



Criterio profesional en la comunicación militar

Juan Carlos Ramirez Mejia
Augusto Rodriguez P.

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

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

DISENTIR EN LA PROFESION MILITAR

METODOLOGIA

MY. JUAN CARLOS RAMIREZ MEJIA

MY. AUGUSTO RODRIGUEZ PEREZ

SANTAFE DE BOGOTA D.C.

FEBRERO 18 DE 1993

INTRODUCCION

"No es lo mismo mandar en una universidad que en un regimiento. Toda la vida de ustedes ha estado dedicada a aprender a obedecer y, como consecuencia, a saber mandar personas que no deliberan sobre sus órdenes ni las discuten. Es un ejercicio distinto al mando en la vida civil". (A. Lleras C.).

En nuestra actividad como comandantes hemos encontrado subalternos que enfrentan nuestros argumentos, nos retan con sus ideas, aportan datos que son desconocidos, pero útiles para el cumplimiento de la misión, llevan adelante conceptos nuevos, y lo que más nos puede preocupar es el momento en el cual dentro de los más estrictos principios de la carrera militar DISIENTEN de las instrucciones y hasta de las órdenes emanadas de sus superiores. Aun cuando en la vida militar hemos sido educados dentro de los conceptos de disciplina y obediencia, podemos pensar que en nuestra profesión también tenemos la oportunidad de disentir?

Este artículo presentará unas perspectivas diferentes sobre un tema pocas veces discutido en nuestro ambiente militar, con ejemplos históricos de disentimiento en la profesión de las armas, los cuales muestran sus fuerzas, limitaciones y debilidades.

Estas perspectivas nos servirán para desarrollar algunas técnicas útiles que podemos emplear como militares para sustentar nuestros argumentos cuando por motivos legítimos tenemos que enfrentarlos a los de nuestros superiores. Finalmente este artículo resalta las obligaciones con nuestra patria así como otras motivaciones cuando disentimos.

1. DISENTIR EN NUESTRA PROFESIÓN

Napoleón fue uno de los primeros en disentir en la vida militar.¹

Habiendo sido un subordinado y el más alto comandante de un campo de batalla, estaba íntimamente familiarizado con las ideas de Clausewitz. Como resultado de lo anterior, asumió la responsabilidad de permitir que sus comandantes de campo, dentro de sus obligaciones disintieran las instrucciones de las más altas autoridades, si eran conscientes de que las órdenes emanadas eran incorrectas para el logro de los objetivos.

Varios líderes en nuestro siglo han aceptado las ideas y pensamientos de Napoleón.

Entre las dos guerras mundiales, el general Billy Mitchel llegó a los límites de disentimiento en el ejército de los EE.UU.² Su reto a la doctrina del ejército y la doctrina naval inicialmente recibió apoyo de sus comandantes, ya que ellos le permitieron exponer sus ideas y evaluar sus conceptos en ejercicios militares, hasta cuando tuvo que enfrentarse con los líderes civiles quienes no toleraron su conducta.

El General Mac Arthur es otro ejemplo de los límites de tolerancia en

la vida militar.³ Fuertemente criticado por el estado mayor y por algunos miembros del congreso, el General Mac Arthur mantuvo su desacuerdo con los lineamientos impuestos en la guerra de Corea dando como resultado la aprobación de uno de los más exitosos asaltos anfibios en Inchon. Sin embargo este exitoso líder militar excedió los límites de la obediencia al intentar usurpar la autoridad del presidente Truman sobre él. Al defender sus acciones puntualizó que el juramento del oficial no es el mismo que para **"Aquellos quienes temporalmente ejercen la autoridad de la rama ejecutiva del gobierno más que del país y su constitución a la cual ellos juraron defenderla."**⁴

De esta forma podemos llegar a nuestras fuerzas militares para entender la conducta de aquellos comandantes quienes en un momento dado de la historia disintieron las instrucciones emanadas por sus superiores y por el ejecutivo cuando consideraron que sus ideas y convicciones estaban sustentadas sobre argumentos sólidos. Podemos citar dos claros ejemplos de jefes militares como lo son el General Alvaro Valencia Tovar y el General Fernando Landazabal Reyes, para retroceder unos años en la historia Colombiana y preguntarnos como ellos enfrentaron a sus superiores poniendo en peligro su exitosa carrera Militar, cuando consideraron que sus convicciones y principios debían prevalecer máxime cuando la institución que ellos comandaban se veía en peligro inminente.

El General Valencia Tovar durante su brillante trayectoria mostró no pocas veces su desacuerdo con los altos mandos e incluso con el ejecutivo cuando las circunstancias lo obligaron. Cuando fue destituido en forma fulminante como Comandante del Ejército el Señor General

Guillermo Pinzón Caicedo el 27 de febrero de 1967, el Señor General Valencia en comunicación enviada al Ministro de Defensa manifestó su inconformidad por la forma como fue retirado su superior. Al no quedar satisfecho con los argumentos del Señor Ministro de Defensa solicitó audiencia con el Señor presidente de la República a quien explicó sus motivos poniendo a disposición del ejecutivo su propia carrera si su disenter creaba cualquier sombra de malestar.⁵

Famosa fue la frase del Señor General Landazabal siendo Ministro de defensa del gobierno Betancur en entrevista realizada por la periodista Margarita Vidal. El día 4 de enero de 1984, le advirtió al país que "se acostumbraría a escuchar a sus Generales", y cumpliendo su propia advertencia procedió a hacer una serie de comentarios en los que se percibían diferencias de fondo y de forma con el presidente de la república. El 17 de enero de ese mismo año el Señor Presidente convocó una junta de Generales y les leyó la cita conocida por el estamento militar que sirve como introducción al presente trabajo y cuya autoría es del Señor Expresidente Alberto Lleras Camargo. El Señor General Landazabal presentó renuncia de su cargo ese mismo día.⁶

Es mejor para nosotros aceptar las políticas emanadas y decir "como ordene" pretendiendo hacer el trabajo, pero seguramente sin innovaciones, que asumir el reto que se nos presenta sabiendo que tenemos la suficiente integridad y conocimientos para aportar innovaciones a nuestro mando superior? Estamos seguros que nuestra respuesta será un **No.**

La necesidad de modernizar y perfeccionar la profesionalización de nuestras Fuerzas Militares ha ganado atención en todos los escalones del mando. En los comandos superiores se está analizando y trabajando seriamente en este proceso institucional. Lo anterior se ha venido presentando como resultado de los cambios ordenados por el gobierno dentro de sus políticas de modernización del estado y como consecuencia de los cambios efectuados a la Policía Nacional.

Podemos pensar entonces que militares con innovaciones contrarias al criterio existente en altos niveles de las Fuerzas Militares, sienten miedo o falta de coraje para exponerlas debido a las normas disciplinarias que impone el medio militar?

Sería un error de mentalidad criticar o aun más, censurar a aquellos miembros quienes teniendo la oportunidad de comprobar su profesionalismo guardan silencio. De todos es conocido que a través de nuestros errores aprendemos lecciones útiles para nuestra vida.

Dentro de los aciertos institucionales tenemos infinidad de reglamentos y normas los cuales dan la impresión de forjar una excelente disciplina y una ciega obediencia, pero nosotros los militares quienes nos encontramos en condiciones de poner en práctica estos reglamentos no somos "robots". Esta resistencia está basada en la necesidad humana de hacer los cambios cuando las circunstancias nos obligan, o de acertar de mejor manera. Cuántas veces el Comandante sin comunicación al mando de una patrulla en zona de orden público no se ha visto obligado a disentir las órdenes emanadas por sus superiores? Cuántas veces el piloto de una

aeronave en zona de orden público ha disentido las órdenes por considerar que su juicio y criterio son más adecuados que los de sus superiores? De estos ejemplos se establece que el disentimiento en las Fuerzas Militares conlleva al mejoramiento de la efectividad en el cumplimiento de la misión.

Estas consideraciones nos llevan a desarrollar las siguientes pautas profesionales y efectivas destrezas para disentir como parte esencial de nuestra vida profesional. Sin embargo es esencial recordar que no se puede admitir que el disentimiento sea el comportamiento usual en la vida militar. En la medida en que funcionen adecuadamente los procedimientos de Estado Mayor, el conducto regular, y los principios de mando y liderazgo, el disentimiento tenderá a ser excepcional.

2. TÉCNICAS PARA DISENTIR

En el estricto sentido militar la técnica para disentir, cuando sea necesario, comprende tres grandes pasos:

- Establecer principios de liderazgo
- Analizar el problema
- Enfrentar el problema

2.1. ESTABLEZCA PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

2.1.1 Confianza: El principio más importante que usted como subalterno debe ganar es la confianza de su jefe. Sin ella sus comentarios fácilmente pueden ser descalificados y no ser tenidos en cuenta. Adicionalmente para ganar la confianza se requiere experiencia, la cual es alcanzada con el conocimiento del trabajo.

2.1.2 Lealtad: Es a su comandante a quien debe informar de todos los problemas de su unidad antes que a sus amigos, pues ello puede conducir a colocar a su comandante en situaciones embarazosas. No hay nada más cierto que aquel adagio que dice "la ropa sucia se lava en casa". Cuando conozca sus problemas digáselos. Si no tiene la entereza de

informarle los problemas es mejor no trabajar con él. Evite la publicidad y difusión de su disentimiento. Manténgase en un plano de privacidad, especialmente cuando se trate de órdenes dadas.

2.1.3 Asociación: Siempre las ideas empiezan como comentarios de pasillo entre sus compañeros de trabajo tratando en lo posible de conseguir retroalimentación de ellas. Si ellos apoyan la idea y presentan contribuciones para el cumplimiento de la misión, su comandante será mas receptivo. De otro lado si los amigos rompen el esquema profesional militar, el comandante perderá la confianza en nosotros.

2.1.4 Imagen: Usted debe ser la mano derecha de su superior. Muéstrole que lo que realiza lo hace gracias a sus conocimientos sabiendo que se encuentra por encima de los estándares. Los subalternos que siguen las órdenes al pie de la letra o se limitan solamente ^a cumplir lo necesario están enviando el siguiente mensaje: yo quiero pertenecer a la institución pero sin sacrificarme. Estos militares sin propósitos no deberían ser bienvenidos en nuestras Fuerzas Militares. Recuerde que su imagen esta íntimamente relacionada con su profesionalismo, actúe con naturalidad, sea responsable, produzca ideas innovadoras, utilice un vocabulario claro y maneje las técnicas no verbales de comunicación (miradas, gestos).

2.1.5 Metas: La importancia de las metas que usted se ha fijado determinan su capacidad. Si ellas son bien organizadas y en términos definibles, logrará que su comandante confíe en usted. El las ampliará y orientará de acuerdo con su experiencia.

2.1.6 Madurez de criterio: Su experiencia profesional, sus principios morales, conjugados con sus conocimientos del tema, y su inteligencia práctica, le permitirán presentar sus ideas de manera adecuada, oportuna y eficaz.

2.2 ANALICE EL PROBLEMA

2.2.1 Determine la importancia. Existen muchas formas para presentar su disentimiento; sin embargo examine las prioridades estimando qué cantidad de esfuerzo va a requerir para cada una de ellas en forma efectiva. Luchando por problemas menores la misión de su unidad se verá afectada. No disienta cuando no este seguro de lo que está haciendo. Establezca su propia marca de coraje al manejar la espada en una noble causa que sabe que beneficiará a la institución.

2.2.2 Conozca los Reglamentos. Es la única manera de saber si sus conceptos son valederos o no. Desafortunadamente no siempre se tiene el tiempo suficiente para revisar las normas cuando se recibe una orden. Las órdenes emanadas por sus superiores pueden ir en contra de los reglamentos y de las normas sin que ninguno de los dos lo sepa. Es su deber disentir cuando se está violando una clara norma establecida.

2.2.3 Comparación entre errado y diferente. Ambos pueden tener la razón desde el punto de vista que se le mire pero la verdadera solución es la que se mire con la realidad y objetivamente.

2.3 ENFREENTE EL PROBLEMA

Cuando la necesidad de discutir es inminente las palabras para expresar su desacuerdo juegan un papel importante en el contexto general. Tenga en cuenta las siguientes técnicas específicas:

2.3.1 Permanezca calmado. Controle sus emociones y exprese sus argumentos con serenidad, utilizando términos moderados aun cuando sea rebatido; dése tiempo para presentar sus puntos de vista. No emplee términos que retan el criterio de sus superiores porque sus argumentos jamás serán tenidos en cuenta ni serán siquiera escuchados.

2.3.2 Emplee el conducto regular. Recuerde que la forma más efectiva para resolver un problema es el conducto regular. Trabaje primero con su comandante inmediato y si el no resuelve el problema discuta la intención de recurrir a otros escalones del mando.

2.3.3 Escriba el motivo de su disentimiento. Un concepto escrito es a menudo un recurso para presentar su disentimiento con altura. Escribir tiene muchas ventajas; normalmente un lector es menos defensivo que quien escucha; asimismo el lector tiene tiempo para leer su disentimiento y lo coloca en posición fácil de evitar una confrontación innecesaria. El disentimiento escrito es también privado. El lector puede hacerlo libre de presiones y de reacciones inmediatas reconsiderando una negativa inicial antes de emitir un juicio final.

2.3.4 Sustente sus ideas. Es su mayor reto, buscando hechos, modelos y ejemplos históricos para sustentirlas; asegúrese que ellos sean

exactos concretos y creíbles. Preséntelos apoyado en conclusiones lógicas.

2.3.5 Presente soluciones. Cada vez que enfrente los argumentos de sus superiores presente soluciones. El mundo está lleno de problemas y todos tenemos facilidad para encontrarlos pero es muy raro encontrar alguien que presente verdaderas soluciones. Nos encontramos a menudo con superiores que reconocen fallas en el sistema pero continúan apoyándolas porque consideran que no hay mejor alternativa. Recuerde que su solución siempre es más importante que la explicación del problema. Ellos necesitan que usted presente ideas e iniciativas para resolver los problemas apoyado en excelentes técnicas de comunicación.

2.3.6 Esté preparado para el rechazo. En nuestro medio existe una alta resistencia al cambio; si su idea es rechazada usted tiene dos opciones: continuar su propósito por otra vía o desecharla. Usted puede continuar su empeño llevando su disentimiento a otros canales de mando, cambiando su forma de aproximarse a la audiencia o desarrollando una mejor solución. Renunciando se puede hacer que algunos superiores reaccionen cambiando su posición de terquedad por conveniencia verdadera.

CONCLUSIONES

El concepto de disentir en la vida militar parece contrario a los principios fundamentales de disciplina y obediencia, pero la historia ha mostrado que disentir cuando se hace a tiempo y con sólidos argumentos, puede complementar la disciplina para un mejor cumplimiento de la misión.

Podemos pensar que dentro de los conceptos de liderazgo, disentir es un arte. Las técnicas que hemos descrito pueden ser consideradas solamente como habilidades. Para un propio desarrollo del arte usted debe practicar las habilidades que mejor se ajusten a su personalidad y a la situación con la cual se enfrenta.

Hay muchos otros ejemplos de militares con innovaciones que han enfrentado a sus superiores.

Finalmente recuerde que el disentiimiento es un complemento de su disciplina profesional, solamente cuando sus motivaciones le inclinan a hacer lo que es correcto para nuestro país y no lo que es correcto para sus ambiciones profesionales o para su propio ego.

NOTAS ~~FINALES~~

1. DICCIONARIO MILITAR AERONÁUTICO NAVAL Y TERRESTRE. Biografía Napoleón Bonaparte. Libreros Buenos Aires, Tomo II, Buenos Aires, 1962. 368 p.
2. HISTORIA MUNDIAL DEL SIGLO XX. Biografía William Mitchel (Coronel). Barcelona : Vergara, 1972. 422 P.
3. HISTORIA MUNDIAL DEL SIGLO XX. Biografía Douglas Mac Arthur (General). Barcelona : Vergara, 1972. 389 p.
4. Major William O'Connell, "Military dissent and junior officers," Air University June 1992, 3210. Those who temporarily exercise the authority of the Executive Branch of the Government rather than to the country and its constitution which they are sworn to defend. ✓
5. VALENCIA TOVAR, Alvaro. Testimonio de una época. 538-540 p.
6. La noche de los Generales. p. 22-25. En Revista Semana 24-30 enero 1984.

BIBLIOGRAFIA

GRAN ENCICLOPEDIA ILUSTRADA. Biografía Napoleón Bonaparte. Espasa-Calpe. 1941. Tomo 18, 1491 p.

GRAN ENCICLOPEDIA ILUSTRADA, Círculo de Lectores. Plaza Janes, 1987.

REGLAMENTO DE REGIMEN DISCIPLINARIO FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA. Quinta parte "De los reclamos". Bogotá : 1989.

ENCICLOPEDIA BARSA. Biografía William Mitchel. Buenos Aires : Cuarta edición, 1960. Tomo XI, 17, 51-54 p.

MAJOR O'CONNELL, William. Military Dissent and Junior Officers, Maxwell : Estados Unidos. Squadron Officer School Air University. June 1992. 3106-3115, p.

URDENT
ALFABETICO

