



Traslados masivos en el ejército

Sergio Ortiz Gonzalez
Juan Manuel Gonzalez Luque

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

2005

12.11.304106

0774

E. 2

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

Nota de aceptación



TRABAJO DE FUERZA

TRASLADOS MASIVOS EN EL EJÉRCITO

**MY. ORTIZ GONZALEZ SERGIO
MY. GONZALEZ LUQUE JUAN MANUEL**

CEM 2005

Aleph 45207

Bogotá, Octubre 6 de 2005

Bogotá D.C. Noviembre de 2005

Nota de aceptación:

Trabajo de los Traslados
nutrios del que se
encuentra dentro de la
psicología vigente por
el estado de guerra.

FORMATO DE EVALUACION.....

INDICE.....

TUTORES TEMATICOS TRABAJO CO

0. INTRODUCCION.....

1. EL EJERCITO Y LOS TRASLADOS.....

1.1. LA EXPERIENCIA DEL EJERCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS.....

1.1.1. REHACIENDO EL EJERCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS.....

1.1.2. EL GOLFO PERSICO: TRIUNFO Y REALIDAD.....

1.1.3. TRABAJO INICIAL.....

1.1.4. LA DOCTRINA COMO MOTOR DE CAMBIO.....

1.1.5. COMO INTEGRAR EL CAMBIO.....

1.1.6. DE LA TEORIA A LA PRACTICA.....

1.1.7. REGLAS UTILIZADAS PARA GUAR EL CAMBIO.....

1.2. ELEMENTOS A RESCATAR.....

2. LA SEGURIDAD DEMOCRATICA Y EL RECURSO HUMANO.....

2.1. LA POLITICA DE DEFENSA Y SEGURIDAD DEM.....

2.2. EL RECURSO HUMANO EN EL EJERCITO.....

2.2.1. EL DEFICIT DE OFICIALES Y SUBOFICIALES.....

2.2.2. LAS T.O.E. Y EL DEFICIT DE OFICIALES Y S.....

2.3. FACTORES ESTRUCTURALES DEL EJERCITO.....

3. LA NORMATIVIDAD Y LA MOTIVACION.....

3.1. LA NORMATIVIDAD.....

3.2. LA MOTIVACION.....

4. PROPUESTA DE TRASLADOS.....

5. CONCLUSIONES.....

6. BIBLIOGRAFIA.....

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Octubre 6 de 2005

INDICE

FORMATO DE EVALUACION.....	4
INDICE.....	5
TUTORES TEMATICOS TRABAJO CEM-05.....	2
0. INTRODUCCION.....	6
1. EL EJERCITO Y LOS TRASLADOS.....	10
1.1. LA EXPERIENCIA DEL EJERCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS.....	10
1.1.1. REHACIENDO EL EJERCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS.....	12
1.1.2. EL GOLFO PERSICO: TRIUNFO Y REALIDAD.....	12
1.1.3. TRABAJO INICIAL.....	14
1.1.4. LA DOCTRINA COMO MOTOR DE CAMBIO.....	14
1.1.5. COMO INTEGRAR EL CAMBIO.....	15
1.1.6. DE LA TEORIA A LA PRACTICA.....	16
1.1.7. REGLAS UTILIZADAS PARA GUIAR EL CAMBIO.....	16
1.2. ELEMENTOS A RESCATAR.....	21
2. LA SEGURIDAD DEMOCRATICA Y EL RECURSO HUMANO.....	23
2.1. LA POLITICA DE DEFENSA Y SEGURIDAD DEMOCRATICA.....	23
2.2. EL RECURSO HUMANO EN EL EJERCITO.....	27
2.2.1. EL DEFICIT DE OFICIALES Y SUBOFICIALES.....	28
2.2.2. LAS T.O.E. Y EL DEFICIT DE OFICIALES Y SUBOFICIALES.....	30
2.3. FACTORES ESTRUCTURALES DEL EJERCITO.....	33
3. LA NORMATIVIDAD Y LA MOTIVACION.....	35
3.1. LA NORMATIVIDAD.....	35
3.2. LA MOTIVACION.....	39
4. PROPUESTA DE TRASLADOS.....	44
5. CONCLUSIONES.....	46
6. BIBLIOGRAFIA.....	49

La pregunta central que motiva el presente trabajo es qué elementos debe tener un esquema de traslados masivos que garantice la disponibilidad de personal donde se necesite y cuando se necesite.

0. INTRODUCCIÓN.

Es evidente que el país presenta problemas graves debido a los diferentes frentes de guerra. El presente trabajo versa sobre la factibilidad de establecer un sistema de traslados masivos de oficiales y suboficiales dentro de las unidades del ejército colombiano, entendiendo por masivos el traslado de batallones completos de una brigada a otra.

En el país, esto exige y exigirá un esfuerzo cada vez mayor por parte del ejército para lograrlo, esto se ve reflejado en los Comandos Conjuntos. La premisa fundamental cuando de traslados se trata es que el ejército debe mantener los niveles óptimos de su fuerza en todo momento, para ello debe tener en cuenta: Por un lado, las capacidades, especialidades y condiciones sicofísicas de cada oficial y suboficial; por el otro lado, se debe tener en cuenta las condiciones de las diferentes áreas en cada destino, así como la composición orgánica de cada unidad.

Se aplican mayores recursos humanos y económicos, como el objetivo no es analizar la parte económica, las necesidades de personal de cada unidad. La pregunta central antes de abordar el tema de los traslados es como mantener ese nivel óptimo determinado estructuralmente por las T.O.E. pero afectado por muchas variables.

Lo anterior implica un mayor esfuerzo y un mayor desgaste de los cuadros de oficiales y suboficiales, a todas luces insuficientes en el momento. Todo esquema de traslados, en general, debe buscar optimizar en todo momento la utilización del recurso humano de manera que dentro de las condiciones cambiantes que enfrenta toda organización a lo largo del tiempo, se cumpla en todo momento las metas y objetivos específicos.

La Seguridad Democrática recoge al señalar: "La diversidad de factores que afectan la seguridad". Se realizará una búsqueda amplia para determinar si algún otro ejército de otro país ha implementado algún mecanismo de traslados masivos y como han logrado mantener su ejército en optimas condiciones de operación.

La pregunta central que motiva el presente trabajo es qué elementos debe tener un esquema de traslados exitoso que garantice la disponibilidad de personal donde se necesite y cuando se necesite.

Es evidente que el país presenta problemas graves debido a los diferentes factores generadores de violencia, el gobierno del Doctor Uribe ha presentado una política de largo plazo llamada Política de Seguridad Democrática. Este plantea en forma descarnada que es necesario retomar el país abandonado por el Estado en muchas regiones del país, esto exige y exigirá un esfuerzo cada vez mayor por parte del ejército para lograrlo, esto se ve reflejado en los Comandos Conjuntos, las Fuerzas de Tarea, la creación de Brigadas Móviles, Batallones de alta montaña, el fortalecimiento de la Inteligencia y la creación de unidades de soldados campesinos que acercan al ejército a la comunidad y buscan protegerla de una manera más cercana.

Todos estos elementos implican mayores recursos humanos y económicos, como el objetivo no es analizar la parte económica, las necesidades de personal de oficiales y suboficiales se ha incrementado, tal y como se demostrará más adelante en el segundo capítulo, esto ha llevado a que las TOE no puedan satisfacerse al cien por ciento. Lo anterior implica un mayor esfuerzo y un mayor desgaste de los cuadros de oficiales y suboficiales, a todas luces insuficientes en número pero esforzados en la doctrina.

Un análisis preliminar, compartido por la mayoría de alumnos del CEM-05, llevo a establecer los siguientes puntos, que la Política de Seguridad Democrática recoge al señalar "...La diversidad de factores que afectan la seguridad, la descomposición de las mismas organizaciones armadas ilegales y su frecuente fusión con la delincuencia organizada, así como la variedad de fuentes de riqueza

que alimentan estas organizaciones, impiden que se trasladen soluciones de un lugar a otro del territorio nacional, sin adecuarlas a las particularidades locales...”¹;

- Las condiciones de las unidades tácticas no son homogéneas, es decir las necesidades de efectivos no son iguales.
- Por la ubicación territorial de las diferentes unidades, las condiciones de seguridad no son iguales, lo cual implica que la necesidad de operaciones no son similares.
- Existe un déficit de oficiales y suboficiales debido al crecimiento en el número de unidades del ejército y a las operaciones específicas (comandos conjuntos, fuerzas de tarea) adelantadas que han sustraído oficiales y suboficiales de las ya existentes, debido a que no ha habido incremento en el personal de oficiales y suboficiales.
- Las exigencias de tiempo de mando de tropa no se ajustan a las necesidades actuales. Por ello oficiales de armas se encuentran ejerciendo cargos que se pueden cubrir con pares administrativos y/o con suboficiales.
- Se produce un debilitamiento de la cadena de mando al tener oficiales y suboficiales en mandos para los que no tienen la preparación ni la responsabilidad, la cual tendría que asumir los superiores en la cadena de mando.
- Se produce un incremento en el riesgo en las operaciones programadas y en ejecución, por no tener al comando efectivos adecuadamente preparados para ello.

Todos los elementos anteriores apuntan en una sola dirección: la necesidad de la máxima flexibilidad para disponer de los cuadros de oficiales y suboficiales de acuerdo con la evolución de la recuperación del territorio nacional, y al mismo tiempo exige considerar otros elementos como el liderazgo necesario y la

¹ Presidencia de la República: “Política de Defensa y Seguridad Democrática”, 2003, pág. 19.

compensación al desgaste físico y moral que conlleva esta sobre ocupación de los cuadros de oficiales y suboficiales.

1. EL EJÉRCITO Y LOS TRASLADOS.

Se espera al término del presente trabajo haber podido hacer un aporte positivo para que nuestra institución pueda cumplir con su tarea constitucional y culminar con éxito los retos establecidos en la Política de Seguridad Democrática, en el convencimiento que todo redundará en una posibilidad de vivir en paz y con mejores oportunidades para todos nuestros compatriotas.

En los últimos años se han consultado los mismos libros de las páginas consultadas. Sin embargo, se encontraron elementos valiosos sobre el ejército de Estados Unidos que aportan herramientas para el presente análisis teniendo en cuenta que dicho ejército es el único que tiene a sus tropas en estado de guerra (por lo menos parcialmente), el resto tiene sus tropas completas y en estado normal de entrenamiento, y sin ninguna alerta o amenaza próxima.

En este sentido puede servir de ilustración la manera como el ejército de Estados Unidos después de la guerra fría ha tenido que enfrentar reducciones presupuestarias, de personal y además enfrentar una serie de retos como mantener la paz, suministrar ayuda humanitaria y alivio en los desastres, y construir la democracia tanto en los EEUU como en el extranjero. Esto ha sido un proceso en el cual se tuvo que reordenar el ejército a la luz de los nuevos retos que planteaba el mundo y la tecnología.

1.1 LA EXPERIENCIA DEL EJÉRCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS.

A pesar de las dramáticas reducciones del presupuesto y personal, el ejército americano ha logrado rediseñarse para nuevas visiones, refinar las habilidades de su gente, desarrollar nuevos modos de asimilar y explotar la tecnología, y alcanzar el grado más alto de eficiencia de la historia reciente. Los principales retos a los que se enfrentó el ejército de los Estados Unidos fueron:

¹ Sullivan, Gordon R. Et al. "La Esperanza es el camino." Ed. McGraw Hill, 2001, Pág. 34.

1. EL EJÉRCITO Y LOS TRASLADOS.

Se realizó una búsqueda extensa y profunda visitando los sitios Web disponibles en Internet de diferentes ejércitos, incluyendo: México, Paraguay, Argentina, Chile, Brasil, Estados Unidos y la Unión Europea. Como resultado se encontró que no existe una ordenanza o reglamento que hable de traslados masivos dentro de las páginas consultadas. Sin embargo, se encontraron elementos valiosos sobre el ejército de Estados Unidos que aportan herramientas para el presente análisis teniendo en cuenta que dicho ejército es el único que tiene a sus tropas en estado de guerra (por lo menos parcialmente), el resto tiene sus tropas completas y en estado normal de entrenamiento, y sin ninguna alerta o amenaza próxima.

En este sentido puede servir de ilustración la manera como el ejército de Estados Unidos después de la guerra fría ha tenido que enfrentar reducciones presupuestarias, de personal y, además, enfrentar una serie de retos como mantener la paz, suministrar ayuda humanitaria y alivio en los desastres, y construir la democracia tanto en los EEUU como en el extranjero. Este ha sido un proceso en el cual se tuvo que repensar el ejército a la luz de los nuevos retos que planteaba el mundo y la tecnología.

1.1 LA EXPERIENCIA DEL EJÉRCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS.

A pesar de las dramáticas reducciones del presupuesto y personal, el ejército americano ha logrado rediseñarse para nuevas visiones, refinar las habilidades de su gente, desarrollar nuevos modos de asimilar y explotar la tecnología, y alcanzar el grado mas alto de eficacia de la historia reciente. Los principales retos a los que se enfrentó el ejército de los Estados Unidos fueron²:

² Sullivan, Gordon R. Et all: "La Esperanza no es un Método" Ed. McGraw Hill, 2002, Pág. 34.

- El entorno competitivo esta cambiando rápidamente. Para el Ejército, el cambio se produjo con el fin de la Guerra Fría y el consecuente nuevo diseño de la estructura del poder internacional. En ambos casos, las estrategias que funcionaron en los decenios de la Post-guerra se han vuelto casi inútiles con la aparición de los trastornos de los últimos años.
- La tecnología naciente plantea nuevas oportunidades y dificultades. El último decenio ha visto el nacimiento de la empresa basada en la información. Los sistemas digitales para reunir, interpretar y comunicar información han vuelto estos procesos mucho más eficientes que en el pasado, pero descubrieron que el cambio que se les pidió no es solamente volver más eficientes los viejos métodos.
- Las destrezas técnicas y las habilidades del trabajo en equipo de la gente deben mejorarse continuamente, el ejército de hoy, como cualquier empresa, busca constantemente gente de alta calidad y procura entrenarla, motivarla y conservarla más eficientemente. La base del conocimiento de ayer no bastará en el mundo del mañana; difundir el conocimiento entre la fuerza de trabajo es necesario.
- El Ejército necesita ser lo bastante flexible para tener éxito, no solo en la guerra tradicional si no en nuevas misiones tales como mantener la paz, suministrar ayuda humanitaria y alivio en los desastres, y construir la democracia tanto en los EEUU como en el extranjero. Asumir nuevas tareas sin perder de vista las fuerzas y los valores tradicionales de una organización es un reto difícil.
- Las presiones financieras están forzando reducciones masivas de tamaño y de costos. Una estructura de costo ya no es una ventaja competitiva; hoy es

el precio que se paga para ser admitido en el juego. ¿Cómo se puede manejar la reducción de personal necesario sin perder destrezas humanas vitales ni desmoralizar a los empleados que quedan?

1.1.1. REHACIENDO EL EJÉRCITO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Cuando los Oficiales del Ejército de los EEUU, observaban como multitudes de personas derribaban el Muro de Berlín el 9 de noviembre de 1989, entendieron que el mundo estaba cambiando de manera profunda e impredecible. El colapso de la Cortina de Hierro representaba un cambio fundamental en el mundo que operaban, un giro tan fundamental que era difícil de entender.

El Ejército era el más poderoso del mundo y lo había demostrado en una serie de operaciones militares reales como fue la Guerra del Golfo, pero se encontraban frente a un futuro peligroso y ambiguo. El reto era de mantener un Ejército listo para el combate y con la moral en el tope por las últimas campañas militares mientras tenían que despedir a 600.000 personas.

El reto era de pasar de una burocracia lenta a una rapidez demostrada en el campo de batalla. El reto era transformar el Ejército, creando un futuro de servicio a los Estados Unidos. Es cuando se decide el alto mando del Ejército, enfrentar la tarea de transformar una organización exitosa, en otra exitosa pero de un mundo distinto.

1.1.2. EL GOLFO PÉRSICO: TRIUNFO Y RELIDAD

Con la guerra del Golfo donde se realizó la movilización más grande de la Historia del Ejército, se pudo apreciar una serie de deficiencias hacia el interior que son necesarias mencionarlas.

- Los sistemas logísticos basados en enormes depósitos y grandes inventarios ya no eran prácticos.

- Su capacidad de desplegar las fuerzas rápidamente hacia los lugares del mundo donde había problemas era inadecuada.
- Los procesos de planeación que poco habían cambiado desde la Segunda Guerra Mundial, hacían que la Fuerza Aérea no respondiera a las Fuerzas terrestres.
- La inteligencia, siendo mejor que nunca, no le llegaba a los que la necesitaban.
- A las Fuerzas de vanguardia les faltaba suficiente poder y capacidad de resistir.
- Una serie de pedidos de urgencia se perdieron en el camino o simplemente se les perdió la pista, mientras que CNN transmitía las noticias en tiempo real a todo el mundo.

Como institución el ejército empezó a entender que sus misiones estaban cambiando. Necesitaba moverse con rapidez y con gran versatilidad y de escoger muy selectivamente entre los componentes de la reserva. Estas eran capacidades muy distintas a las que pensaron necesitar durante la Guerra Fría.

También empezaron a entender que las herramientas de la guerra estaban cambiando rápida y dramáticamente. La información se estaba convirtiendo en el componente crítico de sus armas; las tecnologías de la percepción, las comunicaciones y el manejo de los datos estaban llegando rápidamente al punto en que podían hacer transparente el campo de batalla y enfocar su capacidad como nunca.

Mientras trataron de asimilar las nuevas misiones y tecnologías, también se preguntaron que debían saber los hombres y mujeres del nuevo milenio para enfrentar estos cambios.

1.1.3. TRABAJO INICIAL

El ejército es una institución basada en valores, y al poner énfasis en los valores, en la gente, en el sentido del compromiso mutuo, en el sentido de servicio a una nación, le ayuda a entender a la gente lo que iba a cambiar, lo que llevarían al futuro.

La visión entonces ofrecía una dirección para el cambio; el formular un sentido claro de lo que se proponían les capacitaba para definir el ejército hoy y mañana. Junto a los valores y la visión daban una palanca para el cambio.

Mientras se hablaba de visión, se ponía énfasis en que "**la esperanza no era un método**"; la transformación del ejército se llevaría a cabo mediante la **acción**.

1.1.4. LA DOCTRINA COMO MOTOR DE CAMBIO.

El crítico paso siguiente fue la decisión de escribir la doctrina, de redefinir la cultura de guerra del ejército para que incluyera un campo de batalla más amplio y abriera las puertas a la era de la información.

La doctrina es el entendimiento colectivo de cómo debe combatir el ejército y como debe conducir otras operaciones. Como tal, indica como se organiza, se entrena y se moderniza el ejército.

En el desarrollo formal de la doctrina, las misiones y las tecnologías se juntan con los conceptos de empleo para definir como combaten los ejércitos. Para el militar profesional, la doctrina no consiste en que pensar si no como pensar.

El resultado final fue una revisión completa de los conceptos básicos del ejército sobre las operaciones. La nueva doctrina suministraba el trabajo inicial para una planeación más específica de la acción. El poder de la doctrina es que les obliga a

revaluar constantemente la manera de cómo operar el ejército lo que a su turno suscita preguntas sobre como se debe construir y mantener el ejército.

1.1.5. COMO INTEGRAR EL CAMBIO

Un ejército existe en uno de estos tres estados: en guerra, preparándose, o desmovilizándose.

Una organización debe mirar al futuro, no al pasado. Debe verse en sí misma creciendo, no declinando. Para lograr eso necesitaban mostrar el futuro, hacer ver a la gente lo que podía ser. El explicar el cambio a ese nivel implica una serie de experimentos conectados apoyada por una campaña para comunicar los nuevos temas dentro del ejército y entre sus constituyentes externos. La integración de todo esto requería el establecimiento de un punto focal diseñado para reunir y alimentar nuevas ideas.

La solución fue una organización ad hoc de alto personal, su objetivo era la innovación tecnológica y la conjunción de los agentes para el cambio.

Esta organización facilitaba el intercambio rápido de información, la coordinación, y el acceso al conocimiento y a los recursos. Al ofrecerles un flujo de información relativamente libre a los líderes principales, evitando la burocracia; facilitando progresos tecnológicos como el acceso a la simulación virtual y la constructiva; creando simulaciones muy grandes a través de todos los sistemas de combate y todos los servicios; y acelerando el desarrollo de las comunicaciones digitales en el campo de batalla. Finalmente con la reunión de los generales principales a la manera normal de una junta directiva para revisar las iniciativas surgidas, fue posible introducir el cambio en el ejército.

1.1.6 DE LA TEORIA A LA PRÁCTICA

Una vez que dejaron atrás el concepto de la guerra fría crearon una fuerza más flexible de proyección del poder, el reto era seguir adelante, empezar el proceso de crear el nuevo ejército, una verdadera fuerza del siglo 21. Era duro hablar de crecimiento en una organización donde estaban saliendo más de 600.000 personas. Era necesario someter las nuevas ideas a exámenes, a experimentos rigurosos y mostrar un proceso de cambio que no fuera en contra de las operaciones actuales del ejército ni su propia esencia. Hacer eso requería acciones múltiples. Tres muy importantes eran: Aprender como aplicar las tecnologías que surgían, entrenarse para las nuevas misiones y los nuevos socios, y desarrollar líderes para la nueva fuerza.

Los oficiales y los suboficiales del ejército asisten a escuelas formales de manera programada a lo largo de sus carreras. Estas escuelas están diseñadas para enseñar habilidades bastante específicas y tareas bien definidas; enseñar sobre el futuro, sobre lo desconocido ha sido un nuevo reto.

Se descubrió que el mayor acceso a la información, una percepción compartida del campo de batalla, les permitía a sus unidades moverse mas rápidamente, atacar a mayores distancias, apuntar a las fuerzas enemigas más eficazmente y sobrevivir mejor en el campo de batalla. Gracias a ejercicios como este, los estudiantes están ayudando a descubrir el futuro, a responder preguntas del siglo XXI lo que es tal vez más importante, estos estudiantes se están convirtiendo en agentes del cambio.

1.1.7 REGLAS UTILIZADAS PARA GUIAR EL CAMBIO.

Sobre todo, el ejército de Estados Unidos tenía claro la importancia del liderazgo y de su difusión entre el cuerpo de oficiales y suboficiales como motor del cambio y para eso utilizaron los siguientes principios:

1.1.7.1 CAMBIAR ES TRABAJO DURO

Conducir el cambio significa hacer dos trabajos a un tiempo, llevar la organización a través del día de hoy y hacerla llegar al día de mañana. La mayoría de la gente se demorará en entender la necesidad del cambio, preferirá que el futuro se parezca a hoy; así desplazará su vida y su sentido de la realidad lo menos posible. El liderazgo que transforma requiere una aproximación personal muy directa, actuar y dirigir la acción, establecer la confianza necesaria para que la gente salga del paradigma del hoy y se mueva hacia el futuro.

1.1.7.2 EL LIDERAZGO EMPIEZA CON LOS VALORES

Los valores compartidos expresan la esencia de una organización. Enmarcan las expectativas, suministran la alineación y establecen el fundamento para la transformación y el crecimiento. Al poner énfasis en los valores, el líder señala lo que no cambiará, dándole a la gente un ancla en una marea de incertidumbre, y contexto estratégico para tomar decisiones que desarrollarán la organización. El liderazgo empieza con los valores.

1.1.7.3. LO INTELLECTUAL GUIA A LO FÍSICO

La fase más importante del ejercicio del liderazgo estratégico es el trabajo básico inicial, el pensamiento serio, en profundidad, del líder y su equipo, le da como resultado un marco intelectual para el futuro. La imaginación del futuro tiene lugar primero en la mente del líder y luego debe comunicarse a través de la organización. Este cambio intelectual guía a los cambios físicos en el proceso, la estructura y la producción en que se manifiesta la transformación. Sin el difícil cambio intelectual, el cambio físico estará desenfocado, desatinado y con pocas probabilidades de éxito.

1.1.7.3. EL HOY COMPITE CON EL MAÑANA

1.1.7.4. EL CAMBIO REAL NECESITA UN CAMBIO REAL

Una organización no tiene sino determinada energía, determinados recursos y Sus procesos críticos le proporcionan el eslabón entre pensar en el cambio y efectuarlo realmente, porque al cambiar los procesos críticos, no simplemente hacer ajustes al margen, el líder crea un patrón, una estructura, para hacer las cosas de un modo distinto al nivel más básico de la organización. Solamente mediante el cambio a este nivel fundamental es posible efectuar una transformación duradera. debe encontrar un equilibrio entre unos y otros

1.1.7.5. EL LIDERAZGO ES UN DEPORTE EN EQUIPO

Los líderes eficaces hacen alianzas y construyen equipos. Derrumban muros, pisos y techos, distribuyendo el liderazgo a través de la extensa organización. La construcción de equipos dota a la gente del sentido de la responsabilidad para que el impulso de crecer y transformarse se origine en toda la organización y no solo en la cabeza. El liderazgo eficaz no consiste en liderar desde arriba; consiste en desencadenar el poder de la gente. Mejor es convertirse en algo distinto. Mejor es ganar.

1.1.7.6. ESPERE SORPRENDERSE

La paradoja al crear el futuro es que este no se puede predecir. El éxito vendrá de la capacidad de adaptarse a lo inesperado, explotando las oportunidades y trabajando a través de los contratiempos. Un líder debe establecer flexibilidad y elasticidad dentro de la organización acondicionándola para que no se sorprenda de que la sorprenda, de manera que cuando ocurra lo inesperado, la respuesta sea rápida, la acción liberada, y la organización se mantenga en su curso. La organización exitosa es la que maneja bien las sorpresas.

1.1.7.7. EL HOY COMPITE CON EL MAÑANA

Una organización no tiene sino determinada energía, determinados recursos y determinada gente brillante capaz de dirigir. La mayor parte de esa energía organizacional se debe enfocar en las necesidades de hoy, para satisfacer oportunamente las oportunidades del mercado. Cierta resistencia a cualquier campaña de cambio no es tanto desacuerdo como agotamiento. Pero el líder sabe que algunos de estos recursos, tiempo, energía, la mejor gente, deben dirigirse hacia el futuro y sabe que debe encontrar un equilibrio entre unos y otros.

1.1.7.11. DESARROLLAR A LA GENTE

1.1.7.8. MEJOR ES MEJOR

El potencial de construir organizaciones que prosperen en el ambiente del mañana. Las organizaciones ganadoras entienden que "mejor" las definen necesariamente en función de las formas de hoy. Lo mejor no consiste en refinar la calidad, reducir los costos, acelerar el ciclo de tiempo, simplificar estructura, capacitar o compartir la información. Lo mejor puede incluir todas esas cosas y más, pero esas son las dimensiones del cambio gradual. Lo mejor consiste en establecer y sostener un asidero en el mundo del mañana. Mejor es convertirse en algo distinto. Mejor es ganar.

1.1.7.9. ENFOCAR EL FUTURO

Un líder, hoy, no se puede dar el lujo de esperar hasta que la organización perciba una crisis. Un líder debe enfocar el futuro desde donde está la organización en la curva negativa y así nutrir una cultura positiva y creativa, marcada por el optimismo. Al patrocinar las actividades y los eventos específicos para ilustrar y poner a prueba el nuevo modelo, un líder alienta una cultura similar en los otros, haciendo que mire más allá del presente y participen en la creación de la nueva organización.

1.1.7.10. APRENDER DE LO QUE SE HACE

Aprender de lo que se hace y compartir el conocimiento ganado esta en la esencia del aprendizaje organizacional. Poniéndole atención a la organización y fomentando un diálogo sobre el rendimiento, el líder abre la puerta al aprendizaje compartiendo las lecciones aprendidas y disminuyendo el riesgo al inducir a la organización a actuar de un modo distinto, hacer cosas nuevas en una atmósfera de aprendizaje. El líder fomenta un espíritu institucional y de desarrollo.

1.1.7.11. DESARROLLAR A LA GENTE

El potencial de construir organizaciones que puedan prosperar en el ambiente del mañana se hayan en nuestra gente. El reto no es ser el jefe más creativo o tener el Estado Mayor más creativo en la oficina principal; es tener la organización cuyo límite sea la imaginación colectiva de todos lo que la integran.

1.1.7.12. REFLEXIONAR.

La herramienta más importante que un líder utiliza no es una lista de reglas si no una mente aguda mediante un hábito de reflexión, nosotros usamos tres preguntas : ¡Qué está pasando; ¡Qué no está pasando; ¡Cómo puedo influir en la situación; dedicar tiempo a reflexionar es unos de los hábitos mas difíciles de cultivar. "Cuando uno está amenazado por los caimanes es duro recordar que su tarea es sacar el agua del pantano". Pero incluso si uno está en el fondo de su curva negativa, el imperativo mas importante es dedicar tiempo a reflexionar para poner los eventos en perspectiva.

1.2. ELEMENTOS A RESCATAR.

Como se ha visto en el tema anterior las tendencias del ejército de los Estados Unidos se dirigen hacia tener un ejército donde la flexibilidad, el liderazgo y preparación de sus oficiales, la claridad de la doctrina y la información son los soportes de un ejército ágil, listo para enfrentar casi cualquier contingencia. Esto nos lleva al meollo de nuestro tema que son los traslados de oficiales y suboficiales, dichos traslados tienen como objetivo garantizar que estos tengan la posibilidad de una experiencia integral en diferentes escenarios y actividades dentro de su respectivo Ejército.

De la reestructuración del ejército de los Estados Unidos podemos sacar tres elementos claves para adecuar el ejército de Colombia a las tareas asignadas por la política de Seguridad Democrática: La necesidad de mantener un ejército flexible, motivado y con grandes dosis de liderazgo, que mitigue en parte las fuertes restricciones presupuestales y las rigideces existentes en la disponibilidad de personal de oficiales y suboficiales del Ejército.

Vemos como el Ejército de los Estados Unidos ha realizado en algunas situaciones traslados masivos como lo hicieron en la guerra del Vietnam donde se reemplazaban Compañías y Batallones completos debido a las altas cantidades de bajas sufridas por la acción del enemigo. De igual forma como lo hacen en el Sinai donde se reemplazan batallones de servicios completos para el apoyo y cumplimiento de las diferentes misiones encomendadas, o como lo han hecho en Irak donde solo gracias al respaldo de una gran infraestructura logística (portaaviones, buques, aviones de carga, etc.) se pueden llevar a cabo este tipo de reemplazos y movimientos masivos.

En el caso de nuestro ejército lo podemos llevar a cabo parcialmente, primero por nuestra logística tan poco avanzada y limitada para poder realizar este tipo de

movimientos, de igual forma solo se puede llevar a cabo con las Brigadas Móviles o con los Batallones de contraguerrillas ya que estas Unidades no tienen lastre administrativo (instalaciones propias) y se pueden movilizar de acuerdo a la disponibilidad de recursos.

Como hemos visto en el Ejército Colombiano se ha realizado en algunas oportunidades como ha sido el apoyo de la Fuerza de Despliegue Rápido FUDRA a algunas operaciones en diferentes regiones del país donde se ha requerido, y en este momento con el apoyo que se esta prestando por parte de algunas Brigadas Móviles y Batallones de Contraguerrillas al cumplimiento de la misión de la Fuerza de Tarea Conjunta " OMEGA " en el sur del país para la recuperación de esas áreas que por décadas el estado había perdido y ha venido recuperando en forma eficaz.

La Política de Defensa y Seguridad Democrática es el resultado de un profundo análisis sobre la situación de orden público, con la cual se dan las orientaciones generales y se asignan políticas concretas a todas las entidades del Estado. Lo más importante es que se ha diseñado con un horizonte de largo plazo, lo cual le permitirá al ejército estructurar sus estrategias específicas y sus necesidades de recurso alrededor de esta.

Dicha política de Seguridad Democrática plantea esencialmente "... reforzar y garantizar el Estado de Derecho en todo el territorio, mediante el fortalecimiento de la autoridad democrática del libre ejercicio de la autoridad de las Instituciones, del imperio de la ley y de la participación activa de los ciudadanos en los asuntos de interés común"³

Sin entrar en profundidad, esta política reconoce la falta de presencia del Estado en varias regiones del país, lo cual se convirtió en caldo de cultivo para la gran mayoría de problemas que padecen estas. La presencia de grupos que han

³ Presidencia de la República: "Política de Defensa y Seguridad Democrática", 2001, pág. 12

2. LA SEGURIDAD DEMOCRÁTICA Y EL RECURSO HUMANO DEL EJÉRCITO.

En este capítulo vamos a analizar el impacto de la política de Seguridad Democrática en el recurso humano del ejército, específicamente de los cuadros de oficiales y suboficiales. Donde los elementos a destacar son la necesidad de restablecer el control de todo el territorio colombiano, reconociendo el abandono que durante tanto tiempo han tenido que soportar vastas regiones; el procedimiento militar esbozado en dicha política y como eso se ha traducido en la necesidad para el ejército de operar con déficit en los cuadros de oficiales y suboficiales, especialmente subalternos.

2.1. LA POLÍTICA DE DEFENSA Y LA SEGURIDAD DEMOCRÁTICA.

La Política de Defensa y Seguridad Democrática es el resultado de un profundo análisis sobre la situación de orden público, con la cual se dan las orientaciones generales y se asignan papeles concretos a todas las entidades del Estado. Lo más importante es que se ha diseñado con un horizonte de largo plazo, lo cual le permitirá al ejército estructurar sus estrategias específicas y sus necesidades de recursos alrededor de esta.

Dicha política de Seguridad Democrática plantea esencialmente “... **reforzar y garantizar el Estado de Derecho en todo el territorio**, mediante el fortalecimiento de la autoridad democrática: **del libre ejercicio de la autoridad de las instituciones, del imperio de la ley** y de la participación activa de los ciudadanos en los asuntos de interés común”³.

Sin entrar en profundidad, esta política reconoce la falta de presencia del Estado en vastas regiones del país, lo cual se convirtió en caldo de cultivo para la gran mayoría de problemas que padecen estas. La presencia de grupos que han

³ Presidencia de la República: “Política de Defensa y Seguridad Democrática”, 2003, pág. 12.

impuesto su Ley y sus intereses sobre los de la comunidad, la violación permanente de los derechos de estos y sobre todo la falta de oportunidades y futuro para la mayoría de la comunidad. En muchos casos, partiendo de los métodos de los gamonales de antaño, pero llevándolos a altos niveles de refinamiento.

Llámense narcotráfico, guerrilla, paramilitares o delincuencia común, la política de seguridad Democrática busca lograr el completo control del territorio por parte del Estado para asegurar el pleno imperio de la ley, la gobernabilidad y, por ende, el fortalecimiento del Estado de Derecho.

La diversidad de factores que afectan la seguridad, la descomposición de las mismas organizaciones armadas ilegales y su frecuente fusión con la delincuencia organizada, así como la variedad de fuentes de riqueza que alimentan estas organizaciones, impiden que se trasladen soluciones de un lugar a otro del territorio nacional, sin adecuarlas a las particularidades locales. Por ello, las autoridades locales compartirán con el Gobierno Nacional la responsabilidad de diseñar e implementar planes de acción que se ajusten a sus necesidades específicas.

Retomando la política de Seguridad Democrática, el papel específico de las fuerzas militares es el siguiente:

“Las Fuerzas Militares concentrarán sus esfuerzos en defender la soberanía, la integridad del territorio y el orden constitucional, protegiendo a la población civil de quienes la amenazan, desarticulando las organizaciones terroristas, protegiendo la infraestructura de la Nación y defendiendo las fronteras, dentro del objetivo fundamental de fortalecer el Estado de Derecho. **Sus acciones estarán gobernadas por los principios de eficiencia, austeridad, transparencia y juridicidad.**

La autoridad de las Fuerzas Militares reposa en la alta legitimidad de que gozan entre la población. Para mantener y afianzar esa legitimidad, continuarán prestando especial atención al respeto, promoción y defensa de los derechos humanos.

Las Fuerzas Militares continuarán su proceso de profesionalización, fortaleciéndose en cinco aspectos:

- Se asignarán mayores recursos para aumentar, recomponer y dar un mejor entrenamiento y movilidad al pie de fuerza.
- Se destinarán los fondos necesarios para desarrollar el talento humano y la calidad, el alistamiento y mantenimiento de los equipos.
- Se mejorarán los sistemas de recolección, análisis y difusión de la inteligencia y se buscará lograr un mejor nivel de coordinación, de manera que se opere con inteligencia adecuada y que, cuando se cuente con inteligencia, haya la capacidad de operar oportunamente.
- Se continuarán los exitosos programas de capacitación de los miembros de la Fuerza Pública en derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario.
- Se optimizará el material estratégico de las Fuerzas, para mantener la capacidad disuasiva y garantizar la defensa de la soberanía”⁴.

El proceso de consolidación del control estatal del territorio se llevará a cabo de manera gradual, continua y con cobertura nacional para contener, desarticular y disuadir a las organizaciones armadas ilegales, proteger a la población y restablecer la autoridad de las instituciones democráticas. El propósito es crear un

⁴ Presidencia de la República: “Política de Defensa y Seguridad Democrática”, 2003, pág. 36.

círculo virtuoso de recuperación y consolidación de larga duración, que restablezca paulatinamente un clima de seguridad sobre todo el territorio.

El Gobierno Nacional recuperará gradualmente la presencia estatal y la autoridad de las instituciones, comenzando por aquellas zonas que se consideren estratégicas. Donde sea necesario, el ciclo de recuperación del control del territorio se iniciará con las operaciones que adelanten las unidades de la Fuerza Pública, una vez los organismos de inteligencia del Estado hayan identificado y localizado las amenazas. Estas operaciones recibirán el apoyo de las tropas de refuerzo que se juzgue conveniente.

Una vez restablecido el control de la Fuerza Pública sobre el territorio, unidades compuestas por soldados regulares, soldados campesinos y carabineros de la Policía Nacional mantendrán las condiciones de seguridad y protegerán a la población civil, permitiendo así el trabajo de los organismos de investigación criminal y de control del Estado en la zona. La Fuerza Pública, junto con la Fiscalía, la Procuraduría, la Policía Nacional y el DAS, compondrá una estructura de apoyo, que identificará y judicializará a los miembros de las organizaciones terroristas y a quienes cometan delitos de alto impacto social, según el tipo de manifestación delincriminal.

Una vez garantizadas las condiciones básicas de seguridad, el Estado ejecutará una política integral de consolidación territorial, restableciendo el funcionamiento normal de la administración de justicia, fortaleciendo la democracia local, atendiendo las necesidades más urgentes de la población, extendiendo los servicios del Estado e iniciando proyectos productivos sostenibles de mediano y largo plazo. Los ministerios y demás entidades que participen en los proyectos de atención integral serán coordinados por el Consejo de Seguridad y Defensa Nacional, para que estos proyectos sean ejecutados cuando exista el suficiente

¹ La información de esta sección fue suministrada por la Dirección de Personal del Ejército.

control territorial, evitando así que sean objeto de amenazas y extorsión por parte de las organizaciones armadas ilegales.

Como se desprende de la sucinta exposición de la Política de Defensa y Seguridad Democrática, se exige una flexibilidad y un esfuerzo al límite para cumplir con este mandato, le exige al ejército pasar de una posición defensiva y reactiva a una actividad ofensiva, activa y eficaz de manera que se tenga una visión clara de la tarea, las responsabilidades y de la voluntad para lograrlas.

Esto de por sí, nos hace pensar en cualquier planteamiento de traslados masivos ya que nos esta pidiendo la flexibilidad necesaria para lograr el cumplimiento de la política de Seguridad Democrática.

2.2. EL RECURSO HUMANO EN EL EJÉRCITO⁵.

El ejército ha tenido que adecuarse de una manera rápida a la implementación de la Política de Seguridad Democrática. Dicha implementación ha exigido de las fuerzas Militares un cambio profundo y una gran flexibilidad en el uso de sus recursos, los cuales a todas luces han resultado insuficientes para el cumplimiento de la política.

Dentro de este proceso de fortalecimiento, el cual evidentemente se ha venido dando a pasos agigantados, se presenta una situación paradójica, mientras el pie de fuerza aumenta, el número de oficiales subalternos y de suboficiales no puede incrementarse de la misma manera por razones de tiempo de preparación y de experiencia para cumplir con éxito las especificidades de su misión.

⁵ La información de esta sección fue suministrada por la Dirección de Personal del Ejército.

De acuerdo con la información disponible, sin tener en cuenta estrictamente las Tablas de Organización y Equipo (TOE), el déficit de oficiales y suboficiales es alto como veremos a continuación.

2.2.1. EL DÉFICIT DE OFICIALES Y SUBOFICIALES.

Dicho déficit se ha incrementado en forma vertiginosa ya que a la mayoría de las brigadas se les ha incrementado el número de unidades de combate y, por lo tanto, el número de oficiales y suboficiales que deberían tener para mantener un adecuado mando de tropa, además, se han venido creando Brigadas Móviles, Batallones de alta montaña y se van a crear varias más. Es más, en este momento se ha creado la Séptima División con el fin de hacer aún más efectivo el cumplimiento de la Política de Seguridad Democrática.

Es así que de acuerdo con el cuadro No. 1, la cantidad de oficiales apenas llega al 72.0% de las TOE y con la creación de nuevas unidades el déficit pasara a ser mas alto.

Esto equivale a que hay un faltante en número de Oficiales del 28 %, respectivamente, desde subtenientes hasta tenientes coroneles. Es decir, quienes aplican todas las disposiciones tomadas por el Comando General del Ejército y los Estados Mayores de las Divisiones y Brigadas.

Si lo miramos un poco más detenidamente, el déficit no se distribuye uniformemente y es cada vez más notorio a medida que se baja de nivel. No es uniforme dentro de las Divisiones, ni dentro de las Brigadas y mucho menos dentro de los Batallones correspondientes, tal y como se puede observar en los cuadros 2 a 7, a lo cual también contribuye lo heterogéneo de las Divisiones y Brigadas.

Esto lleva a que oficiales de menor rango tengan que asumir funciones correspondientes a oficiales de mayor rango, lo cual conlleva ineludiblemente un debilitamiento de la efectividad y, tal vez, a una dilución de la responsabilidad.

Sin embargo, se puede observar que se ha buscado que los batallones que operan contra los alzados en armas y contra el narcotráfico mantengan el mayor número de cuadros, sacrificando los batallones de servicios, con déficit entre el 25% y el 30%, los batallones de ingenieros (35% a 40%) y los involucrados en los planes energéticos y viales (15% a 20%).

En cuanto a los batallones de contraguerrilla hay muchas diferencias dentro de los cuadros, presentándose grandes disparidades sobre todo en tenientes y capitanes.

A nivel de suboficiales, la situación es similar, aunque un poco menor el déficit, sigue siendo significativo. Los niveles de déficit se encuentran en el 20% aproximadamente (cuadro No. 2). Aunque en términos numéricos estamos hablando de aproximadamente 1.200 suboficiales que harían falta para tener el cien por ciento del personal requerido, de acuerdo a las TOE.

Si las TOE han sido calculados cuidadosamente para mantener equipos de trabajo autónomos de acuerdo a la finalidad específica de la misión, la falta de oficiales y suboficiales requiere esfuerzos adicionales para lograr el objetivo. Ya que cada persona dentro de una unidad Táctica tiene unas tareas específicas que se complementan con las de los demás, conformando un todo coherente y autosuficiente. Una TOE incompleta significa fisuras dentro de ese todo y toda fisura significa vulnerabilidad.

Las fisuras exigen una mayor preparación de todos los miembros de un equipo, un mayor liderazgo de los oficiales y una mayor flexibilidad de todos sus

componentes, sin mencionar el nivel de desgaste físico y moral que exige mantener esa dinámica por largo tiempo.

Esto nos lleva a la necesidad de mantener los equipos en un mejor estado y reciclar más frecuentemente el personal para que pueda mantener un equilibrio físico, personal y de ánimo para continuar afrontando sus responsabilidades.

Es decir, todo el personal que salga al área puede permanecer mucho tiempo en ella, lo cual además del desgaste físico, conlleva un desgaste emocional ya que afecta la vida personal de todos, especialmente de los cuadros si estos están casados y tienen hijos.

Una manera de equilibrar esto, y que ya ha sido probada, es que luego de tres meses en el área todo el personal tiene un descanso de entre diez y quince días y un periodo de reentrenamiento de ochos días antes de volver al área. Esto tiene la ventaja de mantener emocional y físicamente en óptimas condiciones a todo el personal y mantener la moral en alto.

2.2.2. LAS TABLAS DE ORGANIZACIÓN Y EQUIPO Y EL DÉFICIT DE CUADROS.

El déficit de suboficiales, especialmente en cuanto a Sargentos Segundos (SS) y Cabos primeros (CP), lo que equivale a personal de diez a quince años de experiencia.

SITUACION SUBOFICIALES

UNIDADES	TOE	EFFECTIVOS EN PROMEDIO	PROMEDIO
INFANTERIA	164	129	78,66
CABALLERIA	157	144	91,72
ARTILLERIA	147	112	76,19
INGENIEROS	223	149	66,82
BAT.SERVICIOS	103	78	75,73
CONTRAGUERRILAS	53	44	83,02
BAT.PLAN ESPECIALES	115	98	85,22
BAT. ALTA MONTAÑA	106	97	91,51

PROMEDIO GENERAL 81.10 %

Lo relevante de esta disminución porcentual es no solo el déficit, que como se puede observar en las filas esta suplido por un exceso de Cabos Terceros (C3), sino lo que significa en términos de experiencia y liderazgo, ya que se están reemplazando suboficiales con una gran experiencia y preparación por personal sin experiencia para responder en forma adecuada a los requerimientos de las misiones.

Esto es aún más preocupante cuando este tipo de suboficiales son claves para el mando de tropa y para el mantenimiento de la coherencia entre preparación académica y experiencia, necesarios para la transmisión de la cultura militar y de la Doctrina.

Para ver la situación de los oficiales, también se tomo una información suministrada por el departamento de personal, tal y como se presenta en el siguiente gráfico:

SITUACIÓN OFICIALES

BATALLONES	TOE	PROMEDIO EFECTIVOS	% ACTUAL
INFANTERÍA	35	25	71%
CABALLERÍA	33	25	76%
ARTILLERÍA	35	26	75%
INGENIEROS	42	34	81%
PEEV	29	20	68%
BASER	26	19	73%
BAT. ALTA MONTAÑA	31	20	66%
BCG	19	13	66%

PROMEDIO GENERAL 72%

JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO

A pesar que la situación es similar a la de los suboficiales, en este caso es aún más grave porque el déficit se encuentra en todos los oficiales subalternos hasta en los subtenientes, lo cual indica que falta el relevo que permita enfrentar los retos futuros, por ejemplo un agudizamiento de la alteración de la situación a nivel nacional.

Los dos gráficos muestran una situación complicada para el mediano plazo, pero lo que debe primar en todo momento es el mantenimiento de las unidades, que se encuentren en condiciones de poder operar.

2.3 FACTORES ESTRUCTURALES DEL EJÉRCITO.

Adicional a lo planteado anteriormente, se hace necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ La necesidad de tener en cuenta el perfil de cada oficial y suboficial de manera que se logre optimizar el uso de las capacidades y especialidades de cada uno de ellos al máximo en forma permanente, dado los costos que ha asumido la institución en su preparación y entrenamiento.
- ❖ Hay que tener en cuenta que las especializaciones en las que se van refinando los oficiales y suboficiales, no son de aplicación universal, por lo que se debe mantener su aprovechamiento al máximo durante la carrera de cada uno de ellos.
- ❖ Otro elemento a tener en cuenta es el tiempo en el grado, lo que hace que se debe tener en cuenta el perfil de cada oficial y suboficial como un elemento clave para que puedan asumir la docencia, útil en las escuelas de formación.
- ❖ Por último, la creación y activación de nuevas unidades es uno de los aspectos más importantes, ya que implica la necesidad de contar con el presupuesto suficiente para poder realizar estos traslados, a todas las unidades.
- ❖ La existencia de matrimonios entre oficiales y suboficiales, así como entre civiles que trabajan en el ejército y cuadros, implica complicaciones administrativas por la imposibilidad de separar a estas familias, elemento clave para el mantenimiento de la moral y el entusiasmo en las labores propias del ejército.
- ❖ Un elemento a tener en cuenta es la necesidad de contar con el presupuesto suficiente para poder realizar estos traslados, a todas las unidades.

- ❖ Las condiciones de sanidad de algunos miembros del cuerpo de oficiales y suboficiales, hace que sean factores a tener en cuenta al momento de pensar en traslados, máxime si son masivos, ya que con ellos se puede intentar cubrir las T.O.E., pero en la realidad solo significaría una disminución de los cuadros operativos y, por tanto, en una reducción de la efectividad de las unidades.
- ❖ Las condiciones de las unidades y, por tanto, de las áreas de operación del ejercito no son homogéneas, de lo cual se deduce que las necesidades de cuadros y especialidades son diferentes, lo cual impide pensar en un traslado masivo ya que algunas unidades son consideradas de mayor dificultad y otras de menos dificultad, por lo tanto habría que establecer muy claramente esta diferencia.
- ❖ Otro elemento a tener en cuenta es el tiempo en el grado, lo cual hace que habrá oficiales y suboficiales que no podrán ser trasladados por tener que partir a cumplir con los cursos reglamentarios para ascenso.
- ❖ Por último, la creación y activación de nuevas unidades es otro de los mayores obstáculos, ya que la conformación de estas implica el sustraer parte de los oficiales y suboficiales de las unidades ya existentes.

3. LA NORMATIVIDAD Y LA MOTIVACIÓN.

La normatividad de los traslados existente en la reglamentación actual del ejército colombiano, se basa en disposiciones administrativas que buscan evitar la permanencia de los cuadros de oficiales y suboficiales en un mismo destino por más de dos años y tener presente las novedades de sanidad y tiempo de servicio en grado, entre otros.

Habiendo evidenciado el déficit de personal de oficiales y suboficiales, es evidente que el interés actual y del próximo futuro debe ser el lograr mantener en forma óptima el personal existente.

En lo que sigue el estudio se centrará en evitar que dicha situación se presente, para lo cual revisaremos lo pertinente en cuanto hace a la normatividad y, por supuesto, a las necesidades de motivación y como satisfacerlas, de manera que el personal existente tenga motivos para continuar con mayor entusiasmo y se mantenga la moral de la tropa, hoy más importante que nunca.

3.1. LA LEGISLACIÓN.

Este apartado se basa en los preceptos existentes desarrollados por el legislador y propuestos por la sabiduría militar para optimizar la organización de las fuerzas militares en pro de cumplir su misión constitucional.

En este sentido se subrayarán ciertos artículos que son pertinentes, ya que son las definiciones básicas que permitirán sustentar la propuesta que busca optimizar los traslados y, sobre todo, el aprovechamiento pleno de los recursos de oficiales y suboficiales del ejército.

En primer lugar nos referiremos al Decreto 1790 de 2000, el cual regula las normas de la carrera de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares, para esto tomaremos los artículos pertinentes a las definiciones, que por ser conocidos simplemente se nombrarán, sin entrar a interpretar el espíritu del legislador.

Los primeros seis artículos del referido decreto definen a las fuerzas militares y sobre todo, determinan la finalidad del escalafón de cargos, el cual permite determinar la planta de personal de las fuerzas militares, basado en un plan quinquenal, es decir se basa en la planeación y la visión del futuro para determinar las necesidades de personal de oficiales y suboficiales para lograr el cumplimiento de la misión constitucional y de lo que determine el Comandante supremo de las Fuerzas Militares, el cual en este caso ha plasmado en la Política de Seguridad Democrática las tareas que se deben cumplir en el futuro inmediato y, dada la percepción popular, continuarán mientras persista la actual situación de orden público.

Esto lleva como conclusión lógica a que el déficit actual de oficiales y suboficiales persistirá por un buen tiempo y, por tanto, a una mayor necesidad de optimizar este recurso.

Del artículo 10 al 32 nos remite claramente a la clasificación y escalafón de los oficiales y suboficiales de arma quienes son los elementos básicos para poder cumplir con la Política de Seguridad Democrática, sin menospreciar la importancia del personal logístico, el cual en su mayoría tiene experiencia en mando de tropa y están siendo utilizados en el cumplimiento de esta misión.

Del artículo 33 al 50 nos habla del Ingreso, Ascenso y Formación de Oficiales y Suboficiales, nos deja ver los parámetros para ingreso a las diferentes Escuelas de Formación en las diferentes Fuerzas, de igual forma los requisitos mínimos para los diferentes ascensos en las Fuerzas Militares.

Nos referimos especialmente a los artículos 51 a 81, los cuales establecen las condiciones para ascenso y los tiempos mínimos de mando de tropa en cada nivel jerárquico (art. 57), los cuales se relacionan en forma inversa ya que establece unos tiempos mínimos de mando de tropa cuando hoy en día se requiere de una mayor disponibilidad y no con unos mínimos para el cumplimiento de la misión encomendada. Es decir, un tiempo de mando de tropa de dos años dentro de un tiempo de grado de seis años, implica la obligatoriedad de solo estar en mando de tropa apenas el 33% del tiempo de permanencia en cada grado, lo cual conlleva a un impedimento de la necesidad de optimizar el insuficiente recurso de oficiales y suboficiales para el cumplimiento de la política de Seguridad Democrática. La modificación de dicho artículo permitiría disponer entre el 83% y el 91% del tiempo de servicio en mando de tropa para cada grado.

En los artículos del 81 al 84 nos habla de **las Destinaciones Traslados Comisiones y Licencias**, en el Art. 82 explícitamente nos define **TRASLADO**: es el acto de autoridad militar competente por el cual se asigna a un Oficial o Suboficial a una nueva Unidad o dependencia militar con el fin de prestar sus servicios en ella, o desempeñar un cargo dentro de la organización.

PARAGRAFO.- La destinación, traslado o comisión es de obligatorio cumplimiento, contra ella no obra ningún recurso y es facultad exclusiva del Gobierno Nacional, del Ministerio de Defensa Nacional, del Comandante General de las Fuerzas Militares y de los Comandantes de Fuerza, según el caso.

En el Art. 84 nos habla de la forma de disponer destinaciones, Traslados y comisiones, se disponen de diferente manera: por decreto del Gobierno, por resolución Ministerial, por disposición del Comando General de las Fuerzas Militares, por orden administrativa del Comando General o de los Comandos de cada Fuerza.

De igual forma encontramos la Directiva de Personal de 2.004, que esta reglamentada por los artículos del 82 al 85 del Decreto 1790 de 2000, artículo 14 al 33 y 53 del Decreto 1792 de 2002. Que nos habla en su capítulo tercero de que los Traslados son una necesidad dentro de la Fuerza y con ellos se busca asegurar los siguientes objetivos:

1. Relevar oportunamente al personal asignado a Unidades que se encuentran empeñadas en el mantenimiento de orden público.
2. Establecer un sistema de rotación que dé a todo el personal, la misma oportunidad de prestar sus servicios en las diferentes guarniciones del país.
3. Facilitar la reasignación motivada por ascensos y otras causas.

En el planeamiento de los traslados se tiene en cuenta:

1. Permanencia en la Unidad, en lo posible de dos (2) años para Oficiales y hasta tres (3) años para Suboficiales.
2. **Necesidad de mando de tropa.**
3. Permanencia en guarniciones anteriores, para asignar alternadamente el personal a Unidades de orden público, de instrucción y a Estados Mayores.
4. Estado civil del individuo, asignando en lo posible al personal casado en guarniciones donde haya facilidad de alojamiento y otros de orden general como colegios, guarderías, etc.
5. Estado de salud tanto del personal como de la familia.
6. Lugar de origen del interesado, ya que en lo posible no se trasladara personal a guarniciones de donde es oriunda la persona.
7. Las novedades ocasionadas por retiro del servicio de Oficiales y Suboficiales, las asumirán las Unidades afectadas, hasta cuando produzca una nueva Orden Administrativa de Personal por parte del Comando del Ejército.

8. El tiempo mínimo de pertenencia en la Unidad o repartición Militar serán dos (2) años, sin contar el tiempo de los cursos; El Comando del Ejército estudiara los casos especiales.
9. La fuerza apoyara a las Unidades o reparticiones previo estudio de de acuerdo con las necesidades y prioridades.

Del analisis de todos estos decretos y directivas que rigen lo concerniente a los traslados podemos ver como algunos tópicos aplican y no son impedimento para la realización de traslados masivos, y como en algunos otros si son obstáculo para los mismos, lo cual será tenido en cuenta en una posible propuesta de traslados masivos.

3.2. LA MOTIVACIÓN.

Existen varios influjos que usualmente activan la competencia personal. El sistema de premios y castigos entre una de sus funciones tiende a activar la competencia personal entre los integrantes de un grupo y particularmente el aliciente económico los despierta.

Competimos en todo sentido en nuestras vidas: para sobrevivir, para superarnos y para mantenernos en carrera. Será el juego entre triunfo o derrota lo que le da forma a la autoestima del individuo. La idea de perfección juega también un rol importante, pues se traduce como el combustible necesario para alcanzar el beneficio. Sin la idea de la perfección en nuestras mentes, la idea de la competencia se desvanece, pierde su consistencia y continuidad.

Por lo tanto, cualquier competencia está supeditada a dos factores fundamentales:

- Grado de autoestima, por lo cual el individuo reacciona de una u otra manera ante el fracaso o el éxito.

- La idea de perfección, por medio de esta idea se mantendrá en forma continua todos los esfuerzos en la competencia.

Sin estos dos componentes, la competencia como tal no puede manifestarse. Si el grado de autoestima es bajo o negativo la idea de perfección será baja o negativa por lo tanto no se manifestaran deseos de competir. Por lo contrario, si el grado de autoestima es alto y la idea de perfección consistente los deseos de competir serán mucho mayores.

Partiendo del postulado, que por diversas características individuales es el grupo mismo quien deposita en un individuo la responsabilidad del liderazgo, podemos definir dicha función "como la capacidad de ejercer el poder sobre un grupo para que voluntariamente se realice determinada tarea o se logre determinado objetivo". Partiendo desde este principio hay tres clases de líderes según sus grupos: El líder democrático, aquel que permite la opinión y busca el consenso; el líder autoritario, es aquel que busca centralizar las decisiones y el líder laissez faire, aquel en donde las barreras coercitivas son casi inexistentes.

La denominación "representatividad" hace alusión a la legitimidad del líder. Si el líder es forzado o natural influirá sobre su legitimidad. Partiendo desde la base que el ámbito es laboral y que consecuentemente todos los líderes estudiados serán líderes de grupos forzados, se ha determinado que la legitimidad en el liderazgo se da cuando se cumplen dos funciones: eficacia y licencia.

La eficacia, cumplirá la función de regular los pasos necesarios para alcanzar el objetivo por el cual el grupo deposita en el líder el poder de coordinación, cuando el objetivo es alcanzado será el líder el que dinámicamente devuelva el poder al grupo cumpliéndose la función de licencia.

Un caso práctico que lo demuestra son los beneficios económicos de los cuales pueden gozar los distintos integrantes del grupo (licencia) después de haber alcanzado el objetivo (eficacia)⁶.

Ambas funciones juegan en equilibrio sobre la legitimidad del líder, cuando se presenta algún aspecto que rompe el equilibrio entre ambas se establecerá un escenario crítico para la legitimidad. El aliciente económico parece respaldar también las existencias de estas funciones. Sin embargo, cuando se ha establecido un sistema de premios y castigos se ha observado que:

- Proporcionalmente a cuanto mayor volumen de trabajo mayor cantidad de errores.
- Proporcionalmente cuando mayor es el aliciente percibido mayor es la disconformidad.
- La representatividad de líder no parece mostrar grandes conflictos.
- Los conflictos detectados en la representatividad están relacionados con inseguridades propias de los líderes.
- El clima laboral es óptimo donde el aliciente es homogéneo a todos los integrantes, incluso el líder.

Por lo general la antigüedad de un individuo dentro de una organización determinada implicará una cantidad de vivencias propias e irrepetibles que se dieron en el pasado. Serán esas vivencias las que den lugar a ciertos patrones de conducta dentro de la organización. La historia juega en muchos casos una función dual: Por un lado, aumenta la resistencia al cambio, por el otro, funciona como contenedor de diversos conflictos.

⁶ Dessler Gary Administración de Personal Cuarta edición. 1991 Editorial Prentice Hall

Otro aspecto que juega un rol importante dentro de la resistencia es el miedo al fracaso. El miedo encierra un alerta ante algo en lo que posiblemente no se pueda ser exitoso. La idea de "esto es algo nuevo para mí, quizás no me salga tan bien como lo que vengo haciendo" es una idea muy presente en la mayoría de los casos en donde se registra este fenómeno.

Por otro lado, cuanto mayor sea la antigüedad del integrante mayor será su grado de pertenencia a la organización. La pertenencia juega un papel de contención evitando que ante determinados conflictos el individuo emprenda una retirada y se desvincule de la organización.

Paradójicamente, la antigüedad juega un papel ambiguo donde por un lado actúa en forma de contención y por el otro actúa como limitante ante el cambio.

Cuando algunas de las variables de representatividad, antigüedad, instrucción, horarios laborales, sueldos no está en equilibrio, el aliciente económico secundario cumple una función compensatoria, entonces se produce una disfunción perceptiva entre aliciente económico primario y aliciente secundario en el individuo donde cualquier variable que atente contra el aliciente complementario será interpretado como una modificación al aliciente primario. Ambos alicientes se perciben como un todo orgánico y la alteración de uno de los dos se considera una agresión personal.

Los horarios laborales extensos y la antigüedad son recompensados por los alicientes secundarios, mientras que la representatividad e instrucción son recompensadas por los alicientes primarios. Las penalidades sobre los alicientes

secundarios sin reducción en el horario laboral y aumento en el sueldo básico por antigüedad crean conflicto⁷.

La motivación, el liderazgo y los alicientes, se convierten en piezas clave dentro de los traslados ya que si un estudio de traslados se realiza con juicio y objetividad el personal trasladado se sentirá bien e ira a las diferentes áreas sin objetar nada conociendo que al termino de un traslado de mayor dificultad le va a venir un traslado de menor dificultad.

Dicha propuesta se basa en el conocimiento anticipado de los traslados, es decir, al oficial o suboficial se le informará al inicio o antes de iniciar el curso de ascenso, los destinos que va a tener durante el grado al cual asciende, se propone que los traslados sean cada año y medio para las Unidades de mayor dificultad (Brigadas Móviles y Batallones de Contraguerrillas, Batallones de Alta Montaña, etc.) y de tres años para las Unidades de menor dificultad.

Se buscará que dichos traslados sean dentro de la misma división, para lo cual habrá que tener en cuenta el grado de dificultad de las unidades como ya habíamos expuesto de manera que las asignaciones sean equilibradas, siendo una de las asignaciones a una unidad de alta dificultad, alternada con una de menor dificultad, lo cual obliga a tener en cuenta el perfil de cada oficial y suboficial de manera que se logre optimizar el uso de las capacidades y especialidades de cada uno de ellos al máximo en forma permanente, dado los

⁷ Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, CINTERFOR/OIT, Montevideo. 1997

4. PROPUESTA DE TRASLADOS.

Ante la imposibilidad de establecer un sistema de traslados masivos para todas Unidades del Ejército, estos traslados se podrían cumplir de manera parcial dentro de algunas Unidades como son las Brigadas Móviles, Batallones de contraguerrillas y algunas otras Unidades que por no tener lastre administrativo (instalaciones propias), se podrían trasladar masivamente, como se ha visto en algunos casos como la FUDRA a algunas regiones del país donde se ha requerido de su apoyo para las operaciones, igualmente estos traslados masivos requieren de una infraestructura Logística la cual no poseemos y nos presentaría complicaciones. Los autores se permiten presentar una propuesta alternativa de traslados, la cual tiene ventajas para optimizar el uso de los cuadros de oficiales y suboficiales en las actuales condiciones, ya mencionadas en los capítulos anteriores.

Dicha propuesta se basa en el conocimiento anticipado de los traslados, es decir, al oficial o suboficial se le informará al inicio o antes de iniciar el curso de ascenso, los destinos que va a tener durante el grado al cual asciende, se propone que los traslados sean cada año y medio para las Unidades de mayor dificultad (Brigadas Móviles y Batallones de Contraguerrillas, Batallones de alta Montaña, etc.) y de tres años para las Unidades de menor dificultad.

Se buscará que dichos traslados sean dentro de la misma división, para lo cual habrá que tener en cuenta el grado de dificultad de las unidades como ya habíamos expuesto de manera que las asignaciones sean equilibradas, siendo una de las asignaciones a una unidad de alta dificultad, alternada con una de menor dificultad, lo cual obliga a tener en cuenta el perfil de cada oficial y suboficial de manera que se logre optimizar el uso de las capacidades y especialidades de cada uno de ellos al máximo en forma permanente, dado los costos que ha asumido la institución en su preparación y entrenamiento.

5. CONCLUSIONES.

Entre las ventajas de esta propuesta, se tienen:

- ❖ Una economía en recursos, al exigir una menor disponibilidad presupuestal al disminuir en un treinta por ciento, por lo menos, los costos de traslados, ubicación, logística de planeación frente a los actuales que se requieren para cubrir los traslados dentro de cada grado.
- ❖ Se evitaría en un alto porcentaje el fenómeno de padrinazgos, tráfico de influencias y similares que se presentan con el fin de evitar cumplir con las asignaciones en unidades con alto grado de dificultad.
- ❖ Ya que las asignaciones se notifican con anterioridad, es lógico planear que los trabajos que se adelanten durante el curso, tales como juegos de guerra, ensayos y demás trabajos teórico-prácticos se enfoquen hacia las áreas a las cuales va asignado el oficial o suboficial. Esto le permitirá al trasladado, al presentarse a la unidad, tener un conocimiento previo, amplio y profundo del área, lo cual evitará o por lo menos, disminuirá el tiempo de aclimatación al entorno en el cual se desempeñara el oficial o suboficial.
- ❖ Al ser el periodo de permanencia en cada destino de año y medio y tres años, le permitirá a los oficiales y suboficiales, aprovechar mejor el conocimiento del área.

5. CONCLUSIONES.

El trabajo buscaba escudriñar el desarrollo de un sistema de traslados masivos dentro del ejército, luego de explorar en ejércitos de otros países, se encontró con que esto no se ha establecido en ellos, pero en el estudio que le hicimos a la reestructuración del ejército de los Estados Unidos pudimos evidenciar que en algunos casos ellos han realizado traslados masivos como lo hicieron en el Vietnam donde por necesidades y debido a la cantidad de bajas ocasionadas por el enemigo tenían que reemplazar Compañías y Batallones completos, de igual forma en la guerra del golfo pérsico y en IRAK entre otras, de igual forma para esto requirieron de una gigantesca estructura Logística, teniendo condiciones estables para hacerlo. Esto llevó a cuestionar la realidad del ejército colombiano.

Como se demostró en el segundo capítulo, existe un alto déficit del personal de oficiales y suboficiales, el cual va a tender a aumentar en la medida en que se avance en la implementación de la Política de Defensa y Seguridad Democrática y la activación de más Brigadas Móviles, Batallones de alta montaña, etc.

Otro elemento clave que se encuentra implícito, es que los traslados tienen como objetivo garantizar que oficiales y suboficiales tengan la posibilidad de una experiencia integral en diferentes escenarios y actividades dentro de su respectiva arma, y con diferente personal, por lo cual, la motivación y el liderazgo en un momento como el que vive nuestro Ejército, se convierten en pieza fundamental para el cumplimiento de la misión.

Es claro que la flexibilidad y el afianzamiento de los valores y la doctrina son claves para suplir la escasez de oficiales y suboficiales, pero al mismo tiempo requiere hacer mayores esfuerzos para mantener un ejército motivado y listo para el combate en donde se requiera.

La importancia de mantener el personal preparado donde más se le necesita adquiere mayor relevancia, por ello no se puede permitir que el personal se encuentre en posiciones poco adecuadas para el cumplimiento de la Política de Seguridad Democrática en su objeto de cubrir a todo el territorio nacional con la presencia del Estado.

Además del déficit de personal, existen otros elementos que contribuyen a desechar parcialmente la idea de implementar un sistema de traslados masivos:

- Las condiciones de las unidades tácticas no son homogéneas, es decir las necesidades de personal de oficiales y suboficiales no son las mismas.
- Por la ubicación territorial de las diferentes unidades, las condiciones de seguridad no son iguales, lo cual implica que la necesidad de operaciones, y por tanto, de personal no son similares.
- Debido a la escasez de cuadros, se produce un debilitamiento de la cadena de mando al tener oficiales y suboficiales en mandos para los que no tienen la preparación ni la responsabilidad, la cual tendría que asumir los superiores en la cadena de mando.
- Se produce un incremento en el riesgo, en las operaciones programadas y en ejecución, por no tener al comando suficientes oficiales y suboficiales.

Todos los elementos anteriores apuntan en una sola dirección: la necesidad de la máxima flexibilidad para disponer de los cuadros de oficiales y suboficiales de acuerdo con la evolución de la recuperación del territorio nacional, y al mismo tiempo exige considerar otros elementos como el liderazgo necesario y la compensación al desgaste físico y moral que conlleva esta sobre ocupación de los cuadros de oficiales y suboficiales.

Por ello es imposible en este momento implantar un esquema total de traslados masivos, y analizándose la viabilidad de hacerlo parcialmente dentro de las Brigadas Móviles y los Batallones de contraguerrillas. Trasladándose la

preocupación al mantenimiento del personal actual de oficiales y suboficiales, para lo cual y teniendo en cuenta todos los elementos analizados anteriormente se propone buscar un mecanismo que garantice el mantenimiento de la moral así como la integralidad de los cuadros de oficiales y suboficiales subalternos, que son quienes hacen posible que las operaciones planeadas tengan éxito.

Decreto 1799 de 2000

La propuesta planteada cumple los lineamientos establecidos en la política de seguridad democrática, teniendo grandes ventajas al aliviar la presión presupuestal, el desgaste logístico de las asignaciones, permitiendo mejor aprovechamiento del personal en las áreas de destino y disminución del tráfico de influencias, permitiendo además una mayor estabilidad de los núcleos familiares y, por ende, de una mayor motivación de los cuadros de oficiales y suboficiales.

Robbins Ins Esteban Comportamiento Organizacional, Controversias y aplicaciones. San Diego, Estate University, 1996

Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta edición, 1995 Editorial Mc Graw Hill

Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos Quinta edición, 2000 Editorial Mc Graw Hill

Gruden Herbert Sherman Arthur Administración de Personal, Editorial continental, S.A México

Dassler Gary Administración de Personal, Cuarta edición 1981 Editorial Prentice Hall

Koontz Harold Administración, Tercera edición, 1990

6. BIBLIOGRAFÍA

Presidencia de la República: "Política de Defensa y Seguridad Democrática", 2003.

Decreto 1790 de 2.000.

Decreto 1792 de 2.000.

Decreto reglamentario 1495 de 2.002.

Directiva de Personal de 2.004.

Sullivan, Gordón R. Et al: "La Esperanza no es un Método" Ed. McGraw Hill, 2002.

Robbins Ins Estephen. Comportamiento Organizacional, Controversias y aplicaciones. San Diego. Estate University. 1999.

Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración, Cuarta edición. 1995 Editorial Mc. Graw Hill

Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos Quinta edición. 2000 Editorial Mc.Graw Hill

Chruden Herbert Sherman Arthur Administración de Personal. Editorial continental, S.A México

Dessler Gary Administración de Personal. Cuarta edición. 1991 Editorial Prentice Hall

Koontz Harold Administración. Tercera edición. 1990

Mondy Wayne Noe Robert Administración de Recursos Humanos. Sexta edición.1997 Editorial Prentice may

Rul-lán Buades Gaspar Administración de Recursos Humanos. Publicaciones Etea Colección textos.1992

Sikula Andrew Administración de Personal. Editorial Limusa, Mexico.1979

Stoner James Freeman Edward Administración. Quinta edición.1994 Editorial Prentice Hall México

Werther William Administración de Personal y R.R.H.H. Tercera edición.1991 Editorial Mc. Graw Hill.

Korstanje, Maximiliano. Paradigmas de la cultura organizacional en las empresas argentinas de la actualidad. monografías.com. junio 10 de 2005.

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.

"TOMAS RUEDA VARGAS"



201002881