceptos son buenos lo que significa un ambiente de solidaridad y trabajo en equipo.

Se recomienda a los señores comandantes fortalecer aun mas el trabajo en equipo desde el nivel de escuadra, pelotón y compañía, estimulando y premiando los resultados positivos obtenidos por cada grupo. los conceptos son buenos lo que significa un ambiente de solidaridad y trabajo en equipo.

AL NOVENO INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ

¿Cree usted que sus objetivos personales van acorde con los objetivos propuestos por la institución?

Acuerdo	59%
Desacuerdo	4.5%
Regularmente acuerdo	31.8%
Regularmente desacuerdo	4.5%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un 59% considera que sus objetivos personales van acorde con los objetivos propuestos por la institución y un 31.8% esta regularmente de acuerdo lo cual indica que no hay concordancia, coherencia, ni orientación uniforme, hacia los objetivos institucionales a cumplir.

AL DÉCIMO INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ

¿Opina usted que la conducción de sus hombres es adecuado a las exigencias del cumplimiento de la misión?

Si	50%
No	4.5%
A veces	45.4%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El 50% considera que la conducción de sus hombres es adecuado a las exigencias del cumplimiento de la misión, y un 45.4% lo considera a veces, lo cual indica que no hay seguridad, firmeza y conducción adecuada, notándose falta de orientación, objetivos definidos por parte del comando y falta de liderazgo.

Se recomienda a los señores comandantes, otra medida que solidifica el compromiso y la participación activa de los subalternos en el mejoramiento constante, es la motivación y estímulos que se creen, lo cual permite un mayor control y participación activa frente al trabajo.

AL UNDÉCIMO INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ

El nivel de satisfacción en su labor es:

Excelente	54.5%
Bueno	45.4%
Regular	0%
Malo	0%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al resultado anterior, indica que falta trabajar un poco mas, en algún porcentaje para buscar la excelencia y sostener los que se encuentran en la misma.

AL DUODÉCIMO INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ

¿Usted cree que sus condiciones laborales van acorde con sus ingresos económicos?

Si	4.5%
No	27.2%
En cierta forma	9%
Insuficiente	27.2%
Merece mas	45.4%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un 45.4% considera que merece mas, en lo referente al ingreso económico para estar acorde con las condiciones laborales, reflejando un alto grado de sacrificio, respecto a las labores desarrolladas, y al grado de peligro al que se expone, en relación al aspecto económico, lo cual genera una mayor aspiración en cuanto a ingresos se refiere, teniendo en cuenta el grado de riesgo, comprometimiento y disponibilidad.

9.3.2.- Encuesta No. 2 practicada a alumnos de la E.A.S. Grados Teniente, Capitán. Evaluación laboral en los diferentes niveles del mando

9.3.2.1.- Información técnica de la encuesta.

POBLACIÓN : Oficiales del Ejercito.

TÉCNICA ESTADÍSTICA : Muestreo

MUESTRA : 50 alumnos cursos E.A.S.

MEDICIÓN : Tabulación

MODELO DE INTERPRETACIÓN : Estadística descriptiva.

9.3.2.2.- Propósitos de la encuesta.-

- Determinar el nivel de conocimiento de los Oficiales sobre La Moral.
- Determinar si el criterio profesional del oficial con respecto a: liderazgo, Don de mando, manejo de la mora, influye en el rendimiento laboral.
- Determinar en que forma los oficiales están interpretando el manejo de la moral de las tropas.

9.3.2.3.- Análisis de resultados

- De acuerdo al desarrollo de la encuesta, se establecerá la valoración cualitativa y sus respectivos análisis con sus conclusiones.

- De acuerdo a los resultados de cada pregunta de la encuesta, se realizó la respectiva interpretación dándole su valoración cualitativa y sacando tanto la conclusión como la recomendación de ellas

9.3.2.4.-RESULTADOS SEGUNDA ENCUESTA:

AL PRIMER INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ:

¿Señale que aspectos relacionados con el bienestar, que a su juicio inciden en el aumento o disminución de su capacidad de combate ?

Permisos	54.5%
Licencias	45.4%
Premios	36.3%
Condecoraciones	27.2%
Sanciones	0%
Liderazgo	45.4%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un 54.5% considera la importancia de los permisos como parte del bienestar, uno de los aspectos que mas afectan el desempeño de la tropa. En segundo nivel le dan un alto porcentaje de ingerencia al liderazgo, lo que demuestra un alto nivel de compromiso. En menor escala a los premios y condecoraciones, que si bien motivan en su desempeño general, afecta en menor escala en el desarrollo de las operaciones de combate.

AL SEGUNDO INTERROGANTE RESPONDIERON ASI:

Segundo interrogante. ¿ cree usted que sus hombres tienen conocimiento claro de la causa por la cual luchan ?

Si 63.6%

No 36.3%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un 63.6% considera que si conocen la causa por la cual luchan, por los niveles presentados, aunque supera en porcentaje el conocimiento o aceptación, se nota un vacío que es importante analizar ya que este aspecto afecta ostensiblemente el cumplimiento de la misión el 36.3% da un nivel alto para la evaluación del compromiso.

Dadas las circunstancias de hoy, debe existir una generación de instancias, mecanismos y métodos para garantizar que esa parte de la instrucción o concientización sea incluida no solo en la dirección de doctrina, sino en la de bienestar.

AL TERCER INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ:

¿Cuales son los factores institucionales que más contribuyen a elevar su desempeño?

Preparación académica	18.1%
Cursos de combate	45.4%
Premios y/o condecoraciones	45.4%
Instrucción permanente	27.2%
Planeamiento	27.2%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un 45.4% considera que los cursos de combate contribuyen a elevar su desempeño, es importante destacar el alto nivel que dan los encuestados a los cursos de combate, aunque se nota contradictorio con las anteriores, por que dan un alto porcentaje a los premios y condecoraciones, pero le dan muy poca importancia a elementos esenciales como la preparación académica, el planeamiento y la instrucción.

Es necesario realizar un análisis al personal ante esta situación a los mandos subalternos ya que no le están dando la importancia a su preparación.

Situación que debe ser manejada por los psicólogos militares en este nivel, para que junto con la oficina de bienestar, organizar foros, academias, y otras actividades que sirvan para cubrir estas deficiencias en los mandos.

Cuarto interrogante ¿sabe usted cuanto tiempo emplean los comandantes en los diferentes niveles de su unidad a reflexionar e instruir al personal subalterno por la causa por la cual se lucha?

Poco tiempo	36.3%
Permanente	9%
Nunca	9%
A veces	45.4%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Relacionando este resultado, con el de la segunda respuesta se nota que hay desconocimiento y lo que es mas preocupante, no se le da la importancia en los diferentes niveles del mando, para concientizar a sus hombres dirigidos.

Se recaba que se deben dar los mecanismos para que los que están en la guerra reciban la información y los medios para mantener actualizado a todo el personal, de cómo se esta desarrollando la guerra y que sea de obligoriedad dar la instrucción al personal bajo su mando.

AL QUINTO INTERROGANTE RESPONDIERON ASI:

¿ a su juicio existe el liderazgo suficiente en los comandantes a todo nivel del mando, para llevar a la tropa a resultados exitosos?

Si	0%
No	18.1%

A veces 81.8%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un porcentaje importante que hace ver el gran vacío, que existe en los niveles del mando, hay una gran desconfianza o un vacío grande entre los mandos que puede ser perjudicial para el desempeño del personal.

Debe existir una unidad de criterio en cuanto al manejo de personal, en el que los comandantes de unidades no lo manejen a su voluntad, sino que exista una reglamentación clara del mando superior para que no se pierda la credibilidad, ni mucho menos, pensando en trabajar de acuerdo a los premios que ofrezcan los superiores, situación que podría ser peligrosa, ya que al no poder cumplir, con los ofrecimientos en un momento dado, pueden afectar no solo su credibilidad, sino el nivel de trabajo de las unidades o la baja moral, mal administrada.

AL SÉPTIMO INTERROGANTE RESPONDIERON ASI:

¿cree usted que los niveles de bienestar que brinda la institución tanto a los comandantes como al personal de tropa, son los adecuados.?

Si 36.3%

No 63.6%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El manejo del bienestar como se dijo en la anterior respuesta, se ha vuelto muy importante, y le da variación, crea problemas y se maneja de acuerdo al

comandante de turno, se recaba establecer normas claras y de obligatoria aplicación.

AL OCTAVO INTERROGANTE RESPONDIERON ASI:

¿a su juicio, cual es el factor institucional que mas incide en la motivación y en el liderazgo de sus comandantes.?

Compromiso	45.4%
Fe en la causa	18.1%
Autoestima	9%
Proyección	36.3%
Falta de motivación	9%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se da una valoración mayor al compromiso aunque no pasa del 50%, teniendo encuentra que hay otro que es la proyección , dando muy poco a la fe en la causa y si es mas preocupante por la autoestima y falta de motivación.

Es importante sondear en las unidades en cada visita de inspección a los diferentes niveles para que los sicólogos , realicen un trabajo, para aumentar estos principios y valores importantes para el desempeño, cuando en los objetivos se establecen intereses personales, que busca una persona, no hay fe en la causa ni existe el compromiso y estos son el motor de la tropa, es importante ejercer un control y darle el trato que merece este factor.

AL NOVENO INTERROGANTE RESPONDIERON ASI:

¿ en su criterio que aspectos se deben reforzar o incluir institucionalmente para obtener un mando mas humano al personal subalterno y/o de tropa.?

Liderazgo	63.6%
Conocimiento del conflicto	0%
Instrucción DH y DIH	0%
Conducción de unidades	18.1%
Relaciones interpersonales/conocimiento de sus hombres	18.1%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un 63.6% considera que se debe reforzar el liderazgo para obtener un mando mas humano, demostrando que este aspecto es muy importante para el desempeño de la tropa en las operaciones y en todas las actividades que se realizan para el cumplimiento de la misión.

AL DÉCIMO INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ:

¿La voluntad de lucha y la fe en la causa puede verse afectada por :

Estrés de guerra	9%
Fatiga de combate	36.3%
Falta de entrenamiento	9%
Bajo liderazgo	54.5%
Falta de compromiso	18.1%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un 54.5% considera nuevamente que el liderazgo influye notablemente en la voluntad de lucha y en la fe en la causa, y la falta del mismo, desmotiva, seguido por la fatiga de combate, lo que indica que los combatientes se deben revitalizar o estimular con descansos.

AL UNDÉCIMO INTERROGANTE RESPONDIERON ASÍ:

¿Cree usted que el ejercicio de su mando despierta temor o respeto en el personal subalterno?

Temor 0%
Respeto 100%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Lo anterior demuestra que los comandantes están infundando respeto, por sus actitudes, y se lo están ganando con ejemplo, y no son autoritarios.

Décimo segundo interrogante. ¿ en un autoanálisis, considera haber logrado frente a sus hombres la imagen de líder.?

Si 72.7%
No 27.2%

Se nota que falta trabajar aun mas, para mejorar en el liderazgo en todos los niveles del mando teniendo en cuenta que es uno de los factores mas importantes

para el desempeño de las tropas , y se debe seguir inculcando, con ejemplo, por parte de los superiores y con academias, conferencias sobre liderazgo y superación personal.

9.4.- CONCLUSIONES

La moral es factor esencial para el desarrollo de todas las actividades militares pues definitivamente motiva, une y crea intima cohesión entre los mandos y sus subordinados.

El mando debe preocuparse mucho más por factores que son aparentemente superficiales pero que inciden en la moral de las tropas y que a la postre en los resultados operacionales.

Los sistemas de incorporación deben mejorar para minimizar los riesgos de depresión, ansiedad, neurosis, tensión, estrés entre otros, creando equipos conformados por personal idóneo incluido los sicólogos existentes de la jurisdicción.

La fuerza debe entrenar a sus mandos en el desarrollo de habilidades de liderazgo para garantizar comandantes capaces de soportar niveles de presión extremos

La ayuda del psicólogo es fundamental para la prevención de muchos accidentes que pueden ser advertidos con un adecuado apoyo profesional.

Los forjadores del futuro serán los que se caracterizaran por tener ciertas cosas en común.

- Entusiasmo sin límites.
- Curiosidad ilimitada.
- Fe en sus hombres y en el trabajo en equipo
- Voluntad de arriesgarse.
- Dedicación por aprender permanentemente.
- Preparación permanente.
- Visión.

Al formarlos con estas características estos serán sinónimos de esa nueva expresión y empezaran a generar nuevas perspectivas que redundaran en éxitos y progreso o por que no decirlo a ganar la guerra. Dice el refrán que es mas fácil expresarse que negarse a si mismo. Y también mucho mas gratificador.

Deben existir reglas claras para el manejo del personal, tanto en lo de bienestar como en lo disciplinario, que sean funcionales y que no correspondan

al mandato del jefe del momento sino que se establezcan como normas de obligatorio cumplimiento.

La moral en el combate, y la cohesión de cada unidad es fundamental en los resultados laborales y operacionales.

La garantía de la victoria esta dada por la confianza del soldado, el arrojo de los compañeros, la pericia e iniciativa del Comandante, que mediante una educación y capacitación en liderazgo y don de mando, logre en ellos encontrar ese carisma para el cumplimiento de la misión

La moral se decae cuando los Comandantes no cumplen con lo pactado, y caen en el vicio de negociar con los subalternos resultados por promesas de bienestar que no hacen más que menoscabar la dirección moral basada en los valores y principios rectores de nuestras conductas.

9.5.- RECOMENDACIONES

Fomentar la retroalimentación hacia el personal subalterno: es la forma como el Superior le permite ver al subalterno el nivel del cumplimiento de los objetivos, el apoyo que recibe hacia el y el respeto a su aporte.

Es importante erradicar o combatir los siguientes comportamientos de la CULTURA REACTIVA en el personal que hace referencia a:

El trabajador se limita únicamente al cumplimiento de las ordenes.

Carencia de iniciativa y creatividad.

Evaden responsabilidades preferiblemente.

Muchas veces se incumple incluso con las funciones inherentes al cargo trasladándose a terceros.

Se justifican en el hecho de carecer de los suficientes medios.

Se concentran en las debilidades de los demás. (Expertos en la critica).

Abunda el disocie sobre superiores y en general sobre las carencias y deficiencias de la Unidad

Existe la tendencia a la insubordinación.

Cuestionan todo el tiempo y reniega en forma encubierta.

RECUERDE QUE LA FALTA DE MOTIVACIÓN GENERA :

Baja productividad o efectividad.

Trabajo desordenado, falta de cuidado con el material y equipo, desperdicio y derroche de medios, equivocaciones o errores.

Ausentismo laboral, tardanzas, extensiones de horas de descansos, salidas antes de tiempo y entre otros presentación laboral descuidada.

Negligencia respecto a reglamentos o políticas institucionales.

Apego rígido al desempeño mínimo.

Facilitador de alcoholismo y otros por baja autoestima.

El superior debe facilitar al subalterno la autonomía de decidir sus conductas de acuerdo a sus propios preceptos, valores y responsabilidades, lo cual disminuye la dependencia.

¡SEÑOR COMANDANTE !

Para introducir el desarrollo de una **CULTURA PROACTIVA**, en los Oficiales, Suboficiales, soldados y personal civil, se recomienda seguir los siguientes pasos como modelos facilitadores para el logro de los objetivos propuestos:

Motivar, validar y recompensar al subalterno, identificar problemas de su estado anímico y propender por establecer y forjar una buena comunicación.

Diseñar programas que faciliten la capacitación del personal dentro y fuera de la Unidad con el fin de desarrollar estrategias que le permitan enfrentar las nuevas exigencias que se presentan a diario en las diferentes labores en el trabajo.

Dentro del programa de bienestar se debe propender por darle tiempo suficiente al Subalterno para que pueda compartir la educación, la formación y el afecto permanente como cabezas de familia, como padres y como esposos.

Finalmente, desarrollar en los subalternos estrategias de liderazgo, apoyarlos en el desarrollo de las tareas impuestas, escucharlos atentamente, establecer un vínculo de respeto y aceptación y facilitar los medios para que los resultados sean eficaces en menor tiempo.

Dependiendo de las dos principales funciones del comandante, las cuales son:
Cumplimiento de la misión y bienestar de la tropa.

Si bien estos conceptos los tenemos arraigados a nuestra concepción clara del manejo del personal, nos permitimos darle el apoyo y pensar que lo dicho por el señor mayor general segundo comandante del Ejército en cuanto a la segunda principal función ya que se debía cambiar, no por bienestar sino como una percepción mas amplia y clara de lo que se pretende establecer en los diferentes niveles del mando y ese termino lo abarca la moral como un concepto mas completo de ese complejo mundo del manejo del personal.

Si bien tenemos una infraestructura bien definida dada la reestructuración que ha venido sufriendo la fuerza, se cree que pueden existir algunos cambios que puedan mejorar el manejo de estos temas, y no solo eso sino que se centralizaría y se abarcaría este espectro de mejor manera. Esta recomendación consiste en reorganizar la oficina de bienestar y disciplina para darle un mejor auge que no solo tenga que ver con los centros de recreación, y los estímulos sino que se agrupen en ella todos los factores que puedan incidir en la moral de las tropas como una sección de psicología, y se busque con los medios que cuenta realizar los seminarios, cursos y toda clase de capacitación en cuanto a carisma, liderazgo, al personal de cuadros de la Fuerza como parte de esa retribución a su esfuerzo o como premio a sus resultados alcanzados, complementando así el bienestar con capacitación y preparación psicológica.

Se recomienda implementar en las oficinas de personal, teniendo en cuenta que estas son las encargadas del bienestar y moral de las tropas en las unidades, para que haya una persona encargada exclusivamente en este aspecto, debido a que en esta sección se manejan muchos aspectos y por ende mucha documentación, lo cual dificulta o limita al encargado de esta oficina para cumplir eficientemente con las tareas impuestas.

Además dentro de lo posible reforzar con un profesional de la rama de la psicología, los cuales deben trabajar en coordinación con la sección de acción integral, para apoyar a las esposas y familiares del personal que se encuentra en el área.

De igual forma se recomienda, buscar apoyo por cualquier medio de una persona experta en la rama de jurídica, en caso que no haya en la unidad, para que este al tanto de los informativos, investigaciones disciplinarias, asesoría en el inicio, seguimiento de los procesos cuando se tienen combates, para evitar cometer fallas en los procedimientos judiciales.

BIBLIOGRAFÍA

Cornejo y Rosado Miguel Ángel, El poder del Carisma, Editorial Grad, s.a. de c.v. séptima edición, junio 1996.

Annabelle Hoffs, El poder del poder. Editorial Diana s.a. Mexico, D.F. Primera edición, Noviembre de 1986.

Ibid. Varios tipos de carácter descubiertos en la labor analítica. los que fracasan al triunfar. obras completas ,tomo II, siglo xxi Editores s.a. Julio de 1970, primera edición

Warren Bennis, Como llegar a ser líder. Traducción Jorge Cardenas Nannetti. Grupo Editorial Norma. Bogota, colombia, para toda latinoamerica unica edición en 1990.

Tom Peters, En busca de la excelencia. Traducción de William Torres Escamilla . Editorial letra viva. Buenos Aires, junio de 1973.

Miguel Angel Cornejo, Compromisos para ser lider. Editorial Grad. s.a. de c.v. segunda edición, septiembre 1995.

Coronel Thomas B. Vaughn, Ejercito de EE.UU Military review. La moral, El décimo Principio. Revista profesional del Ejercito de los EE.UU Fort Leavenworth, Kansas. Volumen LXXIII March- April 1993 Number 2.

León Valencia. Uribe en el callejón con salida. El Tiempo-Bogota, informe nacional de desarrollo humano 2003. Fecha, septiembre 21 del 2003.

Miguel Ángel Cornejo, Dirección de excelencia, el reto del tercer milenio. Editorial Grad. .s.a. c.v. tercera edición, julio de 1995. México, D.F.

Angelicka Rettberg, coordinadora, preparar el futuro; conflicto y post-conflicto en Colombia. Ideas para la paz. Editorial Alfaomega Colombiana s.a. primera edición diciembre del 2003.

Eduardo Posada Carbo. ¿ Guerra civil ?El lenguaje del conflicto en Colombia. . Ideas para la paz, Alfaomega Colombiana Editores, primera edición julio del 2003. .

Jaime Balmes, Lógica y Etica, Libro Tercero (El Método), capítulo II, sección séptima, N° 394.

Padre Ribadeneyra, El Príncipe Cristiano, Libro II, sobre las normas de prudencia

Cardenal Antonio Quarracino, Arzobispo de Buenos Aires.

Com. Dr. Octavio García Mira, profesor de Conducción, ESGA

José Isaacson, La Revolución de la Persona.

GrI. Carl von Clausewitz, De la Guerra, Libro I, capítulo III.

Mariano Grondona, La Corrupción.

Brig. My. Henry Graton, Educación e Instrucción Militar.

René Le Senne, Tratado de Caracterología.

Varios autores, Conducción y Acción Dinámica del Grupo.

GAVET, André. El arte de mandar. Edición privada. Bogotá: imprenta y litografía de las fuerzas militares. 1972. 263 p.

DAVENPORT, Manuel y STOCKDALE, James. Ética militar. Buenos Aires : editorial sudamerica . 1988. 243 p.

DECRETO 1797 de 2000, Reglamento de régimen disciplinario para el personal de las FF.MM. Bogotá. 2001.

ANEXOS

- ANEXO A . Encuesta No 1 factores que inciden en la moral, en los diferentes niveles del mando.(05 muestras).
- ANEXO B . Encuesta NO 2 Evaluación laboral en los diferentes niveles del mando. (05 muestras).
- ANEXO C . Informe y estadísticas retiro oficiales y suboficiales del Ejército.
- ANEXO D . Estadística personal beneficiado plan de bienestar.
- ANEXO E . Estadísticas muertos y heridos de la fuerza fuera de combate

EVALUACION FACTORES QUE INCIDEN EN LA MORAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL MANDO

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DIRECCION DE SANIDAD

UNIDAD BPFEU 1

FECHA 16-Sept 04 GRADO Teniente.

Señor comandante:

El presente cuestionario es con el único interés de conocer los factores que inciden en la moral de las tropas en el actual estado del conflicto, para emprender acciones integrales que resulten necesarias para elevar estos puntos de identidad del personal que conforman la fuerza.

De la claridad y precisión de las respuestas, dependerá la objetividad y calidad de las acciones a emprender.

1. Señale que aspectos relacionados con el bienestar, que a su juicio inciden en el aumento o disminución de su capacidad de combate.

- a. permisos b. Licencias c. Premios d. Condecoraciones
e. sanciones f. Liderazgo.

Explique. Las licencias se dan dentro de el concepto Obligatorio no se tienen en cuenta en muchas Ocasiones situaciones personales. Las Condecoraciones por Virtudes Militares No son asignadas a quienes las merece, se mantiene el precepto de la amistad.

2. cree usted que sus hombres tienen conocimiento claro de la causa por la cual luchan?

- a. si b. ~~No~~

Por qué? La gran Mayoría considera a la institución como una fuente de trabajo y no tienen claro el concepto del por que luchan.

3. ¿cuales son los factores institucionales que mas contribuyen a elevar su desempeño?

- a. preparación académica
- b. Cursos de combate
- c. premios y/o condecoraciones
- d. Instrucción permanente
- e. planeamiento.

¿ por qué? Puesto que los cursos de combate aumentan la moral combativa ayudan a forjar el carácter; los premios y condecoraciones enaltecan al militar y lo hacen feliz.

4. ¿ sabe usted cuanto tiempo emplean los comandantes en los diferentes niveles de su unidad a reflexionar e instruir al personal subalterno por la causa por la cual se lucha?

- a. poco tiempo
- b. Permañente
- c. Nunca
- d. A veces.

5. ¿ a su juicio existe el liderazgo suficiente en los comandantes a todo nivel del mando, para llevar a la tropa a resultados exitosos?

- a. si
- b. No
- c. A veces.

¿ por qué? Existen muchos casos que están cumpliendo el requisito de su puesto así como muchos suboficiales solo desean tener beneficios propios de su grado y aprovechar el momento.

6. De los siguientes componentes básicos del militar, señale de 1 a 14 , cual se encuentra en mayor y menor grado:

Moral combativa (5)	Respeto por la constitución (7)	Honor militar (1)
Pertenencia (3)	Responsabilidad (4)	Respeto DH y DPH (14)
Iniciativa (11)	Honestidad (8)	Compromiso Instit. (13)
Ética militar (9)	Prudencia (12)	Lealtad (2)
Liderazgo (10)	Carisma (6)	

Cual de todos debe afianzarse con mayor esmero? HONOR MILITAR

7. Cree usted que los niveles de bienestar que brinda la institución tanto a los comandantes como al personal de tropa, son los adecuados?

a. Si

b. No.

Cómo puede mejorarse?

mejorando las relaciones interpersonales con los superiores

8. A su juicio, cual es el factor institucional que mas incide en la motivación y en el liderazgo de sus comandantes?

a. Compromiso

b. Fe en la causa

c. Autoestima

d. Proyección.

e. Otro.

Por qué?

Porque los suboficiales no están concientizados con su proyección, solo esperan cumplir el tiempo, algunos usufructuar a la fuerza, o a la población civil.

9. En su criterio, ¿qué aspectos se deben reforzar o incluir institucionalmente para obtener un mando más humano al personal subalterno y/o de tropa?

a. Liderazgo

b. Conocimiento del conflicto

c. Instrucción DH y DIH

d. Conducción de unidades.

e. Otros

Relaciones Interpersonales

Por qué?

Se debe dar el valor a las personas.

10. La voluntad de lucha y la fe en la causa puede verse afectada por:

a. Estrés de guerra

~~b. Fatiga de combate~~

c. falta de entrenamiento

d. Bajo liderazgo

e. Falta de compromiso.

Por qué?

se dificulta su compromiso en la misión

11. Cree usted que el ejercicio de su mando despierta temor o respeto en el personal subalterno?

a. Temor

b. Respeto

Por qué? Siempre el Cde debe hacer sentir Autoridad y respeto.

12. En un autoanálisis, considera haber logrado frente a sus hombres la imagen de líder?

a. ~~Si~~

b. No

Indique que ha realizado o que se encuentra realizando para obtenerla? Tanto personalizarlo con exigencia

13. Como comandante, cual seria su propuesta concreta para elevar la motivación y el espíritu combativo de sus hombres?

1- Tanto humano

2- Bienestar

3- Fe en la causa

4- Liderazgo

Gracias por su colaboración.

"TRABAJAMOS PARA MEJORAR"

EVALUACION FACTORES QUE INCIDEN EN LA MORAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL MANDO

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DIRECCION DE SANIDAD

UNIDAD

FECHA

GRADO

16-SEP-04

TE

Señor comandante:

El presente cuestionario es con el único interés de conocer los factores que inciden en la moral de las tropas en el actual estado del conflicto, para emprender acciones integrales que resulten necesarias para elevar estos puntos de identidad del personal que conforman la fuerza.

De la claridad y precisión de las respuestas, dependerá la objetividad y calidad de las acciones a emprender.

1. Señale que aspectos relacionados con el bienestar, que a su juicio inciden en el aumento o disminución de su capacidad de combate.

- a. permisos b. Licencias c. Premios d. Condecoraciones
e. sanciones f. Liderazgo.

Explique..... Porque se dan resultados y los
..... Cdtos piden los premios para los
..... de planeamiento y no tienen en
..... cuenta el personal que esta portando el
..... pecho. y no valoran el esfuerzo de sus hombres en
..... el área.

2. cree usted que sus hombres tienen conocimiento claro de la causa por la cual luchan?

- a. si b. No

Por qué?..... Le oia son voluntarios campesinos
..... que han vivido en carne propia el
..... conflicto.

3. ¿cuales son los factores institucionales que mas contribuyen a elevar su desempeño?

- a. preparación académica
- b. Cursos de combate
- c. premios y/o condecoraciones
- d. Instrucción permanente
- e. planeamiento.

¿ por qué? *Motivo y los militares vivimos de premios, condecoraciones y medallas*

4. ¿ sabe usted cuanto tiempo emplean los comandantes en los diferentes niveles de su unidad a reflexionar e instruir al personal subalterno por la causa por la cual se lucha?

- a. poco tiempo
- b. Permanente
- c. Nunca
- d. A veces.

5. ¿ a su juicio existe el liderazgo suficiente en los comandantes a todo nivel del mando, para llevar a la tropa a resultados exitosos?

- a. si
- b. No
- c. A veces.

¿ por qué? *Todo se basa en Inteligencia y los cdtes no estan en el area de cbte apoyando y asesorando oportuno y contribuyendo*

6. De los siguientes componentes básicos del militar, señale de 1 a 14 , cual se encuentra en mayor y menor grado:

Moral combativa (6)	Respeto por la constitución (10)	Honor militar (10)
Pertenencia (8)	Responsabilidad (14)	Respeto DH y DIH (14)
Iniciativa (7)	Honestidad (10)	Compromiso Instit. (13)
Ética militar (7)	Prudencia (14)	Lealtad (12)
Liderazgo (9)	Carisma (10)	

Cual de todos debe afianzarse con mayor esmero?.....

7. Cree usted que los niveles de bienestar que brinda la institución tanto a los comandantes como al personal de tropa, son los adecuados?

- a. Si b. No.

Cómo puede mejorarse? dotando mejor a los hombres
..... con equipo armamento etc para que
..... pueda ir con moral al campo de cdtte

8. A su juicio, cual es el factor institucional que mas incide en la motivación y en el liderazgo de sus comandantes?

- a. Compromiso b. Fe en la causa c. Autoestima d. Proyección.
e. Otro.

Por qué? la mayoría de cuadros y soldados
..... saben porque luchar y están comprometidos
..... con la causa de cdtte de al país de
..... los narcoterroristas

9. En su criterio, ¿qué aspectos se deben reforzar o incluir institucionalmente para obtener un mando más humano al personal subalterno y/o de tropa?

- a. Liderazgo b. Conocimiento del conflicto c. Instrucción DH y DIH
d. Conducción de unidades. e. Otros

Por qué? Los cdtte algunos no dan ejemplo
..... al subalterno en todos los aspectos
..... hay mucha corrupción

10. La voluntad de lucha y la fe en la causa puede verse afectada por:

- a. Estrés de guerra b. Fatiga de combate c. falta de entrenamiento
d. Bajo liderazgo e. Falta de compromiso.

Por qué? se explota mucho al personal; demasiado
..... tiempo sin ver a la familia, sobre todo
..... cuando hay operaciones sostenidas

.....
.....
11. Cree usted que el ejercicio de su mando despierta temor o respeto en el personal subalterno?

a. Temor b. Respeto.

Por qué? el Grado en si da o infunde
respeto por el superior
.....
.....

12. En un autoanálisis, considera haber logrado frente a sus hombres la imagen de líder?

a. Si b. No

Indique que ha realizado o que se encuentra realizando para obtenerla? estar constantemente con mis
soldados en todo momento del chte
.....
.....

13. Como comandante, cual seria su propuesta concreta para elevar la motivación y el espíritu combativo de sus hombres?

mas permiso al personal para
visitar a su Familia, motivar mas,
que condecorar con medallas y
dinero.
.....
.....

Gracias por su colaboración.

"TRABAJAMOS PARA MEJORAR"

EVALUACION FACTORES QUE INCIDEN EN LA MORAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL MANDO

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DIRECCION DE SANIDAD

UNIDAD
ENS

FECHA
16-09-2004

GRADO
T6

Señor comandante:

El presente cuestionario es con el único interés de conocer los factores que inciden en la moral de las tropas en el actual estado del conflicto, para emprender acciones integrales que resulten necesarias para elevar estos puntos de identidad del personal que conforman la fuerza.

De la claridad y precisión de las respuestas, dependerá la objetividad y calidad de las acciones a emprender.

1. Señale que aspectos relacionados con el bienestar, que a su juicio inciden en el aumento o disminución de su capacidad de combate.

- permisos Licencias c. Premios d. Condecoraciones
e. sanciones Liderazgo.

Explique... *Un combatiente que puede visitar a su familia es un individuo en un momento al que siempre dispuesto a ir a combatir y a hacer las cosas bien - no se le puede decir a un subalterno eso es su problema*

2. Cree usted que sus hombres tienen conocimiento claro de la causa por la cual luchan?

- a. Sí b. No

Por qué? *El llamado de Suroeste o todo instante la causa por la cual el subalterno se encuentra en la institución y las razones a desarrollar y por que*

3. ¿cuales son los factores institucionales que mas contribuyen a elevar su desempeño?

- a. preparación académica Cursos de combate
c. premios y/o condecoraciones Instrucción permanente
e. planeamiento.

¿ por qué? *El militar bien preparado es un combatiente que puede llegar a dar los resultados operacionales*

4. ¿ sabe usted cuanto tiempo emplean los comandantes en los diferentes niveles de su unidad a reflexionar e instruir al personal subalterno por la causa por la cual se lucha?

- poco tiempo b. Permanente c. Nunca d. A veces.

5. ¿ a su juicio existe el liderazgo suficiente en los comandantes a todo nivel del mando, para llevar a la tropa a resultados exitosos?

- a. si b. No A veces.

¿ por qué? *No todos los Comandantes estan Preparados intelectual y Personal para obtener Exitosos Resultados por su forma de ser como Personero*

6. De los siguientes componentes básicos del militar, señale de 1 a 14 , cual se encuentra en mayor y menor grado:

Moral combativa (4)	Respeto por la constitución (10)	Honor militar (8)
Pertenencia (13)	Responsabilidad (5)	Respeto DH y DIH (14)
Iniciativa (3)	Honestidad (11)	Compromiso Instit. (7)
Ética militar (9)	Prudencia (12)	Lealtad (6)
Liderazgo (1)	Carisma (2)	

Cual de todos debe afianzarse con mayor esmero? *El liderazgo surto en la Carisma*

7. Cree usted que los niveles de bienestar que brinda la institución tanto a los comandantes como al personal de tropa, son los adecuados?

a. Si b. No.

Cómo puede mejorarse? *La Guerra no lo es todo ante todo
Somos Personero y con familia que necesitan como mínimo
que se sea guerrero lo llame y pueda visitar cada 3 veces
Mínimo*

8. A su juicio, cual es el factor institucional que mas incide en la motivación y en el liderazgo de sus comandantes?

Compromiso b. Fe en la causa c. Autoestima d. Proyección.

e. Otro.

Por qué? *una persona o militar comprometido es
aquel que puede producir bien a sus miembros*

9. En su criterio, ¿qué aspectos se deben reforzar o incluir institucionalmente para obtener un mando más humano al personal subalterno y/o de tropa?

Liderazgo b. Conocimiento del conflicto c. Instrucción DH y DIH

d. Conducción de unidades. e. Otros

Por qué? *el líder es fundamental para que
influya en sus subalternos*

10. La voluntad de lucha y la fe en la causa puede verse afectada por:

a. Estrés de guerra b. Fatiga de combate c. falta de entrenamiento

Bajo liderazgo Falta de compromiso. Falta de moral

Por qué? *Si no hay liderazgo no hay nada. sin moral
no funciona bien la institución en combate con
moral solo por 3 combates.*

11. Cree usted que el ejercicio de su mando despierta temor o respeto en el personal subalterno?

a. Temor b. Respeto.

Por qué? *El respeto se gana por sus actuaciones*

12. En un autoanálisis, considera haber logrado frente a sus hombres la imagen de líder?

a. Sí b. No

Indique que ha realizado o que se encuentra realizando para obtenerla? *- Algunos conocimientos.*

- Entender a mis subalternos.

- Proceso de trabajo.

13. Como comandante, cual seria su propuesta concreta para elevar la motivación y el espíritu combativo de sus hombres?

▲ aumentar los permisos de los srt. Marino 3-0

▲ los Cdtos. Sumos, Paseras y Recorridos Compañía de 407 en cuarenta a sus familias Marino cada 3 meses y los meses tiempo

▲ El sueldo de 946 uno pueda llegar a su nivel es muy importante mínimo cada 30 días

Gracias por su colaboración.

T6 Cuñado y copio Leo Wilson
Caso Vasco "b"
"TRABAJAMOS PARA MEJORAR"

3. ¿cuales son los factores institucionales que mas contribuyen a elevar su desempeño?

- a. preparación académica
- b. Cursos de combate
- c. premios y/o condecoraciones
- d. Instrucción permanente
- e. planeamiento.

¿ por qué? *Los conocimientos y su aplicación deben ser constantes, no solo al momento, en el Ejército tenemos poca continuidad, esta cambia con el relevo de la COPULA.*

4. ¿ sabe usted cuanto tiempo emplean los comandantes en los diferentes niveles de su unidad a reflexionar e instruir al personal subalterno por la causa por la cual se lucha?

- a. poco tiempo
- b. Permariente
- c. Nunca
- d. A veces.

5. ¿ a su juicio existe el liderazgo suficiente en los comandantes a todo nivel del mando, para llevar a la tropa a resultados exitosos?

- a. si
- b. No
- c. A veces.

¿ por qué? *En ocasiones se sacrifica al subalterno sin un adecuado descanso o reconocimiento con el fin de lograr exitos operacionales.*

6. De los siguientes componentes básicos del militar, señale de 1 a 14 , cual se encuentra en mayor y menor grado:

Moral combativa (14)	Respeto por la constitución (2)	Honor militar (10)
Pertenencia (5)	Responsabilidad (1)	Respeto DH y DIH (6)
Iniciativa (3)	Honestidad (8)	Compromiso Instit. (13)
Ética militar (11)	Prudencia (4)	Lealtad (7)
Liderazgo (12)	Carisma (9)	

Cual de todos debe afianzarse con mayor esmero? *Moral Combativa.*

7. Cree usted que los niveles de bienestar que brinda la institución tanto a los comandantes como al personal de tropa, son los adecuados?

a. Si No.

Cómo puede mejorarse? *Con un control adecuado de las órdenes emitidas con el cdo de Ejército, los planes de Bienestar no siempre se cumplen.*

8. A su juicio, cual es el factor institucional que mas incide en la motivación y en el liderazgo de sus comandantes?

a. Compromiso b. Fe en la causa c. Autoestima d. Proyección.

e. Otro.

Por qué? *No se ve un finel cercano.*

9. En su criterio, ¿qué aspectos se deben reforzar o incluir institucionalmente para obtener un mando más humano al personal subalterno y/o de tropa?

a. Liderazgo b. Conocimiento del conflicto c. Instrucción DH y DIH

d. Conducción de unidades. e. Otros

Por qué? *Un buen lider encierra los literales b, c, d.*

10. La voluntad de lucha y la fe en la causa puede verse afectada por:

a. Estrés de guerra b. Fatiga de combate c. falta de entrenamiento

d. Bajo liderazgo e. Falta de compromiso.

Por qué? *el desgaste a largo plazo es importante de analizar.*

.....
.....
11. Cree usted que el ejercicio de su mando despierta temor o respeto en el personal subalterno?

- a. Temor b. Respeto.

Por qué? *Un poco de ambos, Falta mucho liderazgo todaví.*

.....
.....

12. En un autoanálisis, considera haber logrado frente a sus hombres la imagen de líder?

- a. Si b. No

Indique que ha realizado o que se encuentra realizando para obtenerla? *- Mejorando conocimientos.*

- Respeto a subalternos

- Ejemplo.

.....
.....

13. Como comandante, cual seria su propuesta concreta para elevar la motivación y el espíritu combativo de sus hombres?

- Reconocimiento

- Control Real de planes de Bienestar.

- Rotación de Unidades.

.....
.....

Gracias por su colaboración.

"TRABAJAMOS PARA MEJORAR"

EVALUACION FACTORES QUE INCIDEN EN LA MORAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL MANDO

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DIRECCION DE SANIDAD

UNIDAD
BIAYA.

FECHA
16-SEP.-04

GRADO
TE

Señor comandante:

El presente cuestionario es con el único interés de conocer los factores que inciden en la moral de las tropas en el actual estado del conflicto, para emprender acciones integrales que resulten necesarias para elevar estos puntos de identidad del personal que conforman la fuerza.

De la claridad y precisión de las respuestas, dependerá la objetividad y calidad de las acciones a emprender.

1. Señale que aspectos relacionados con el bienestar, que a su juicio inciden en el aumento o disminución de su capacidad de combate.

- a. permisos b. Licencias c. Premios d. Condecoraciones
e. sanciones f. Liderazgo.

Explique. c. Estimula al personal, pueda ser permisos, condecoraciones, felicitaciones publicas através del radio, el cual puede ser escuchado por todos los soldados.

2. cree usted que sus hombres tienen conocimiento claro de la causa por la cual luchan?

- a. Si b. No

Por qué? Porque nosotros debemos explicarles a todos los subalternos.

3. ¿cuales son los factores institucionales que mas contribuyen a elevar su desempeño?

- a. preparación académica
- b. Cursos de combate
- c. premios y/o condecoraciones
- d. Instrucción permanente
- e. planeamiento.

¿ por qué? Con el planeamiento, se sabe de donde viene y para donde vamos facticamente, con los cursos recordamos como ejecutar el planeamiento y la condecoración es el estímulo de lo realizado.

4. ¿ sabe usted cuanto tiempo emplean los comandantes en los diferentes niveles de su unidad a reflexionar e instruir al personal subalterno por la causa por la cual se lucha?

- a. poco tiempo
- b. Permanente
- c. Nunca
- d. A veces.

5. ¿ a su juicio existe el liderazgo suficiente en los comandantes a todo nivel del mando, para llevar a la tropa a resultados exitosos?

- a. si
- b. No
- c. A veces. → En el Ayacucho.

¿ por qué?.....
.....
.....
.....

6. De los siguientes componentes básicos del militar, señale de 1 a 14 , cual se encuentra en mayor y menor grado:

Moral combativa (14)	Respeto por la constitución (14)	Honor militar (14)
Pertenencia (14)	Responsabilidad (14)	Respeto DH y DIH (14)
Iniciativa (10)	Honestidad (14)	Compromiso Instit. (14)
Ética militar (14)	Prudencia (14)	Lealtad (14)
Liderazgo (14)	Carisma (14)	

Cual de todos debe afianzarse con mayor esmero? Liderazgo → con este se lleva acabo todo.

7. Cree usted que los niveles de bienestar que brinda la institución tanto a los comandantes como al personal de tropa, son los adecuados?

- a. Si b. No.

Cómo puede mejorarse? cumplirlo acabadidad.
.....
.....

8. A su juicio, cual es el factor institucional que mas incide en la motivación y en el liderazgo de sus comandantes?

- a. Compromiso b. Fe en la causa c. Autoestima d. Proyección.
e. Otro.

Por qué? todos, con estos y nuestro principios, pero
incide mas el: b
.....
.....

9. En su criterio, ¿qué aspectos se deben reforzar o incluir institucionalmente para obtener un mando más humano al personal subalterno y/o de tropa?

- a. Liderazgo b. Conocimiento del conflicto c. Instrucción DH y DIH
d. Conducción de unidades. e. Otros

Por qué? con el • liderazgo obtendremos todo.
.....
.....

10. La voluntad de lucha y la fe en la causa puede verse afectada por:

- a. Estrés de guerra b. Fatiga de combate c. falta de entrenamiento
 d. Bajo liderazgo e. Falta de compromiso.

Por qué? a. falta de permiso, estímulos, c. Las unidades no
saben manejar

11. Cree usted que el ejercicio de su mando despierta temor o respeto en el personal subalterno?

a. Temor b. Respeto.

Por qué? *el liderazgo y consimienta*

12. En un autoanálisis, considera haber logrado frente a sus hombres la imagen de líder?

a. Si b. No

Indique que ha realizado o que se encuentra realizando para obtenerla? *Escucho a los subalternos, les enseño y le pongo GANAS y entusiasmo en el momento de conducir una tarea o una operación.*

13. Como comandante, cual seria su propuesta concreta para elevar la motivación y el espíritu combativo de sus hombres?

→ Que los comandantes de Batallón respalde a los comandantes de Compañía y sean líderes y lo sigan haciendo como lo han hecho hasta ahora.

Gracias por su colaboración.

"TRABAJAMOS PARA MEJORAR"

EVALUACION LABORAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL MANDO

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DIRECCION DE SANIDAD

UNIDAD 6 AS

FECHA 15/06/04 GRADO TE

Señor comandante:

Interesados en conocer los factores que vienen incidiendo en la moral, espíritu de cuerpo y compromiso de los niveles del mando se ha diseñado el presente cuestionario como base para emprender acciones integrales que resulten necesarias para elevar estos puntos de identidad del personal que conforman la fuerza.

De la claridad y precisión de las respuestas, dependerá la objetividad y calidad de las acciones a emprender.

1. Cuales son los factores que impiden garantizar los resultados operacionales de acuerdo a lo planeado?

- a. moral b. estrés c. Fatiga de combate d. negligencia
e. incumplimiento de normas f. Falta de entrenamiento

2. Cuando se ha encontrado en áreas de combate, se ha cumplido el plan de moral y bienestar?

- a. Si b. No

Por qué?... EN ALGUNAS SITUACIONES UNO DE LOS
NO SALE POR SU RESPONSABILIDAD Y SALE
ENTONCES 6 MESES O MAS

3. Cual cree usted que sea la razón para que se presenten los fracasos operacionales en el ejercito?

- a. Planeamiento deficiente b. Poca inteligencia
c. Deficiencia en el mando d. Baja moral de la tropa

9. Cree usted que sus objetivos personales van acorde con los objetivos propuestos por la institución?

- a. Acuerdo
- b. Desacuerdo
- c. Regularmente acuerdo
- d. Regularmente desacuerdo.

10. Opina usted que la conducción de sus hombres es adecuado a las exigencias del cumplimiento de la misión?

- a. Si
- b. No
- c. A veces

11. El nivel de satisfacción en su labor es:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo.

12. Usted cree que sus condiciones laborales van acorde con sus ingresos económicos?

- a. Si
- b. No
- c. En cierta forma
- d. Insuficiente
- e. Merece mas

Gracias por su colaboración.

"TRABAJAMOS PARA MEJORAR"

EVALUACION LABORAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL MANDO

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DIRECCION DE SANIDAD

UNIDAD *EAS*

FECHA *15/09/04* GRADO *TENIENTE*

Señor comandante:

Interesados en conocer los factores que vienen incidiendo en la moral, espíritu de cuerpo y compromiso de los niveles del mando se ha diseñado el presente cuestionario como base para emprender acciones integrales que resulten necesarias para elevar estos puntos de identidad del personal que conforman la fuerza.

De la claridad y precisión de las respuestas, dependerá la objetividad y calidad de las acciones a emprender.

1. Cuales son los factores que impiden garantizar los resultados operacionales de acuerdo a lo planeado?

- a) moral b) estrés c) Fatiga de combate d) negligencia
e. incumplimiento de normas f. Falta de entrenamiento **MAL TRATO**

2. Cuando se ha encontrado en áreas de combate, se ha cumplido el plan de moral y bienestar?

- a. Si b. No

Por qué? *NIO HAY ADEMPIMIENTO, O NIO QUIEREN*

3. Cual cree usted que sea la razón para que se presenten los fracasos operacionales en el ejercito?

- a) Planeamiento deficiente b. Poca inteligencia **falta de liderazgo**
 c) Deficiencia en el mando d) Baja moral de la tropa

9. Cree usted que sus objetivos personales van acorde con los objetivos propuestos por la institución?

- a. Acuerdo
 b. Desacuerdo
 c. Regularmente acuerdo
 d. Regularmente desacuerdo.

10. Opina usted que la conducción de sus hombres es adecuado a las exigencias del cumplimiento de la misión?

- a. Si
 b. No
c. A veces

11. El nivel de satisfacción en su labor es:

- a. Excelente
 b. Bueno
c. Regular
d. Malo.

12. Usted cree que sus condiciones laborales van acorde con sus ingresos económicos?

- a. Si
 b. No
c. En cierta forma
d. Insuficiente
e. Merece mas

Gracias por su colaboración.

"TRABAJAMOS PARA MEJORAR"

EVALUACION LABORAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL MANDO

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DIRECCION DE SANIDAD

UNIDAD
EAS

FECHA
79-09-04

GRADO
TE

Señor comandante:

Interesados en conocer los factores que vienen incidiendo en la moral, espíritu de cuerpo y compromiso de los niveles del mando se ha diseñado el presente cuestionario como base para emprender acciones integrales que resulten necesarias para elevar estos puntos de identidad del personal que conforman la fuerza.

De la claridad y precisión de las respuestas, dependerá la objetividad y calidad de las acciones a emprender.

1. Cuales son los factores que impiden garantizar los resultados operacionales de acuerdo a lo planeado?

- a. moral b. estrés c. Fatiga de combate d. negligencia
 e. incumplimiento de normas f. Falta de entrenamiento

2. Cuando se ha encontrado en áreas de combate, se ha cumplido el plan de moral y bienestar?

- a. Si b. No

Por qué? Se desahado mucho tiempo sin ver

mi familia. (Esposa e hijo) hasta 3 meses

3. Cual cree usted que sea la razón para que se presenten los fracasos operacionales en el ejercito?

- a. Planeamiento deficiente b. Poca inteligencia
c. Deficiencia en el mando d. Baja moral de la tropa

9. Cree usted que sus objetivos personales van acorde con los objetivos propuestos por la institución?

- a. Acuerdo
- b. Desacuerdo
- c. Regularmente acuerdo
- d. Regularmente desacuerdo.

10. Opina usted que la conducción de sus hombres es adecuado a las exigencias del cumplimiento de la misión?

- a. Si
- b. No
- c. A veces

11. El nivel de satisfacción en su labor es:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo.

12. Usted cree que sus condiciones laborales van acorde con sus ingresos económicos?

- a. Si
- b. No
- c. En cierta forma
- d. Insuficiente
- e. Merece mas

Gracias por su colaboración.

"TRABAJAMOS PARA MEJORAR"

EVALUACION LABORAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL MANDO

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DIRECCION DE SANIDAD

UNIDAD 503

FECHA 18-SEP-04

GRADO TENIENTE

Señor comandante:

Interesados en conocer los factores que vienen incidiendo en la moral, espíritu de cuerpo y compromiso de los niveles del mando se ha diseñado el presente cuestionario como base para emprender acciones integrales que resulten necesarias para elevar estos puntos de identidad del personal que conforman la fuerza.

De la claridad y precisión de las respuestas, dependerá la objetividad y calidad de las acciones a emprender.

1. Cuales son los factores que impiden garantizar los resultados operacionales de acuerdo a lo planeado?

- a. moral b. estrés c. Fatiga de combate d. negligencia
e. incumplimiento de normas f. Falta de entrenamiento

2. Cuando se ha encontrado en áreas de combate, se ha cumplido el plan de moral y bienestar?

- a. Si b. No

Por qué? PARA UN COMPLIMIENTO A LO CORDONADO POR LOS COMANDOS

3. Cual cree usted que sea la razón para que se presenten los fracasos operacionales en el ejercito?

- a. Planeamiento deficiente b. Poca inteligencia
 c. Deficiencia en el mando d. Baja moral de la tropa

4. Se ha encontrado usted bajo presión laboral que impidan garantizar resultados esperados?

a. Si

b. No

¿ Por qué? _____

5. Considera que las estrategias y tácticas empleadas en la guerra son las ideales?

a. Si

b. No

¿ por qué? Por que ya tenemos el conocimiento del enemigo
y sabemos como actuar

6. En el ultimo cargo desempeñado logro el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos?

a. Si

b. No

c. Parte

¿ Por qué? No habia producido dar de bajo a ninguno
de los oficiales del Tercio Militar lo cual lo frustra

7. Considera usted que la respuesta que encuentra de sus subalternos ante la labor encomendada es:

a. Excelente

b Buena

c. Regular

d. Mala

8. En los resultados laborales cree usted que son producto de:

a. De su esfuerzo

b. De sus subalternos

c. De su superior

d. De conjunto

9. Cree usted que sus objetivos personales van acorde con los objetivos propuestos por la institución?

- a. Acuerdo
b. Desacuerdo
c. Regularmente acuerdo
d. Regularmente desacuerdo.

10. Opina usted que la conducción de sus hombres es adecuado a las exigencias del cumplimiento de la misión?

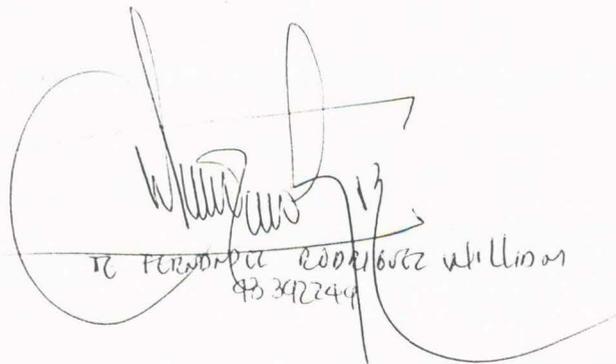
- a. Si
b. No
c. A veces

11. El nivel de satisfacción en su labor es:

- a. Excelente
b. Bueno
c. Regular
d. Malo.

12. Usted cree que sus condiciones laborales van acorde con sus ingresos económicos?

- a. Si
b. No
c. En cierta forma
d. Insuficiente
e. Merece mas


FR FERNANDEZ RODRIGUEZ VILLALON
93 342244

Gracias por su colaboración.

"TRABAJAMOS PARA MEJORAR"

EVALUACION LABORAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DEL MANDO

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DIRECCION DE SANIDAD

UNIDAD E.AJ

FECHA 15 SEP 2004 GRADO TE

Señor comandante:

Interesados en conocer los factores que vienen incidiendo en la moral, espíritu de cuerpo y compromiso de los niveles del mando se ha diseñado el presente cuestionario como base para emprender acciones integrales que resulten necesarias para elevar estos puntos de identidad del personal que conforman la fuerza.

De la claridad y precisión de las respuestas, dependerá la objetividad y calidad de las acciones a emprender.

1. Cuales son los factores que impiden garantizar los resultados operacionales de acuerdo a lo planeado?

- a. moral b. estrés c. Fatiga de combate d. negligencia
 e. incumplimiento de normas f. Falta de entrenamiento

2. Cuando se ha encontrado en áreas de combate, se ha cumplido el plan de moral y bienestar?

- a. Si b. No

Por qué? se ha cumplido con todos los
.....
.....
.....

3. Cual cree usted que sea la razón para que se presenten los fracasos operacionales en el ejercito?

- a. Planeamiento deficiente b. Poca inteligencia
 c. Deficiencia en el mando d. Baja moral de la tropa

9. Cree usted que sus objetivos personales van acorde con los objetivos propuestos por la institución?

- a. Acuerdo
 Regularmente acuerdo
- b. Desacuerdo
d. Regularmente desacuerdo.

10. Opina usted que la conducción de sus hombres es adecuado a las exigencias del cumplimiento de la misión?

- Si
- b. No
- c. A veces

11. El nivel de satisfacción en su labor es:

- a. Excelente
c. Regular
- Bueno
d. Malo.

12. Usted cree que sus condiciones laborales van acorde con sus ingresos económicos?

- a. Si
d. Insuficiente
- b. No
 Merece mas
- c. En cierta forma

Gracias por su colaboración.

"TRABAJAMOS PARA MEJORAR"

PERSONAL BENEFICIADO PLANES DE BIENESTAR

31 DE AGOSTO DE 2004

<u>PLANES</u>	FECHA	Oficiales		Suboficiales		Soldados		Total
		CAS	SOL	CAS	SOL	CAS	SOL	
PLANES DE BIENESTAR DE 5 DIAS Y 4 NOCHES A SAN ANDRES ISLA.	17/05/2004	11	7	22	7			80
	19/05/2004			1				2
	07/06/2004			1				2
	27/07/2004		1					1
	03/08/2004	1						2
	16/08/2004			1				2
	21/08/2004	32	2	31	2			130
	02/09/2004	1						2
	16/09/2004	1						2
	22/09/2004	1		1				4
Total		47	10	57	9	0	0	227

PLANES DE BIENESTAR DE 5 DIAS Y 4 NOCHES AL CENTRO VACACIONAL "SAN FERNANDO" (Santa Marta D.T).	26/05/2004	8	6					22
	06/08/2004	12	15					39
	02/09/2004	2						4
Total		22	21	0	0	0	0	65

PLANES DE BIENESTAR DE 5 DIAS Y 4 NOCHES AL CENTRO VACACIONAL "LOS TRUPILLOS" (Santa Marta D.T).	26/05/2004			12	7			31
	06/08/2004			15	20			50
	04/06/2004			1				2
	02/09/2004			2				4
Total		0	0	30	27	0	0	87

TIQUETES AEREOS A LA CIUDAD DE SANTA MARTA	26/05/2004	8	6	12	7			53
	06/08/2004	12	15	15	20			89
	02/09/2004	2		2				8
Total		22	21	29	27	0	0	150

Centro Vacacional San Sebastián (Mariquita . Tol)	23/03/2004	4						8
	26/04/2004	2						4
	17/05/2004	6						12
	17/06/2004	1						2
	23/06/2004	1						2
	08/07/2004	2						4
	31/07/2004	1						2
	09/08/2004	12						24
	30/08/2004	7						14
	01/09/2004	2						4
Total		38	0	0	0	0	0	76

Centro Vacacional Eje Cafetero	23/03/2004	3						6
	26/04/2004	6						12
	17/05/2004	4						8
	23/06/2004			1				2
	15/07/2004			2				4
	09/08/2004	3		1				8
	17/08/2004	1						2
	30/08/2004	5		2				14
	06/09/2004	5		2				14
Total		27	0	8	0	0	0	70

Centro Vacacional Villa de Leyva	23/03/2004	5						10
	26/04/2004	3						6
	17/05/2004	6						12
	09/08/2004	4						8
	23/08/2004	3						6
	30/08/2004	3						6
	01/09/2004	1						2
Total		25	0	0	0	0	0	50

Centro Vacacional "La Palmar" CSFM (Melgar)	23/03/2004			8				16
	26/04/2004			16				32
	17/05/2004			21				42
	10/06/2004			3				6
	17/06/2004			1				2
	24/06/2004			1				2
	26/06/2004			6				12
	28/06/2004			4				8
	29/06/2004			1				2
	06/07/2004			1				2
	18/07/2004			2				4
	26/07/2004			41				82
	30/08/2004			25				50
Total		0	0	130	0	0	0	260

Subtotal		181	52	254	63	0	0
Total Categoria		233	317	0'			
Beneficiados		414	571	0			

INFORME RETIRO OFICIALES Y SUBOFICIALES DEL EJERCITO

EL PRESENTE ANALISIS SE BASA EN LAS ESTADISTICAS REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE PLANEACION DE EJERCITO.

-ESTADISTICAS RETIROS OFICIALES
SUBOFICIALES, 2003-2004

-SITUACION ACTUAL

-OTRAS CAUSAS

-CONCLUSIONES.

CUADRO ESTADISTICO DE OFICIALES RETIRADOS CON SU RESPECTIVA CAUSAL 2003

CAUSAL O MOTIVO DEL RETIRO	GR	MG	BG	CR	TC	MY	CT	TE	ST	SUBTOT A L
SOLICITUD PROPIA	1	2	3	34	5	14	8	14	11	92
LLAMAMIENTO CALIFICAR SERVICIOS			1	1	6	5	0			12
VOLUTAD DEL GOBIERNO										0
DISMINUCION CAPACIDAD SICOFISICA							1		1	2
INCAPACIDAD PROFESIONAL						1	4	4	2	11
INASISTENCIA AL SERVICIO							1	0	1	2
CAMBIO FUERZA						0		0		0
SEPARACION ABSOLUTA					0	1	3	3		7
INCAPACIDAD ABSOLUTA PERMANENTE							0	1		1
POR DISPOSICION COMANDO FUERZA										0
FACULTAD DISCRECIONAL					0	0	13	4	5	22
NO EFECTUAR PRESENTACION							0			0
DEFUNCION						2	5	6	1	14
TOTAL	1	2	4	35	11	23	35	32	21	164

CUADRO ESTADISTICO DE OFICIALES RETIRADOS CON SU RESPECTIVA CAUSAL 2004

CAUSAL O MOTIVO DEL RETIRO	GR	MG	BG	CR	TC	MY	CT	TE	ST	SUBTOT A L
SOLICITUD PROPIA	1	3	2	37	15	14	10	10	15	107
LLAMAMIENTO CALIFICAR SERVICIOS					8	6	1			15
VOLUTAD DEL GOBIERNO										0
DISMINUCION CAPACIDAD SICOFISICA										0
INCAPACIDAD PROFESIONAL								3		3
INASISTENCIA AL SERVICIO								1		1
CAMBIO FUERZA						1		1		2
SEPARACION ABSOLUTA					1		1			2
INCAPACIDAD ABSOLUTA PERMANENTE							1			1
POR DISPOSICION COMANDO FUERZA										0
FACULTAD DISCRECIONAL					3	10	19	8	18	58
NO EFECTUAR PRESENTACION							1			1
DEFUNCION							2	2	1	5
TOTAL	1	3	2	37	27	31	35	25	34	195

BALANCE RETIRO OFICIALES Y CAUSAL 2003-2004

CAUSAL O MOTIVO DEL RETIRO	2003	2004
SOLICITUD PROPIA	92	107
LLAMAMIENTO CALIFICAR SERVICIOS	12	15
VOLUTAD DEL GOBIERNO		
DISMINUCION CAPACIDAD SICOFISICA	2	0
INCAPACIDAD PROFESIONAL	11	6
INASISTENCIA AL SERVICIO	2	1
CAMBIO FUERZA		2
SEPARACION ABSOLUTA	7	2
INCAPACIDAD ABSOLUTA PERMANENTE	1	1
POR DISPOSICION COMANDO FUERZA		
FACULTAD DISCRECIONAL	22	58
NO EFECTUAR PRESENTACION		1
DEFUNCION	14	5
TOTAL	164	195

SE PRESENTA UN
AUMENTO DEL 26%
EN EL 2004. FALTANDO
3 MESES PARA TERMINAR
EL AÑO.

CUADRO ESTADISTICO DE SUBOFICIALES RETIRADOS CON SU RESPECTIVA CAUSAL 2003

CAUSAL O MOTIVO DEL RETIRO	S	MSP	SV	SS	CP	CS	C3	SUB TO TA L
SOLICITUD PROPIA	29	368	13	30	68	35	86	629
POR LLAMAMIENTO A CALIFICAR SERVICIOS	9	7	16					32
FACULTAD DISCRECIONAL		13	22	39	28	6	18	126
POR VOLUNTAD COMANDO FUERZA								0
POR SOBREPASAR LA EDAD CORRESPONDIENTE AL GRADO								0
POR DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD SICOFISICA				1				1
POR INCAPACIDAD PROFESIONAL		3	10	4	7	4	6	34
POR INASISTENCIA AL SERVICIO		2	7	13	22	15	37	96
INCAPACIDAD ABSOLUTA Y PERMANENTE		1	5	13	7		4	30
RETIRO ABSOLUTO		1		1	4	2	2	10
POR PRESUNCIÓN DE MUERTE					1			1
POR MUERTE		7	13	21	16	15	14	86
POR NO SUPERAR EL PERIODO DE PRUEBA ART.35							13	13
TOTAL	38	402	86	122	153	77	180	1058

CUADRO ESTADISTICO DE SUBOFICIALES RETIRADOS CON SU RESPECTIVA CAUSAL 2004

CAUSAL O MOTIVO DEL RETIRO	S	MSP	SV	SS	CP	CS	C3	SUB TO TA L
SOLICITUD PROPIA	38	191	11	33	48	16	63	400
POR LLAMAMIENTO A CALIFICAR SERVICIOS	4	24	56					84
FACULTAD DISCRECIONAL		8	23	42	21	5	26	125
POR VOLUNTAD COMANDO FUERZA								0
POR SOBREPASAR LA EDAD CORRESPONDIENTE AL GRADO								0
POR DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD SICOFISICA			2	1				3
POR INCAPACIDAD PROFESIONAL		1	2		1		4	8
POR INASISTENCIA AL SERVICIO				1	10	1	19	31
INCAPACIDAD ABSOLUTA Y PERMANENTE		1	1	9	6	3	1	21
RETIRO ABSOLUTO								0
POR MUERTE	1	1	6	4	7	1	7	27
POR NO SUPERAR EL PERIODO DE PRUEBA ART.35							5	5
POR PERDIDA FUERZA EJECUTORIA				1				1
TOTAL	43	226	101	91	93	26	125	705

BALANCE RETIRO SUBOFICIALES Y CAUSAL 2003-2004

CAUSAL O MOTIVO DEL RETIRO	2003	2004
SOLICITUD PROPIA	629	400
POR LLAMAMIENTO A CALIFICAR SERVICIOS	32	84
FACULTAD DISCRECIONAL	126	125
POR VOLUNTAD COMANDO FUERZA		
POR SOBREPASAR LA EDAD CORRESPONDIENTE AL GRADO		
POR DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD SICOFISICA	1	3
POR INCAPACIDAD PROFESIONAL	34	8
POR INASISTENCIA AL SERVICIO	96	31
INCAPACIDAD ABSOLUTA Y PERMANENTE	30	21
RETIRO ABSOLUTO	10	
POR MUERTE	1	27
POR NO SUPERAR EL PERIODO DE PRUEBA ART.35	86	5
POR PERDIDA FUERZA EJECUTORIA	13	1
TOTAL	1058	705

NO SE
PRESENTA
INCREMENTO

SITUACION ACTUAL

GR	4	3	1	0	0	1	25%	33%
MG	17	17	12	0		12	71%	71%
BG	60	31	22	2	0	24	40%	77%
CR	258	258	190	12	13	215	83%	83%
TC	650	494	351	27	40	418	64%	85%
MY	1353	1057	698	116	112	926	68%	88%
CT	3015	1740	1335	161	179	1675	56%	96%
TE	2654	1250	996	79	56	1131	43%	90%
ST	2654	2308	2253	40	39	2332	88%	101%
	10665	7158	5858	437	439	6734	63%	94%

SITUACION ACTUAL

	TOE	PLANTA	COMB.	LOG.	ADM.	TOTAL	% RESPECTO TOE	% RESPECTO PLANTA
SM	274	148	104	4	0	108	39%	73%
SP	2664	1915	1401	184	128	1713	64%	89%
SV	4348	3598	2520	304	376	3200	74%	89%
SS	5348	5119	4173	527	406	5106	95%	100%
CP	6321	4981	4748	644	231	5623	89%	113%
CS	6316	3220	1697	4	1	1702	27%	53%
C3	8316	7307	7774	30	0	7804	94%	107%
TOTAL	33587	26288	22417	1697	1142	25256	75%	96%

POSIBLES CAUSAS

- INCREMENTO DEL PIE DE FUERZA 10%.
- LA LOGISTICA PRESENTA FALLAS Y NO VA A LA PAR CON EL CRECIMINETO.
- FALLAS EN LOS PLANES DE BIENESTAR Y MORAL EN LOS DIFERENTES NIVELES.
- EXISTE VACÍOS EN LA ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL.
- FALTA DE PRINCIPIOS ETICOS.

CONCLUSIONES

- NO EXISTE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL, QUE BUSQUE RECUPERAR EL PERSONAL QUE SE RETIRA, ESTO ESPECIALMENTE EN LOS OFICIALES SUBALTERNOS.
- LA DEFICIENCIA DE OFICIALES Y SUBOFICIALES AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION
- EL PERSONAL RETIRADO NO SE UTILIZA COMO ACESOR, O EN LA PARTE ACADEMICA DESCONOCIENDO SU EXPERIENCIA.

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.
"TOMAS RUEDA VARGAS"



050957