



Diseño y validación de un instrumento de evaluación
de los perfiles de liderazgo para los oficiales
subalternos y suboficiales hasta el grado de sargento
del Ejército Nacional

Dario Diaz Cleves

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Curso de Altos Estudios Militares (CAEM)

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

**DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LOS
PERFILES DE LIDERAZGO PARA LOS OFICIALES SUBALTERNOS Y
SUBOFICIALES HASTA EL GRADO SARGENTO DEL EJÉRCITO NACIONAL.**

**DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LOS
PERFILES DE LIDERAZGO PARA LOS OFICIALES SUBALTERNOS Y
SUBOFICIALES HASTA EL GRADO SARGENTO DEL EJÉRCITO NACIONAL.**

MY. DARIO DIAZ CLEVES

FUERZAS MILITARES SDE COLOMBIA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

BOGOTA, OCTUBRE 29 DE 2001

TES
**DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LOS
PERFILES DE LIDERAZGO PARA LOS OFICIALES SUBALTERNOS Y
SUBOFICIALES HASTA EL GRADO SARGENTO DEL EJÉRCITO NACIONAL.**

MY. DARIO DIAZ CLEVES

TC. ARMANDO JOSE PINZON RENGIFO

FUERZAS MILITARES SDE COLOMBIA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

BOGOTA, OCTUBRE 29 DE 2001

Bogota, D.C., Octubre de 2001

Señor Capitán De Navío

DIRECTOR CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS PARA LA DEFENSA Y
LA SEGURIDAD NACIONAL

La ciudad

Con el presente me permito entregar el trabajo de investigación "diseño y validación de un instrumento de evaluación de los perfiles de liderazgo para los oficiales subalternos y suboficiales hasta el grado sargento del Ejército Nacional" realizado por el señor mayor Darío Díaz Cleves alumno del Curso de Estado Mayor 2001, el cual dirigí, revise y aprobé.

Atentamente,

TC. ARMANDO JOSE PINZON RENGIFO

Bogota, D.C., Octubre de 2001

SEÑOR CAPITAN DE NAVIO

DIRECTOR CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS PARA LA DEFENSA Y
LA SEGURIDAD NACIONAL

La ciudad

Con el presente me permito entregar el trabajo de investigación "diseño y validación de un instrumento de evaluación de los perfiles de liderazgo para los oficiales subalternos y suboficiales hasta el grado sargento del Ejército Nacional" realizado por el señor mayor Darío Díaz Cleves alumno del Curso de Estado Mayor 2001

Atentamente,

MY DARIO DIAZ CLEVES

AGRADECIMIENTOS

Al Señor teniente Coronel Armando José Pinzon Rengifo por su dirección y colaboración para el desarrollo de esta investigación.

A Diana Patricia Rincón por su tiempo y colaboración.

DEDICATORIA

A mi esposa Martha Lucia y a mis Hijos Ana Lucia, José Darío y Carlos Eduardo,
con la esperanza de que en un mañana se conviertan en los lideres que requiere
el país

TABLA DE CONTENIDO

FICHA TÉCNICA

INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.1.1. Diagnóstico	1
1.1.2. Pronóstico	3
1.2. Formulación del problema	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
2.1. Propósito	6
2.2. Objetivos	7
2.2.1. Objetivo General	7
2.2.2. Objetivos Específicos	7
3. MARCO REFERENCIA	9
3.1. Marco Filosófico Antropológico	9
3.2. Marco Teórico	10
3.2.1. Guía de Planeamiento Estratégico	10
3.2.2. Modelo de Liderazgo	15
3.2.2.1. El ser	16
3.2.2.2. El Saber	42
3.2.2.3. El hacer	59
3.2.3. Teorías de Liderazgo	83
3.2.4. Liderazgo Militar	94
3.2.5. El arte de Liderar	97
3.2.6. Liderazgo en el Siglo XXI	124
3.3. Marco Conceptual	128
4. DISEÑO METODOLOGICO	134
4.1. Diseño de Estudio	134
4.2. Población	134
4.3. Plan de Recolección de Información	134
5. PROPUESTA	135
5.1. Generalidades	135
5.2. Primera Sesión	140
5.3. Segunda Sesión	143
5.4. Tercera Sesión	145
5.5. Cuarta Sesión	155
5.6. Quinta Sesión	158

5.7. Sexta Sesión	160
5.8. Cronograma del Programa	162
6. DISCUSIÓN	163
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	170

FICHA TECNICA

TEMA

Diseño y validación de un instrumento de evaluación de liderazgo para los oficiales subalternos y suboficiales hasta el grado sargento del Ejército Nacional.

AREA Y LINEA DE INVESTIGACIÓN.

Esta investigación es de línea estratégica, pretende plantear y proponer un plan de evaluación de liderazgo tangible y constante aplicable a los diferentes escalones de la organización militar, que permita convertir el liderazgo en una constante en el militar colombiano, específicamente en el personal de oficiales subalternos y suboficiales del ejército hasta el grado de sargento.

INTRODUCCIÓN

Con la responsabilidad de no fallarle a una sociedad que ve en el Ejército Nacional, una luz de esperanza en el camino para conquistar la paz, la seguridad y el bienestar del pueblo Colombiano en un momento crítico de nuestra Nación, nos vemos enfrentados al reto más importante el cual debe ser asumido con el compromiso de no sucumbir aunque de esto dependa entregar nuestras vidas en el campo de batalla.

Es aquí donde nace la preocupación por determinar un parámetro de evaluación y retroalimentación del liderazgo para los miembros de la institución, especialmente los capitanes, tenientes, sargentos y cabos toda vez que son ellos los encargados de cristalizar las victorias que nos llevarán a ganar esta guerra, por ser ellos los embajadores de la institución ante el pueblo colombiano en los lugares más remotos de la agreste geografía nacional.

La institución conserva un lugar de prestigio, gracias al recurso más importante que posee, sus hombres, los cuales requieren estar investidos de preparación militar física y psicológica que los distinga como líderes de carácter dentro de un entorno ético y moral comprometidos con valores fundamentados en los principios de Patria Honor y Lealtad .

La posibilidad de implementar esta herramienta se analiza a la luz de las bases de liderazgo enmarcadas dentro del contexto teórico de los programas de educación contemplados en las escuelas de formación de cuadros de la institución que se proyectan a lo largo del transcurrir de la carrera militar como oficiales o suboficiales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema de investigación

Las ciencias sociales en los últimos años han demostrado su preocupación sobre temas tales como las relaciones institucionales, nuevas visiones organizacionales y de liderazgo. Basados en los cambios que se han dado en las relaciones de un líder con sus subordinados, se exige una definición y diseño de nuevos perfiles de liderazgo y los sistemas de evaluación y seguimiento. Este proceso ha sido llevado a cabo en todas las organizaciones y en la actualidad hace parte de las estrategias del Comandante del Ejército de Colombia dentro del objetivo general de "Ganar la Guerra". Dentro de este cambio se visualiza la necesidad de un "feedback" que permita al militar abrir canales de comunicación, favoreciendo el retorno por parte de subalternos y superiores que facilite el cumplimiento de metas y mantenga vigente el proceso de continuo aprendizaje en la formación como líder.

1.1.1. Diagnóstico

El decreto 1799 del 14 de septiembre 2000 "evaluación y clasificación para los oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares de Colombia define el perfil profesional del militar como un conjunto de condiciones éticas, profesionales, conocimientos y actitudes para ocupar un determinado cargo, sin definir claramente un perfil de liderazgo. Este decreto incluye dentro del parámetro

doce "evaluación del don de mando", la capacidad de liderazgo y carisma, en una forma muy superflua, careciendo de programas de retroalimentación que permitan al individuo evaluado contar con una herramienta de acompañamiento que le permita "crecer", bajo la premisa constante de mejoramiento continuo. De igual manera es susceptible a no ser evaluado en este aspecto toda vez que el decreto determina que el oficial o suboficial que no tenga mando directo sobre una de las estructuras organizacionales de las unidades de la fuerza no se le evaluara este indicador, efectuando la anotación de "No observado".

El decreto de evaluación y clasificación como fin último obliga a los miembros de la fuerza a enmarcarse dentro de estándares que le permiten la supervivencia y permanencia en la institución, donde las, políticas y procedimientos que contiene se han vuelto estáticos, mecanizados y ya no responde a las necesidades dinámicas para las que inicialmente se implemento.

Para conseguir la unificación en las metas y características del líder colombiano, se debe tener una adecuada percepción de la realidad, que le permita al oficial y suboficial una objetividad absoluta en la determinación de sus fortalezas y sus debilidades y desencadene el continuo mejoramiento y establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

Así, resulta importante definir ¿bajo qué parámetros debemos medir el liderazgo? ¿De qué manera clara se pueden establecer y evaluar los perfiles de liderazgo? ¿Quién debe medir la capacidad de liderazgo de los miembros de

una institución Militar? ¿Cómo mantener vigente y diaria la necesidad de liderar bajo un proceso continuo de desarrollo del liderazgo?

Esta investigación pretende crear una oportunidad de evaluación de los perfiles de liderazgo y su sistema de operación.

1.1.2. Pronóstico

La necesidad de la implementación de un modelo de evaluación de los perfiles de liderazgo para los oficiales y suboficiales es en el ejército Nacional es de vital importancia para garantizar el desarrollo efectivo de los objetivos estratégicos trazados por el Comandante de la fuerza, especialmente el quinto objetivo "Afianzar los niveles de liderazgo interno y externo para garantizar el éxito en cada una de las áreas de la misión." , toda vez que se determina para su logro, unas estrategias generales y se establece como política la implementación de diseños de indicadores de evaluación que sirvan como referencia para la medición de la gestión adelantada en las acciones de comando y en las diferentes áreas de efectividad, donde se requieren logros muy concretos.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el sistema de evaluación y retroalimentación de los perfiles de liderazgo para el personal de Oficiales subalternos y Suboficiales hasta sargento del Ejército Nacional?

2. JUSTIFICACIÓN

El establecer el liderazgo como un criterio de evaluación puede generar el incremento de los niveles esperados por el Comandante de la Fuerza, a través de un compromiso que involucre a todos sus miembros por igual.

Resulta imposible desconocer la importancia de crear líderes en la Institución Militar, pues se convierte en uno de los factores esenciales en la profesión militar, por cuanto representa la capacidad que debe poseer un jefe para orientar y conducir hombres, por lo tanto, la Institución como tal, su acción, es la que motiva a los integrantes a actuar en pos de la obtención de los objetivos institucionales, y la que sintetiza sus deseos, necesidades, aspiraciones y esperanzas.

Si bien, las condiciones innatas constituyen un factor de gran importancia en la manifestación del liderazgo, no es menos cierto que la educación es el instrumento fundamental de que disponen las instituciones militares para formar a aquellos que tendrán la responsabilidad de conducir a sus integrantes. La educación ha evolucionando hacia nuevos modelos de formación. Todo proceso educativo requiere una evaluación que permita evidenciar los resultados del mismo y que comprometa a cada miembro de la institución en ese requerimiento.

La guía de planeamiento del Comandante del Ejército en su conducción estratégica establece que “Debemos aprender y enseñarnos mutuamente, examinando nuestras propias ideas de liderazgo, en el contexto de las decisiones que tomamos, practicando cada vez mas la importancia de los principios y valores, la responsabilidad y el coraje moral que deben acompañarnos para liderar con autoridad”. De igual manera determina como política dentro de la implementación de los sistemas de evaluación y seguimiento, el diseño de indicadores de evaluación para cada una de las estrategias en pro del logro de los objetivos estratégicos.

En referencia al quinto objetivo “Afianzar los niveles de liderazgo interno y externo para garantizar el éxito en cada una de las áreas de la misión.” Se ha determinado factores dirigidos a medir la efectividad y la eficiencia de las unidades del Ejército y su relación con la población civil, sin determinar factores dirigidos a medir la eficiencia y crecimiento de la persona, como el recurso más importante con que cuenta la institución.

Esta investigación resulta útil dada la relevancia del tema en las circunstancias actuales de las Fuerzas Militares, además de dar la posibilidad de una aplicación práctica de lo que de ella se deduzca y con un valor teórico pues puede desarrollar, y apoyar la teoría de la educación en el liderazgo.

Podrá ayudar a crear un nuevo instrumento para la obtención de información sobre la situación actual de nuestros líderes.

Podrá aportar los datos necesarios para implementar la evaluación del liderazgo de una manera más específica y que permanezca vigente en su utilidad a través del tiempo e independiente a los cambios que las circunstancias políticas y sociales del país se vayan dando, teniendo en cuenta que a pesar de ellos, el liderazgo es y será una característica primordial dentro del perfil profesional de los miembros de las Fuerzas Militares.

Todo esto se concreta en la creación de un sistema de evaluación que permita una retroalimentación y evaluación dinámica individual en la identificación de los puntos fuertes y las debilidades del individuo dentro de su perfil básico como líder, proveyéndole las herramientas específicas para tratar los aspectos que requieren más desarrollo.

El establecimiento de esta herramienta busca mantener un seguimiento continuo a las capacidades y destrezas de los hombres de la institución que les permita proyectarse hacia la excelencia como ciudadanos militares capaces de tomar decisiones acertadas bajo presión, con un conocimiento absoluto del manejo y organización del personal, armas y equipo bajo su responsabilidad, que les garantice el cumplimiento exitoso de las misiones que se le asignen.

2.1. Propósito

Esta investigación tuvo como finalidad establecer un modelo o programa de evaluación y retroalimentación a los perfiles de liderazgo que sea aplicable dentro de la cadena de mando en el Ejército Colombiano, a la vez crear una

política de formación constante que facilite el desarrollo del liderazgo en todas las unidades.

2.2. OBJETIVOS

2.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de evaluación y retroalimentación de liderazgo para los oficiales subalternos y suboficiales hasta el grado sargento del Ejército Nacional.

2.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Proponer un sistema de evaluación y retroalimentación a los perfiles del liderazgo para los Oficiales subalternos y Suboficiales hasta el grado de Sargento.

Desarrollar un programa de evaluación y retroalimentación práctico y aplicable a la evaluación de oficiales y suboficiales del Ejército Nacional.

Incrementar los niveles de comunicación entre oficiales y suboficiales que conlleve a la unificación de propósitos y compromiso dentro de las unidades y la institución.

Dotar a los comandantes de una guía práctica en la evaluación y seguimiento a las destrezas, habilidades y desempeño de sus subalternos.

Facilitar al individuo evaluado el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades que le permitan el logro de sus objetivos personales y profesionales.

Establecer la necesidad de una evaluación objetiva por parte de los subalternos Sobre el perfil como líder de sus comandantes, que les permita retroalimentarlos y motivarlos hacia un proceso de cambio y desarrollo de sus condiciones personales y profesionales.

Involucrar a los oficiales y suboficiales en la cultura de liderazgo como un medio para garantizar el logro de las metas personales e institucionales trazadas .

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO FILOSOFICO-ANTROPOLOGICO

Siempre se ha tratado de definir cuáles son las características, cualidades y virtudes del militar. La mayoría de estas características pueden incluirse dentro del perfil del líder, y el propósito del liderazgo es cumplir la misión. Estas características han ido evolucionando, en el siglo XVII se determinaba que “la cortesía, la humildad, la firmeza, la lealtad, el buen trato, la verdad, el honor, la bizarría, el crédito, la opinión, la constancia y la paciencia, la humildad y la obediencia, la fama, el honor y la gloria son las cualidades de un soldado”. Todas estas son aún vigentes y necesarias en la formación de un militar. Pero hoy aparecen nuevas situaciones que envuelven nuevos requerimientos para el líder. Ante todo dichas cualidades pueden ser innatas, hoy se habla de un proceso educativo que genera la presencia de dichas cualidades a través de la introyección de conceptos para convertirlos en práctica diaria. Resulta difícil entonces el progreso en el diseño de sistemas humanos que vayan de la mano con los cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos.

Basados en la exigencia que el mundo actual hace sobre los líderes, este proceso educativo debe ser una prioridad dentro del desarrollo de las Fuerzas Militares, y debe llevarnos al establecimiento de la teoría del liderazgo de una manera práctica en la vida de cada uno de los miembros de la Institución Militar.

3.2. MARCO TEORICO

3.2.1. Guía de Planeamiento estratégico del comandante del Ejército

Colombia en la actualidad, vive uno de los momentos históricos, en la búsqueda incansable de la paz para el pueblo Colombiano, esfuerzos que especialmente vienen realizando tanto el Gobierno Nacional como la sociedad civil con el propósito de asegurar condiciones de tranquilidad, que le permitan a la Nación alcanzar sus objetivos Nacionales permanentes, para el desarrollo de su gente y el logro de los proyectos de vida de los ciudadanos.

El Comandante del Ejército ante este escenario en el cual se encuentra profundamente comprometido nuestra institución, como el brazo armado legítimo del Estado, representado en el poder militar, ha determinado como filosofía de su Planeamiento estratégico la máxima de "GANAR LA GUERRA", lo cual significa "ACABAR Y DESTRUIR LA VOLUNTAD DE LUCHA DEL ENEMIGO",

La totalidad de los miembros del Ejército han interiorizado que estamos en guerra y que nos toca vivir el final de la misma, para lo cual estamos comprometidos en asumir la premisa colectiva de "NO FALLARLE AL PUEBLO COLOMBIANO EN EL CAMPO DE COMBATE"

Filosofía que debe acompañar cada una de las acciones institucionales y los esfuerzos operacionales de todas nuestras unidades.

Esta guía de planeamiento debe ser asumida como la dirección estratégica para los planes de acción e identificación de las metas y tareas para todas las estructuras del Ejército.

La guía de planeamiento identifica cinco objetivos, como pilares fundamentales en el logro de la meta final, estos son:

1. Continuar el fortalecimiento del Ejército a través de la modernización y reestructuración para facilitar la solución del conflicto armado y redefinir el Ejército del futuro
2. Consolidar los éxitos operacionales para reducir la voluntad de lucha de las organizaciones armadas al margen de la ley.
3. Fortalecer la legitimidad institucional para consolidarse como una institución respetuosa y eficaz en la mente del pueblo colombiano.
4. Incrementar los niveles de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento, mejorando la capacidad de combate.
5. Afianzar los niveles de liderazgo interno y externo para garantizar el éxito en cada una de las áreas de la misión.

La conducción estratégica establecida para el Ejército Nacional esta sustentada en un conjunto de esfuerzos para ser altamente competitivos en un escenario nacional e internacional, que exige de cada uno de los miembros de la institución mas y mejores resultados.

Esta conducción estratégica establece que "Debemos aprender y enseñarnos mutuamente, examinando nuestras propias ideas del liderazgo, en el contexto de las decisiones que tomamos, practicando cada vez más la importancia de los

principios y valores, la responsabilidad y el coraje moral de deben acompañarnos para liderar con autoridad”.

Se reconoce en el mismo texto de conducción estratégica el gran reto de mantener un proceso de cambio, lo cual nos impone “continuar construyendo un Ejército con gente de alta calidad, motivada y comprometida con la causa de la lucha”.

De igual manera la guía de planeamiento estratégico define unos principios y valores, los cuales se constituyen como verdades inmutables e inviolables como un compromiso sagrado que nos dan estabilidad, especialmente en el desarrollo hacia el cambio.

El quinto objetivo estratégico trazado en la guía de planeamiento del Comandante del Ejército:

- AFIANZAR LOS NIVELES DE LIDERAZGO INTERNO Y EXTERNO PARA GARANTIZAR EL ÉXITO EN CADA UNA DE LAS AREAS DE LA MISION

Para el cumplimiento de este objetivo el Comandante del Ejército ha emitido unas políticas:

- Las organizaciones son el producto de la acción de sus hombres, demasiada tecnología por si misma no produce resultados efectivos.
- Quien comanda es fuente legítima de credibilidad por que despliega una indiscutible autoridad moral, honradez y animo en su actuar, su ejemplo

es un patrón de conducta digno de emular, guía permanente en el tipo de conducta que asumen sus hombres.

- El liderazgo que hace acopio de conocimientos extraordinarios en técnicas y tácticas en el campo de la guerra, para llevar por el camino del éxito a su unidad, es aquel que se logra haciendo uso de las características básicas de los líderes, personas que saben apoderarse del corazón y la mente de los hombres que comandan, líderes que cohesionan, que viven la visión y se comprometen con ella.
- Para el Ejército el concepto de liderazgo, es aquel capaz de orientar y direccional el cambio racional y deliberado, un liderazgo compuesto por excelentes conocimientos, adecuada experiencia, autoridad basada en el ejemplo y un trato justo y respetuoso con su personal. Representado en líderes que saben sortear las situaciones con éxito, que no conocen el maltrato físico ni psicológico, que logran cosas extraordinarias de personas ordinarias, porque saben el significado del trabajo en equipo, que empoderan y libera el potencial de su gente, líderes que convencen, que son seguidos no por el cargo que ostentan, sino por la autoridad que emana de su ejemplo, líderes que saben identificar y satisfacer las legítimas necesidades del personal bajo su mando y logran que ellos hagan voluntariamente lo que se desea de ellos. Líderes que saben la importancia de tratar a otros seres humanos exactamente como deseamos ser tratados. Líderes que saben escuchar y antes que nada saben que el ejemplo y la autoridad moral es lo que consigue influir sobre los otros para que trabajen con entusiasmo en la consecución de los objetivos.

Las estrategias que contempla la guía de planeamiento para el logro de este objetivo estratégico son las siguientes:

- Incremento de la moral y el bienestar de las tropas.
- Fortalecimiento de la identidad y pertenencia del personal y del pueblo con el Ejército.
- Fortalecimiento de la estructura de comunicaciones al interior de la institución y externamente.
- Consolidación de la credibilidad ante la opinión Pública.

Aparte de estas políticas y estrategias, la guía de planeamiento del comandante del Ejército, determina siete premisas fundamentales para el éxito; de las cuales cuatro tienen una relación directa con este quinto objetivo estratégico:

- Liderazgo estratégico y respeto absoluto por las personas.
- Comunicación y dialogo permanente y profundo.
- Compromiso, fe y entusiasmo en las tareas asignadas.
- Liderar con ejemplo, experiencia, autoridad moral y mantenimiento de la disciplina.

Finalmente la guía de planeamiento del Comandante del Ejercito, hace referencia a los sistemas de evaluación y seguimiento, determinando como una política, el diseño de indicadores de evaluación en cada una de las estrategias que sirvan como referencia para la medición de la gestión adelantada en las

acciones de comando y los resultados operacionales alcanzados, en las diferentes áreas de efectividad, donde se requieren logros muy concretos.

Todo lo que no se mide, no se puede mejorar y es a través de la identificación clara de resultados medibles como sabremos el grado de obtención y alcance de nuestras metas.¹

3.2.2. Modelo de liderazgo

Para identificar este modelo, es importante centrarse en la visión de desarrollar líderes que posean la debida combinación de cualidades, conocimiento y pericias, de ahí que el modelo de liderazgo abarque lo que un líder debe ser, lo que debe saber, y lo que debe hacer.

Donde el ser, corresponde a la motivación y capacidad de desempeñar la misión, poseer los valores, y actitudes necesarias para vivir de acuerdo con la ética profesional del Ejército.

Donde el saber, corresponde al conocimiento técnico y táctico, las pericias para cumplir la misión en el nivel organizacional apropiado.

Donde el hacer corresponde a la oportunidad para aplicar el conocimiento y las pericias, es decir ejercer el liderazgo.

¹ General Mora Rangel Jorge E. Guía de Planeamiento Estratégico 2001. Imprenta del Ejército. 2001

La interacción dinámica de los componentes también es importante. El líder que posea la motivación y las pericias técnicas y tácticas para llevar a cabo su misión se frustrara si no se le concede la oportunidad para usarlas, igualmente el conocimiento y las pericias y la oportunidad para usarlas refuerzan la motivación. La disciplina mental que resulta del uso habitual de estas habilidades puede ser de la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Con una filosofía general del desarrollo de líderes, el concepto operativo establece una serie de competencias; elementos que los líderes en todos los niveles deben poseer si es que van a ser efectivos. Estos elementos esenciales son la ética profesional, competencia técnica y táctica, el desarrollo de equipos de trabajo, comunicación, consejo, supervisión, planificación, formulación de decisiones y la administración. Estas competencias se encuentran a través de todos los niveles de liderazgo, aunque su aplicación varia según el nivel específico.

3.2.2.1. El Ser, ¿QUIÉN Y COMO SOY?

“Para entender la Guerra, primero es necesario comprender la naturaleza humana” SLA Marshall

La comprensión de la naturaleza humana es necesaria tanto para entender la guerra como para entender cualquier campo de la actividad humana; el liderazgo es una de ellas. Porqué hay personas que natural y a veces desprevenidamente influyen en los demás? Porqué hay algunos que siempre toman la iniciativa para tomar una decisión dentro de un grupo de amigos? Porqué hay personas a quienes les salen mejor las cosas? Por qué existe gente quien comprende

cosas con solo leerlas cuando otros tienen que esforzarse demasiado? Estas y muchas otras innumerables preguntas se pueden contestar para tratar de entender porque hay personas con mayores aptitudes para el liderazgo.

De aquí nace el gran interrogante: "¿Los líderes nacen o se hacen?" La respuesta es difícil y dependiendo de diferentes puntos de vista puede ser contestada de manera diferente. Para una respuesta acertada primero es necesario determinar la primera parte de la pregunta ¿quien es y como debe ser un líder? Pero antes es necesario determinar quién y cómo es el individuo.

La definición del hombre se ha constituido en un tema de manejo de muchos autores y corrientes del conocimiento que intentan interpretar la idea del ser, desde diferentes perspectivas: religiosa, materialista, espiritualista, hasta la clásica evolucionista. Independientemente del enfoque que se le dé, toda persona tiene su misión o vocación específica en la vida. En estos no puede ser reemplazada, ni su vida puede repetirse. La Fe Católica, y la mayoría de las otras religiones, coinciden en afirmar que el hombre fue creado único e individual a imagen y semejanza de su creador, de modo que la tarea de cada uno es única como su oportunidad para llevarla a cabo.

Sin embargo, para poder llegar a una definición integral del individuo, debemos inicialmente adentrarnos en una serie de elementos que conforman las características que determinan las diferencias individuales y que nos hacen únicos dentro de la universalidad. Dichos elementos se sustentan dentro de las dimensiones que enmarcan al ser humano, como ser psico-bio-social, sin dejar de lado ese aspecto espiritual que le hace trascender del plano material y que en

alguna medida determina el discurrir permanente de las personas en general y de los militares en particular.

Para una mejor comprensión de lo planteado estableceremos que la dimensión biológica se sustenta a partir de una serie de características fisiológicas que determinan la tendencia mas o menos general del comportamiento de los individuos, la dimensión psicológica esta sustentada en aspectos relevantes que diferencian a unos individuos de otros o lo que se ha dado en denominar rasgos de personalidad, aunado también al repertorio de habilidades o competencias con que viene provisto el individuo; por otro lado, la dimensión social se describe a partir de los modelos de interacción que plantean los grupos y determinan los procesos de aprendizaje a que está expuesto el individuo, y finalmente el plano espiritual se constituye en el punto donde confluyen las internalidades del individuo.

DIMENSIÓN BIOLÓGICA

A pesar de que biológicamente somos estructuralmente iguales, es decir todos poseemos un cuerpo, que consta de cabeza, tronco y extremidades, el ser humano esta conformado por diversas características que lo hacen único e individual, pero que sin embargo lo hacen descriptible a través de un perfil configurado de diferentes elementos que posibilitan hacerse una idea global de la persona, pudiendo predecir a partir de dichos elementos, la probabilidad de compromiso con los objetivos institucionales, así como el impacto que como individuo y como militar puede llegar a generar al interior de su unidad, estas características son:

Edad.

Se considera en rasgo importante si se tiene en cuenta; por una parte la creencia generalizada que el nivel de desempeño declina con la edad, lo cual en el campo militar no es tan marcado por cuanto el trasegar permanente dentro de una disciplina específica, le exige alcanzar los límites de la excelencia, además si se tiene en cuenta que en cada jerarquía se maneja un proceso de formación, capacitación y mejoramiento continuo debido al compromiso y sentido de pertenencia e identificación con la Institución.

De otra parte, no es desconocido la valerosidad y empuje de los años juveniles cuando el incipiente militar no resquebraja su voluntad, moral y decisión ante ninguna situación. De igual forma en la adultez el individuo alcanza su máximo nivel de autorrealización y eficiencia constituyéndose en un recurso de fundamental importancia para el logro de los objetivos institucionales.

En otras palabras la edad puede o no ser importante para determinar la capacidad de los individuos ya sea para ejercer el liderazgo o para cumplir alguna tarea pero definitivamente es un factor que se debe tener en cuenta. Por ejemplo, en algunos países los pilotos de aeronaves son aquellos más experimentados y una vez son pilotos no volverán a ser copilotos, en otros países en cambio, los pilotos al llegar a cierta edad vuelven a ser copilotos teniendo en cuenta que su experiencia sigue siendo invaluable, pero que sus reflejos no son los mismos y dándole espacio para que otros con menos

experiencia pero con mayores reflejos y mejor condición física se desempeñen como sus pilotos.

Sexo.

Aunque no de tanta trascendencia este rasgo, debe considerarse para el adecuado manejo de las relaciones humanas, teniendo presente que si bien es cierto NO se ha demostrado científicamente la existencia de diferencias significativas entre los dos sexos en aspectos de relevancia como lo son las habilidades analíticas y de resolución de problemas, el impulso competitivo, la capacidad de aprendizaje, la motivación y la socialización entre otras, si existen algunas características de personalidad que dan ventaja a un sexo sobre el otro como es el caso de la mayor fuerza y energía en los hombres, frente a la mayor prudencia y control de acción de las mujeres. El Ejército y la sociedad seguirán observando como las mujeres incursionan en más y más campos que anteriormente la tradición había reservado solo para los hombres. En muchos países las mujeres ya cumplen roles de combate y lo hacen tan bien o mejor que los hombres. Sin ir muy lejos la mayoría de los soldados colombianos coincidirían al afirmar que en combate les tienen más miedo a las mujeres del enemigo que a los hombres ya que las primeras por lo general son más sanguinarias. Lo anterior puede ser simplemente causado por que las mujeres al ocupar posiciones o desempeñar trabajos tradicionalmente reservados para los hombres sienten la necesidad de probarles a los hombres y así mismas que son capaces y de pronto más capaces. El líder del Ejército del futuro y en últimas de cualquier organización, debe estar preparado para eliminar prejuicios

y tratar con subalternos hombres y mujeres en condiciones de igualdad e imparcialidad.

Herencia.

Se debe tener en cuenta que la carga genética que se recibe por parte de los padres, se constituye en factor determinante de características conductuales y por ende incide en los comportamientos típicos de los individuos, sin embargo, existe el componente medioambiental que se presenta como catalizador mediante el proceso de aprendizaje, posibilitando así la generación de modelos de adaptación y adecuación del individuo a su interacción con el medio.

De lo anterior se desprende que el comportamiento como tal no es heredado, lo que se hereda son moléculas de ADN que pueden contener una programación específica de características, las cuales al entrar en interacción con factores medioambientales como la nutrición, y el aprendizaje entre otros, determinara su comportamiento.

Valga decir que el hecho que la información genética recibida sea la de un cuerpo fuerte y resistente, no por ello se convertirá en un atleta, si no median los conceptos de nutrición, entrenamiento físico y la motivación entre otros, que el medio proporciona.

De todas formas, una persona con la carga genética anteriormente mencionada en condiciones iguales de nutrición medio ambiente, educación, entrenamiento

etc. (lo cual de por sí es muy difícil) tendría mayor predisposición a ser atleta que una persona con una carga genética inferior en el campo físico.

En últimas, no es el factor genético el que determina quien será una persona y como será, pero si influye en una porción considerable.

Fisiología.

Comprender los diferentes órganos y sus funciones es interesante. Especialmente es importante conocer como funciona el cerebro humano, por esta razón será visto con mayor profundidad más adelante. Los órganos de los sentidos son el enlace con el mundo que nos rodea e influyen determinadamente en la mayor o menor facilidad para comprender dicho mundo y por ende para influir en los demás. Por ejemplo, una persona que tenga todo lo necesario para ser líder, pero que no tenga un adecuado tono de voz, tendrá que esforzarse más que alguien con capacidades similares pero que tenga un tono de voz impactante.

Aparentemente demasiado técnico, el análisis de las secreciones hormonales se constituye en un mecanismo de interés a la luz de la interacción humana, por cuanto dichas hormonas actúan como mensajeros químicos que permiten correlacionar nuestras reacciones con los diferentes factores externos a los que se esta expuesto. En este sentido, es particularmente interesante la influencia que presentan las glándulas endocrinas en el manejo del estrés si se tiene en cuenta su incidencia de reacción en experiencias psicológicas como seria el fragor de un combate.

Conciencia

Para apoyarnos en un terreno concreto, vamos a entender la mente o la conciencia en términos neurológicos, como el resultado de todos los *procesos fisiológicos del sistema nervioso*, que constituye las capacidades de la conciencia o mente, lo que permite tomarla como una realidad concreta, la cual en términos científicos, se puede conocer, medir e identificar; por lo tanto se pueden determinar sus variaciones cualitativas y cuantitativas.

Capacidades de la conciencia: La ciencia reconoce científicamente estas treinta capacidades: inteligencia, memoria, atención, concentración, asociación, juicio, pensamiento, razonamiento, creatividad, imaginación, sensación, percepción, emoción, sentimiento, afectividad, comunicación, lenguaje, sociabilidad, esquema corporal, corporalidad, autoestima, voluntad, adaptabilidad, equilibrio, sexualidad, libido, orientación, ilusión y reflexión. Estos son los ejes estructurales de la conciencia, el material del que está hecha la misma, su deterioro o alteración, conduce al mundo de la enfermedad mental y su entrenamiento y desarrollo permite adquirir una conciencia superior, son medibles, sujetas a intervención, entrenamiento y desarrollo científicamente, son universales y están presentes en todo ser humano.

Clases de conciencia

- **Conciencia Moral:** Juicio práctico de la razón, que nos permite darnos cuenta si un acto está de acuerdo o no con el bien moral.
- **Conciencia Psicológica:** Nivel de atención que permite darnos cuenta de la realidad externa o interna y con carácter dinámico, se encuentra entre el ritmo nictímeral o ritmo de vigilia-sueño.
- **Conciencia Social:** El Doctor Miguel Guirao, catedrático de anatomía y neurología, la define como el resultado del sistema nervioso en funcionamiento "Mente o conciencia, son el resultado de todos los procesos fisiológicos del sistema nervioso".

Dimensión psicológica

El desarrollo de la persona se define a través de rasgos o pautas duraderas de percibir, pensar y relacionarse con el ambiente y con uno mismo y se manifiestan en contextos personales y sociales. Una de las manifestaciones de la persona es la conducta, está determinada tanto por estructuras internas como: la inteligencia, las emociones, los pensamientos, el autocontrol y el carácter entre otros, como por su relación con el medio ambiente: las vivencias.

El carácter.

El carácter describe la fuerza interior de una persona y es el eslabón entre valores y comportamientos. Una persona de carácter hace lo que estima que es correcto (de acuerdo a sus principios y valores), no importa el peligro que corra o las circunstancias en que se encuentre. El comportamiento de una persona demuestra su carácter. En situaciones difíciles, el liderazgo necesita autodisciplina, determinación, iniciativa, indulgencia y valentía moral, es decir

carácter. Muchos comandantes han permitido que sus hombres cometan atrocidades porque a pesar de haber sido bien educados con principios y valores no tuvieron el carácter moral para imponerse sobre sus hombres sin importar lo que pudiera suceder.

La forma en que usted trate de resolver los problemas depende de la interacción de los factores de liderazgo (el subordinado, el líder, la situación y las comunicaciones). El carácter puede ser débil o firme. Una persona de carácter firme reconoce lo que quiere, y tiene el impulso, la energía, la autodisciplina, la fuerza de voluntad y la valentía para lograrlo. Una persona de carácter débil no sabe lo que necesita, y carece de propósito, fuerza de voluntad, autodisciplina y valentía.

La persona que puede admitir que esta equivocada demuestra tener carácter firme. Algunos piensan que disculparse es señal de debilidad y ocasiona la pérdida de poder del líder. Por el contrario, el que admite haber cometido un error demuestra tener humildad y valor moral. Todos somos humanos y cometemos errores. Aunque es tentador culpar a otras personas o cosas cuando se comete un error, el hacerlo es significativo de personas de carácter débil lo cual sus subalternos reconocerán al instante. Necesitamos líderes con carácter firme y honorable que apoyen los valores de lealtad hacia la nación, el ejército y la unidad; hacia el deber, el servicio desinteresado y la integridad. Un soldado de carácter es una persona honorable dispuesta a tomar responsabilidades y actuar sobre la verdad y el honor sin importar las consecuencias.

Importancia del Carácter.

Sus subordinados evalúan su carácter a medida que observan sus acciones diarias. Reconocen si usted es abierto y honesto con ellos. Notan si es indeciso, perezoso o egoísta. Determinan con rapidez si conoce e implementa los reglamentos del Ejército, y si se mantiene firme a sus principios y valores. Un comandante pierde autoridad moral si se deja llevar por sus subalternos, y por ejemplo, se emborracha con ellos en un burdel estando de servicio. Pero pierde aún más autoridad moral aquel que inicialmente se ufana de ser recto y estricto para finalmente caer en el mismo comportamiento, pues los subalternos pueden perdonar muchas cosas, pero la falta de carácter no. En los ojos de un subalterno, un comandante sin carácter no será capaz de hacer lo necesario para sacarlo de x o de y problema.

Las percepciones que tienen los soldados de sus acciones se combinan para formar una evaluación continua de su carácter. Los soldados necesitan contar con la dirección de líderes que provean firmeza, inspiración y dirección que los ayude a alcanzar el éxito. El deseo de confiar sus vidas en manos de sus líderes depende de la evaluación que hagan respecto de la valentía, carácter y empeño que este tenga.

Restrepo dice que, el éxito de las guerras futuras está en manos de líderes con carácter firme y honorable. Cuando se están preparando mentalmente para la tensión del combate, es bueno que sepan que en las guerras del pasado la gente normalmente ha demostrado carácter.

Desarrollo del carácter.

El desarrollo del carácter exige honestidad para determinar las debilidades propias de su carácter. ¿Han demostrado tener la autodisciplina y fuerza de voluntad en la que se basa el carácter firme y honorable? ¿Cómo ha controlado las situaciones difíciles?

A veces usted es el mejor juez de sus puntos fuertes y débiles. Otras veces puede carecer de cualidades para aceptar sus propias debilidades. Usted debe estar dispuesto a recibir apoyo y sugerencias. Sin embargo debe ser responsable del desarrollo e incesante fortalecimiento de su carácter. Otros lo pueden ayudar pero no lo pueden hacer en su lugar. Para desarrollar su carácter firme y honorable usted debe:

- Evaluar la firmeza actual de sus valores, virtudes y atributos.
- Determinar los valores que quiere robustecer.
- Tratar de encontrar misiones y situaciones que apoyen el desarrollo de ese carácter.
- Seleccionar un modelo que practique los valores y el carácter que esta tratando de desarrollar.

DIMENSIÓN SOCIAL

La sociedad humana esta compuesta por personas sociales. Siendo características suyas las de ser subjetivas, libres, y reales, pero no pueden serlo plenamente si no están en relación con otros. El ser humano no puede realizarse en la soledad.

Somos conscientes en mayor o en menor medida, de la presencia de una sociedad, a la sociedad como término genérico: pertenecemos a la sociedad y participamos en ella de una manera tan corriente para nosotros, tan natural, que no acostumbramos mucho a reflexionar sobre eso. Somos seres sociales que convivimos con otros idénticos, al menos en aspectos esenciales. Somos conscientes de la sociabilidad, si pienso que aquel con quien hemos conversado utiliza un lenguaje y comprende una simbología, unos valores que compartimos y que hemos impuesto a través de la historia, los cuales aceptamos en mayor o menor grado.

La persona social es quien forma la materia prima, del ente social. Esta persona humana al entrar en relación con los demás no deja de ser ella misma; por el contrario, se afirma y perfecciona en el contacto con los otros, que es por ello creativo. Al entrar en contacto con el otro lo hago desde mí mismo, que es una unidad que piensa que siente, odia y ama. (Restrepo, 1996)

Cuando una persona humana no puede actuar libre y voluntariamente, cuando se la dirige desde afuera imponiéndosela, deja de serlo o al menos se la disminuye como ser social. De lo dicho podemos concluir que si no afirmamos, si no nos individualizamos, si dejamos de ser nosotros mismos para adherirnos a otros, perdiendo la voluntad y la libertad, dejamos de ser personas.

Se sabe que necesitamos de los otros para realizarnos, para ser nosotros mismos. El aislamiento es deshumanizante. Puedo afirmarme como unidad, como ser libre, como un yo en la medida que soy social. El individuo en la

interacción con el otro y con su ambiente encuentra necesidades, que siendo comunes, deben satisfacer para poder continuar funcionando. (Craig, 1994).

El militar por el rol que desempeña es un ser social, está en continua comunicación con los superiores, subalternos, compañeros, amigos, familia, por tanto, debe ser ejemplo en las relaciones, en la comunicación interpersonal, en el contacto diario de la persona, en la convivencia, en la seguridad y en el bienestar común. La clave de la socialización o proceso de interrelacionarse es una buena comunicación. Más que esto, el militar es figura pública ya sea de uniforme en cumplimiento de su deber o de civil fuera del servicio. El militar debe entender que una vez asumida la investidura nunca dejará de ser militar así esté retirado del servicio activo. Este carácter social del militar implica la responsabilidad de representar el nombre de una institución en toda circunstancia y lugar. Que común es observar como soldados sin orientación adecuada irrespetan con sus comentarios groseros a mujeres o jóvenes que pasan por su lado mientras están de centinelas. Es común que los militares inviertan esta responsabilidad y sientan que el llevar el uniforme los faculta para pasarse semáforos en rojo e infringir toda serie de normas.

Haciendo énfasis en el contexto militar, el aspirante recién incorporado tiene un conocimiento muy limitado de la institución y trae consigo valores, principios, creencias y en fin expectativas que confrontará con la realidad de la institución a la cual aspira a servir armónicamente.

La socialización del nuevo integrante de la institución es un proceso continuo que es necesario iniciar con el aspirante y continuar con el subordinado en las diferentes guarniciones militares, procurando su completa integración, aún después de su retiro. A través del proceso de socialización la Fuerza crea y trasmite su cultura, entendida como el conjunto de valores, políticas, normas y tradiciones, relativamente estables en el tiempo y que distinguen a cada institución. Así como cada individuo tiene una personalidad propia, también cada Fuerza desarrolla una cultura que la identifica.

Por esto el proceso de socialización comprende: el preingreso, el ingreso, la metamorfosis y la postmetamorfosis. La socialización beneficia tanto al hombre como a la institución y propicia un comportamiento similar de sus miembros, facilitando su comunicación, reduciendo conflictos y disminuyendo la supervisión y control constante (ver Texto Especial de Comunicaciones Interpersonales.)

La comunicación.

La comunicación es uno de los elementos básicos de la socialización. La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física, incluso para alimentarse desde los tiempos prehistóricos, los hombres necesitaron entenderse y ayudarse los unos con los otros mediante el lenguaje interpersonal.

Si entendemos el lenguaje como la facultad de expresar sentimientos y pensamientos abstractos, entonces este, es privativo del hombre y es lo que lo diferencia de los animales. Los animales invertebrados pueden llegar a

comunicarse entre sí por medio de señales de diferente índole, y algunos animales superiores como los primates, los delfines y las ballenas llegan incluso a ser capaces de aprender ciertas reglas gramaticales y de expresar algunos estados anímicos. Pero no pueden emplear el lenguaje al nivel que lo pueden usar los humanos.

Lo que pensamos, las conversaciones que sostenemos con nosotros mismos (inteligencia intrapersonal), son muy importantes, pero es además necesario tener la capacidad de transmitir efectivamente todo aquello para que el conocimiento no permanezca en el fondo de la mente.

Por último, la socialización puede verse como la interacción de las dos dimensiones anteriores con el medio ambiente. El proceso de socialización puede modificar las características biológicas y psicológicas de un individuo. En últimas lo que es el ser humano es resultado de la combinación de caracteres heredados interactuando entre sí y con el medio ambiente.

DIMENSIÓN ESPIRITUAL

El hombre no solo es un ser físico, psicológico, social, además es un ser Espiritual. Expresión muy utilizada en la antropología para denotar la dimensión humana que más lo diferencia de los animales. Exponente de este pensamiento es Mas Scheler "ni la racionalidad, ni la sociabilidad, ni la capacidad lingüística, ni la artesaneidad, ni la sabiduría diferencian al hombre; sólo el espíritu lo distingue"

La concepción espiritualista va en contra de los defensores de que el hombre sea visto inmerso en la temporalidad y la mundaneidad, Pero aún en los siglos en que el antropocentrismo sustituyó al teocentrismo no se eliminó la trascendencia de la existencia humana.

Filósofos europeos como: Descartes, Espinosa, Kant, M.Scheler, I.Maritain, etc., lo han definido en diferentes épocas y culturas. Cabe resaltar, en la mentalidad occidental sobre la trascendencia, a la antropología criminalista, neoescolástica y al existencialismo abierto de G.Marcel Y K.Jaspers.

Es en el área espiritual en donde el hombre tiene una trayectoria larga en el tiempo.

La concepción de su vida trasciende, se proyecta de este mundo de deseos mundanos, de alegrías, de conflictos a la concepción de un ser "Dios", en las alturas, que es nuestra su próspera.

La Fe Católica, como la mayoría de las creencias y religiosas profesa que el hombre está creado a imagen y semejanza de su Creador, no solo en lo físico, sino también en la inteligencia, en la capacidad de tomar decisiones, en la moral, que lo lleva al cumplimiento de una misión en esta vida. Cada uno de nosotros utiliza un don o actitud "De libre albedrío" para decidir si cumple o no la misión de manera correcta, al mismo tiempo nos da el permiso y el privilegio o regalo de la salvación: Una vida espiritual con nuestro ser supremo después de la muerte física.

La misión que debemos llevar a cabo y cumplir es servir a los demás, más que esperar ser servido, de amor por sí mismo, de perfección y ejemplo en nuestros pensamientos, palabras, comportamiento. Es adquirir un carácter fundamentado en principios como: el amor, la paciencia, la objetividad y dominio propio.

Cuando nuestro carácter está fundamentado en principios y valores correctos, se convierten en nuestra guía y marco de referencia que nos impiden desviarnos a centros equivocados, dejando nuestros aportes y logros como ejemplo en la vida de los demás, proyectando nuestras palabras, pensamientos, obras y comportamientos mas allá de nuestra existencia física, como un legado o huella.

Es de gran importancia resaltar que la secularización y el consumo de la sociedad industrializada han impedido a la generación presente la búsqueda de la trascendencia y la espiritualidad; llevándolos a vivir inconscientemente el olvido del Ser Supremo; desviándolos a prácticas erradas y falsas, como son la Nueva Era, el ocultismo y las falsas doctrinas, que llevan al hombre a una crisis de valores.

La dimensión espiritual es nuestro núcleo, nuestro centro, el compromiso con nuestro sistema de valores, un área muy privada de la vida, de importancia suprema. Bebe en las fuentes que nos inspiran y elevan, y que nos ligan a las verdades intemporales de la humanidad. Y tienen en cada persona un carácter muy distinto, expresa Covey. La renovación de la dimensión espiritual proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Está altamente relacionada con colocarse un fin específico, saber que es lo verdaderamente importante en

nuestra vida, es decir tener una clara comprensión de nuestro destino. Significa saber a donde vamos, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

Para algunos la dimensión espiritual esta en el estudio y la meditación profunda cotidiana sobre las escrituras, Porque ellas presentan su sistema de valores. Cuando se lee y medita la persona se siente renovada, fortalecida, centrada, vuelve a comprometerse con el servicio.

Para otros, consiste en introducirse en la gran literatura o en la gran música. Otros la encuentran en el modo en que se comunican con la naturaleza. La naturaleza otorga su bendición a quienes se entregan a ella. Cuando uno puede abandonar el ruido y el caos de la ciudad, y compartir las armonías y el ritmo de la naturaleza, se siente renovado. Durante cierto tiempo nada puede perturbarlo; es casi inmovible, hasta que gradualmente el ruido y el caos externo empieza a invadir esa sensación de paz interior.

La renovación espiritual exige que se le dedique tiempo. Se trata de una actividad no urgente pero muy importante. Se dice que el gran reformador Martín Luther King comento en una oportunidad: tengo mucho que hacer hoy de modo que necesito pasar otra hora de rodillas. Para él, la oración no era una obligación mecánica, sino una fuente de poder que le permitía liberar y multiplicar su energía.

En nuestra renovación espiritual cotidiana, podemos visualizar y vivir los acontecimientos del día en armonía con esos valores. El líder religioso David O.

McKay enseñó que “las más grandes batallas de la vida se libran cotidianamente en los aposentos del alma”. Si uno gana las batallas en ese lugar, si resuelve los conflictos interiores experimentara una sensación de paz, de saber lo que busca. (Covey, 1997).

Como debe ser un Comandante

Los conceptos y elementos anteriormente expuestos aplican en general a cualquier persona; pero el rol del militar y su misión de administrar vidas humanas exigen ir un poco más allá.

Creencias, Valores Y Normas

Como Comandante, usted es responsable de comprender y transmitir directamente los valores del Ejército a sus Soldados. Estos valores son la base para servir a la Institución. Debido a que la misión constitucional del Ejército es la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional, la ética del Ejército debe concordar con la voluntad y los valores de la Nación. Con el Juramento que usted hizo prometió a la Patria defender la Bandera hasta perder la vida, no abandonar a los jefes superiores y compañeros en acción de guerra, ni en ninguna otra ocasión. Este juramento, hecho sin reservas mentales, a pesar del sacrificio personal que implica, es un juramento formal y de reconocimiento público a su compromiso con la ética profesional.

Creencias.

Las creencias son conjeturas o convicciones sobre alguna cosa, concepto o persona, que usted tiene como ciertas. Pueden ser desde sus creencias más profundas en cuanto a asuntos tales como la religión y los fundamentos sobre los cuales se estableció esta Nación, hasta experiencias recientes que afectan su percepción en relación con una persona, concepto o cosa particular. La creencia de un Soldado puede ser que su deber sólo significa trabajar dentro de un horario establecido. Otro puede creer que su deber es servir abnegadamente a su Institución sin límites de tiempo.

Usted tiene creencias sobre la naturaleza humana – o sea, lo que motiva el comportamiento de las personas. Por lo general no podemos probar nuestras creencias, pero pensamos y sentimos que son ciertas. Por ejemplo existen Comandantes que creen que la recompensa y el castigo son la única forma de motivar a los Soldados. En cambio, otros estiman que la recompensa y el castigo se deben emplear únicamente en casos excepcionales. El punto importante que hay que reconocer es que las personas se comportan generalmente de acuerdo con sus creencias. Las creencias del jefe afectan directamente el clima de liderazgo, cohesión, disciplina y efectividad en combate de su Unidad.

Valores.

Los valores son actitudes sobre la valía o importancia de las personas, conceptos o cosas. Los valores influyen en su comportamiento porque usted hace uso de ellos al decidir entre más de una alternativa. Por ejemplo, se puede

valorar como la verdad, el dinero, las amistades, la justicia, los derechos humanos o el desprendimiento. Sus valores afectarán sus prioridades. Los valores más arraigados son los más importantes para usted, los que más defiende y a los que menos renunciaría. Lo que usted más valora es lo que guía sus acciones. Los cuatro valores personales que todos los cuadros esperan llegar a poseer son: valentía, honestidad, competencia y consagración. Estos cuatro valores se consideran esenciales para desarrollar la confianza con que debe contar la Unidad con el fin de operar con efectividad máxima.

Hay dos formas de valentía: el valor físico del individuo, que vence los temores de la agresión física y de llevar a cabo su deber, y de valor moral que es vencer temores de naturaleza distinta a la agresión física mientras se ejecutan lo que en realidad se debe hacer. Es el coraje a mantenerse firme a sus valores, principios morales y convicciones, es decir el carácter. Usted demuestra tener valentía moral cuando hace algo basado en sus valores o principios morales, a sabiendas de que esta acción podría acarrearle problemas. No facilite el camino para que otros hagan lo indebido; defienda sus creencias y lo que estima correcto, no comprometa su ética profesional ni sus valores individuales o principios morales. El valor moral es tan importante como la valentía física.

La honestidad

Significa ser espontáneo, abierto, veraz y franco con sus subalternos, compañeros y superiores. Es una expresión de integridad personal, si lo hace en forma apropiada, no es malo estar en desacuerdo con otros y exponer su punto de vista. Recuerde estos tres puntos importantes:

- (1) Seleccionar la hora y lugar apropiados para hacer críticas o dar consejos.
- (2) No criticar un plan sin ofrecer alternativas constructivas.
- (3) Aceptar que cuando su superior ha tomado una decisión, deberá terminar la discusión y apoyar las ordenes apropiadas y legales aunque no esté de acuerdo con ellas.

Si usted cumple estos tres sencillos puntos podrá exponer siempre abiertamente sus principios y valores. Muchas veces se entiende erróneamente como lealtad el dejar pasar las acciones malas de un superior. Mantener su carácter y valor moral será más fácil si lo mira desde el punto de vista que usted le debe mayor lealtad a otras cosas que a una persona, en su orden: Dios, Patria, Institución, familia. La honestidad es igualmente importante en tiempo de paz. Solicítela a sus subordinados y espérela de sus subalternos y superiores.

La competencia

Es la eficacia en el conocimiento profesional, raciocinio y destreza requeridos. Todo jefe debe ser competente para entrenar y preparar una Unidad cohesiva y disciplinada que posea todas las destrezas colectivas e individuales, con el fin de triunfar en el campo de combate. La competencia desarrolla la confianza en sí mismo y en la Unidad; ambos son elementos cruciales para que haya moral, valentía y finalmente éxito en el combate.

La consagración

No es otra cosa que la dedicación a ejecutar todas las misiones de la Unidad y defender los valores de la Institución y los propios. Esto se demuestra haciendo

lo mejor para contribuir con el Ejército, entrenando y preparando a su Unidad y ayudando a los Soldados en su desarrollo profesional y personal.

Normas.

Las normas son reglamentos, decretos, leyes entre otros, generalmente en concordancia con las creencias y valores que siguen los miembros de un grupo para vivir en armonía. Pueden estar en algunas de estas categorías.

- **Las normas formales**

Son reglamentos y decretos oficiales que regulan el comportamiento. El Decreto No.85, El Código de Justicia Penal Militar y otras normas que rigen el comportamiento de los cuadros de mando establecen las acciones requeridas o prohibidas. El Decreto 1211, los reglamentos relativos al uso de uniformes, procedimientos operacionales normales también son normas oficiales.

- **Las normas informales**

Son reglamentos o normas no escritas que regulan la conducta de los miembros de un grupo.

Importancia De Las Creencias, Valores Y Normas

Las creencias, valores y normas guían las acciones de grupos e individuos. Son como un sistema de control de tráfico; son las señales que dan dirección, significado y propósito a nuestras vidas.

En las historias de guerra abundan ejemplos de soldados que sacrificaron sus vidas para salvar amigos o ayudar a su Unidad a cumplir una misión. Estas

acciones valientes y desinteresadas, ofrecerse como voluntarios para una misión difícil, rescatar a un compañero bajo el fuego del enemigo y muchas otras. Las creencias y valores motivan esta clase de auto sacrificios heroicos. La fuerza motivadora puede ser la creencia del soldado en la importancia de mantener su honor, salvar a un compañero, ayudar a la Unidad, servir a una causa o una combinación de éstas. Sus soldados combatirán por usted si creen que la mejor alternativa para sobrevivir ellos y sus compañeros es realizando su trabajo como parte de un grupo. Serán más eficaces si creen en ellos mismos, en la Unidad, en usted y en la causa por la cual están luchando.

Algunos podrían contradecir este punto de vista argumentando que muchos estudios psicológicos han demostrado que en la mayoría de los casos un soldado combate y arriesga su vida por conceptos diferentes a Dios, patria o fe en la causa. En cambio, afirman algunos, lo que más impulsa a un soldado a combatir es el sentimiento de amistad y cohesión que se desarrolla con los demás miembros de la unidad. Esto puede ser cierto en actos de valor de carácter instintivo como lanzarse sobre una granada para proteger a los compañeros, son actos que han sido condicionados mas por el entrenamiento que por las creencias. Pero los actos de valor que envuelven cierto grado de razonamiento solo son ejecutados por soldados con firmes creencias y fe en la causa por la cual luchan.

Los valores, creencias y actitudes individuales se forman de experiencias que abarcan la familia, la escuela, el trabajo y las relaciones sociales. Los jefes

deben entender la importancia de cultivar y fomentar creencias y valores en sus subordinados, ya que estos son factores fundamentales de la motivación.

Ejercer influencia sobre las creencias, los valores y las normas

Como comandante, usted tiene el poder de influir en las creencias y los valores de sus soldados dando ejemplo; recompensando el comportamiento que apoya las creencias, valores y normas profesionales; y planeando, realizando y evaluando un entrenamiento riguroso, realista, individual y colectivo. Riguroso, no significa hostigar o gritar a las tropas para ocasionar una tensión artificial. Esto apenas crea una atmósfera de antagonismo de "nosotros contra ellos". Esta clase de liderazgo no tiene éxito en combate, por lo que no hay razón para practicar malos hábitos. Impartir un entrenamiento riguroso significa que jefes y soldados experimentan condiciones realistas y agotadoras que los preparen a ambos, como grupo, para hacerle frente a la tensión del combate.

Durante un ejercicio de campaña, puede planificar una marcha por carretera que dure toda la noche, unas cuantas horas de descanso, y luego un combate simulado exigente tanto para los comandantes como para los soldados. Esta clase de entrenamiento desarrolla cohesión, respeto y confianza entre los mismos soldados y entre superiores y subalternos. Fomenta el sentimiento de haber compartido las dificultades y de trabajar en equipo. Este tipo de entrenamiento también contribuye a sentir respeto y camaradería que ayudan a arraigar creencias y valores en los soldados. El entrenamiento riguroso impartido de acuerdo con las normas, enseñará a sus soldados a hacer cosas como

individuos y como la colectividad que creían imposible de realizar. Les dará confianza en sí mismos, entre sí y en usted. Si se explica apropiadamente, ayudará a que cada soldado comprenda la relación e importancia de su habilidad para realizar tareas individuales correctamente en apoyo de la misión colectiva de la unidad. Como Comandante debe respetar a sus soldados y ganar su respeto si desea influir en sus creencias y valores. Los subordinados siempre sortearán su rango, pero su carácter, conocimiento y destrezas profesionales serán la base del respeto genuino que sientan por usted.

Una vez ganado el respeto de sus soldados, podrá guiarlos y demostrarles un desprendido interés por la unidad y por cada uno de ellos. Se interesarán en su perfeccionamiento en todo lo relacionado con el combate, si esta es la cualidad que ha demostrado. Si los soldados respetan y admiran a su superior, querrán ser como él, naturalmente, se inclinarán a adoptar como propias sus creencias y valores profesionales. Puede reforzar este comportamiento apoyando a sus soldados positivamente y recompensándolos por lo que hacen en pro de su deber, cohesividad, disciplina, buen entrenamiento y mantenimiento. Sin embargo, la recompensa puede perder su valor si se da en exceso o cuando no se merece.

3.2.2.2. El saber ¿Qué debo saber y conocer?

Ahora que usted dio respuesta al interrogante ¿Quién y como soy? y conoce sus puntos fuertes y débiles en cada una de las dimensiones del ser, debe entonces explorar los campos del conocimiento para tomar elementos y herramientas que le ayuden a resaltar sus fortalezas y aliviar sus debilidades. La pregunta de

este capítulo lo debe llevar a analizar que tanto ha hecho en materia de aprendizaje y cultivo del conocimiento, en que debe profundizar y que le hace falta para seguir formando la base sobre la cual edificará su estructura de liderazgo. En el próximo capítulo usted aprenderá a conjugar esto con, la acción, el otro lado del eje horizontal de la rueda de la antropología para el liderazgo, dando respuesta al interrogante ¿Qué debo hacer?

El Hombre Y El Aprendizaje

El hombre desde que nace hasta la culminación de sus días está en un constante proceso de aprendizaje. Aprende de su medio, de las personas, de las situaciones convirtiéndose en el constructor de su propio conocimiento. A medida que el hombre aprende, se educa, va sintiendo cada vez más la necesidad de mejorar, de prepararse, de ampliar su repertorio de conocimiento. La educación además de pertenecer a una necesidad de autorrealización de la persona, es una de las soluciones más acertadas e indispensable para el mejoramiento y la prosperidad de un país. Es la educación la que prepara y forma al nuevo hombre con herramientas y elementos intelectuales que contribuyen a la disminución de los problemas sociales existentes en nuestra sociedad.

La Educación

Está definida como el tipo de relación interpersonal que acontece en un marco social. Implica una modificación del hombre en cuanto a su perfeccionamiento y una realización máxima de sus posibilidades. Cada sociedad entraña no solo una forma de vida, sino una manera de interpretar al hombre y su

perfeccionamiento, lo que significa un concepto de educación distinto según se definan a sí mismos los diferentes tipos de sociedades. Toda fundamentación de posibilidad educativa reside en una sola concepción del hombre como ser posible y por lo tanto no enteradamente condicionado desde su nacimiento a causa de la herencia o del ambiente. (Diccionario Enciclopédico Espasa Ilustrado, 1997).

El hombre, al tiempo que se educa se va incorporando a la cultura: adquiere el lenguaje, costumbres, ideas y normas vigentes en la sociedad. Por lo tanto podemos definir la educación como un proceso dinámico entre dos personas (una capaz de influir y otra capaz de recibir la influencia), que pretende el perfeccionamiento del individuo como persona, que busca la inserción activa y consciente del ser personal en el mundo social y que es permanente e inacabado a lo largo de la vida humana. La persona que ingresa a la institución militar, además de la educación que ha recibido (primaria, secundaria y, en algunos casos, universitaria) recibe una educación formal de cuatro años en donde adquiere el lenguaje, las costumbres, las normas y conocimientos, que lo preparan para enfrentar los retos de la vida militar.

La educación se puede dividir para su estudio en educación formal, no formal, informal y especializada y se recibe a través de distintas formas entre las cuales están la presencial, semipresencial, abierta y a distancia y personalizada.

Educación formal.

La educación formal corresponde a los ciclos de enseñanza y capacitación que recibimos desde los primeros años de la vida hasta adquirir una profesión. El militar antes de su ingreso a la carrera de las armas recibe la educación

Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria, Media y Superior en algunos casos.

Una vez ingresa recibe en las escuelas de formación militar y en algunos programas supervisados por el Centro de Instrucción Militar, educación formal, universitaria, técnica y tecnológica según su grado y especialidad.

Educación No Formal.

La educación no formal es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos ó laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos.

El militar recibe constantemente educación no formal mediante: seminarios, congresos, conferencias, charlas, cursos y diplomados entre otros. Mediante la educación no formal adquirimos y profundizamos conocimientos y habilidades que son indispensables en el desempeño de nuestro trabajo, misiones y responsabilidades institucionales.

Educación Informal.

Es todo conocimiento libre y espontáneo que se adquiere proveniente de: Personas, Entidades, Medios Masivos de Comunicación, tradiciones, costumbres, Comportamientos Sociales del medio ambiente que nos rodea y otros no estructurados.

Educación Especializada.

Durante su carrera recibe educación especializada para instruirlo, entrenarlo, capacitarlo y especializarlo alcanzando su efectivo desempeño de acuerdo a su grado y especialidad. Estos serían los cursos de combate, de capacitación y de ascenso.

Mejoramiento Continuo

Lo más importante de una persona que va en busca de la excelencia es tener una mente abierta a la adquisición de conocimientos y al cambio en forma permanente. Esto se logra mediante el ferviente deseo de cada cual por conseguirlo, a través de cualquier forma de educación enunciada anteriormente.

Debido al desarrollo y cambios vertiginosos de la vida, se crea la necesidad de actualizarnos en la profesión que tenemos cada segundo, cada minuto y cada momento de la vida, pues lo que hoy está vigente, mañana no lo está. En su mayor parte, nuestro desarrollo mental y nuestra disciplina para el estudio provienen de la educación formal. Pero en cuanto nos libramos de la disciplina exterior de la escuela y universidad, muchos dejamos que nuestra mente se atrofie. Abandonamos la lectura seria, no exploramos con profundidad temas nuevos que no se refieren a nuestro campo de acción, dejamos de pensar analíticamente y de escribir (que ponga a prueba nuestra capacidad para expresarnos con un lenguaje, depurado, claro y conciso). En lugar de ello pasamos el tiempo viendo la televisión y otras actividades que nos dejan agotamiento, poco o nada de aprendizaje.

El aprendizaje continuo es una renovación mental vital. A veces supone la disciplina de lo que la persona aprende fuera del aula o programas de estudios sistematizados. Resulta extremadamente valioso adiestrar la mente para que tome distancia respecto de su propio programa y del examen que el mismo programa se hace actualizarlo continuamente. La adquisición de habilidades sin una educación para la vida, estrecha y cierra la mente. Por ello, es tan valioso leer y escribir con amplitud (llevar un diario con nuestro pensamiento, experiencias, comprensiones y aprendizaje), para promover la claridad y exactitud en lo que decimos. La educación no formal junto con la lectura y la escritura enriquece nuestras vidas y nos ayuda al logro de nuestros propósitos y metas. El militar es una persona preactiva que reflexiona sobre su formación y siente la necesidad de mejorar en su desempeño profesional para el buen desarrollo en los roles como militar y como persona dentro y fuera de la institución.

El mejoramiento continuo del oficial está canalizado en su educación especializada por la Escuela Militar de Cadetes, El Centro de Educación Militar (CEMIL), Centro Nacional de Entrenamiento (CENAE) y la Escuela Superior de Guerra. El Suboficial también recibe un mejoramiento continuo en su educación especializada por la Escuela Militar de Suboficiales "Inocencio Chincá", el Centro de Educación Militar y el Centro Nacional de Entrenamiento. En estos centros de estudios militares se preparan continuamente los oficiales y suboficiales en el reentrenamiento y actualización de las diferentes doctrinas y procedimientos para asumir los retos que a diario se presentan. Es responsabilidad intrínseca de cada miembro de la Institución Militar estar abierto al mejoramiento continuo,

mediante la adquisición de conocimientos y desarrollo de destrezas, utilizando además de la educación formal, la no formal y la informal, ésta es la parte más importante para estar actualizados en conocimientos. De esta forma cada militar adquiere las destrezas personales, conceptuales, técnicas y tácticas para poder desempeñar las diferentes fusiones, tareas y misiones en forma efectiva, como una alternativa de solución a los diferentes problemas que se plantean en el mundo de la incertidumbre, del peligro y del riesgo en que se desenvuelve.

A continuación encuentra algunas herramientas que le serán indispensables si decide aceptar el reto de continuar su desarrollo profesional a lo largo de una carrera de servicio a la nación como miembro del Ejército Nacional de la República de Colombia.

Que debe Conocer Un Comandante

Además de las consideraciones anteriores, comunes a cualquier persona, es necesario que el militar comprenda lo valioso de perseguir el mejoramiento continuo no solo en su campo de acción estrictamente militar. El militar debe ser una persona culta con capacidad de analizar y estudiar situaciones que se presenten con un sentido crítico. Para un comandante en niveles medios y bajos, los conocimientos que haya adquirido fuera de su campo en cualquiera de los tipos de educación se convierten en una herramienta más para ejercer su liderazgo sobre los hombres.

El cuadro de mando debe considerar que en cualquier unidad donde llegue siempre habrá por lo menos un soldado profesional que tenga más

conocimientos o experiencia en el empleo de determinada arma, técnica o táctica. De que manera puede entonces influir para que el subalterno lo admire y lo respete? La respuesta es la cantidad y calidad de conocimiento adquirido por su cuenta y su aplicación a las diferentes situaciones que se le presenten.

El comandante debe instruir antes de dirigir. Necesita Saber, Conocer Y Entender las normas, así mismo, la naturaleza humana, su trabajo y su unidad para ser un jefe eficaz. El conocimiento será una base fuerte de lo que usted debe SER y lo que debe HACER, recuerde que el conocimiento es mucho más que memorizar información, es también el sintetizar, entender y analizar la información.

Conozca Las Normas

El comandante necesitará cumplir y hacer cumplir las normas en el comportamiento que espera de sus soldados. El Ejército ya ha establecido normas en muchas áreas. Los Decretos, reglamentos, planes de instrucción y de entrenamiento, manuales, textos guías, órdenes de operaciones y Procedimientos Operativos Normales, todos contienen normas. Por lo general, su función consiste en tomar las normas existentes y convertirlas en metas que sus soldados entiendan y crean. Las normas definen el desempeño aceptable, controla el comportamiento y afectan las acciones. Las normas se deben comunicar con claridad, asegurando que se entiendan y cumplan. Se deben establecer y hacer cumplir normas exigentes en todas las áreas relacionadas con misiones, tareas específicas y críticas para el cumplimiento de la misión en tiempo de guerra. Sin embargo, tenga cuidado, a veces los superiores tienen un

área de interés o de pericia particular en la cual ponen tanta energía de la unidad que ocasionan que otras normas no se cumplan. Usted y sus subalternos tienen cierta cantidad de tiempo y energía; utilícelos para cumplir las normas en todas las áreas.

Si los soldados no cumplen las normas, analice la situación y decida un curso de acción para controlarlas. Verifique si sus normas se ajustan a la realidad. ¿Cuáles son las exigencias del combate? ¿Qué tiene sentido común?, pregunte a sus jefes y sus compañeros más respetados; ponga atención a sus ideas. Modifique sus normas de ser necesario, pero no haga ningún cambio si están correctas. Hágase estas preguntas:

¿Comprendieron sus subordinados lo que se esperaba?

¿Proporcionó los recursos, autoridad, entrenamiento y dirección que necesitaban?

¿Saben realizar lo que usted proyectó?

¿Estaban motivados para hacer lo que se esperaba?

Las respuestas a estas preguntas guiarán sus acciones. Existe la posibilidad de que sus subordinados necesiten entrenamiento, supervisión y asesoramiento adicionales. También puede ser que necesite explicar las normas a fin que sus subordinados las entiendan y comprendan su importancia. Si no se cumplen las normas y es necesario el asesoramiento, no se vuelva insolente o abusivo. Cuando asesore, explique al subordinado lo que no hizo bien y porque no es aceptable su rendimiento de acuerdo con las normas. Explíquele la forma en que puede mejorar su desempeño y enfatice el comportamiento específico que usted quiere cambiar, sin degradar su dignidad. Su forma de asesorar

eventualmente afectará el comportamiento y actitud de sus soldados. Sus maneras pueden aumentar su respeto hacia usted, o pueden causar un profundo resentimiento, hostilidad o sentimiento de injusticia.

Todos los comandantes quieren que sus soldados realicen un buen trabajo, también quieren desempeñarse bien; ambos se frustran si el rendimiento es deficiente, y esto puede llevarlos a sentir ira. En estas situaciones, se puede sentir tentado a descargar sus frustraciones gritando y atemorizando a sus soldados, o abusando verbalmente de ellos. Se encuentra en una posición de autoridad sobre sus soldados y se debe examinar a sí mismo cuando amonesta o asesora.

Debe mantener un equilibrio entre la firmeza militar y el aprecio por la dignidad humana. Tal y como dijo el General Schotfield del ejército de los Estados Unidos, "La disciplina que hace a los soldados de un país libre confiables en combate no ha de ser ganada mediante tratos crueles y tiránicos, por el contrario tales tratos están más cerca de destruir que de construir un ejército."

Conózcase A Sí Mismo

Para dirigir a otros con éxito se deben adquirir conocimientos sobre la gente y la naturaleza humana. Sin embargo, antes de comprender a otras personas debe conocerse a sí mismo.

¿Es una persona analítica a quien le gusta trabajar objetivamente con los hechos, o es una persona intuitiva que prefiere confiar en sus instintos y

sentimientos mientras reúne información antes de tomar decisiones? ¿Cuán sensible es usted hacia los sentimientos de otras personas? ¿Tiende a estar sólo o es una persona extrovertida, capaz de asociarse fácilmente con los demás? ¿Le gusta llevar una vida planificada y ordenada o una vida flexible y espontánea?

Todo el mundo tiene preferencias, puntos fuertes y débiles. Un punto crucial en su desarrollo como comandante es conocerse a sí mismo, a fin de aumentar al máximo sus puntos fuertes y trabajar para minimizar sus debilidades. Como comandante debe entender que usted se compone de tres personas: la persona que es, la que piensa que es y la que otros piensan que usted es. En algunos casos, existe una relación estrecha entre las tres; en otros casos, la relación no existe. He aquí algunas preguntas que se puede hacer a sí mismo:

- ¿Cómo establecer prioridades?
- ¿Se puede confiar en mí?
- ¿Cuán bien le presto atención a otros?
- ¿Sienten los subalternos, temor de mí, o fe, simpatía y respeto?
- ¿Demuestro que disfruto lo que hago?
- ¿Delego responsabilidades o actúo como administrador absoluto?
- ¿Soy optimista o pesimista?
- ¿Actúo en forma desinteresada o interesada?
- ¿Soy un tomador o un evasor de decisiones?
- ¿Soy competente en mi trabajo?
- ¿Dirijo a otros por medio de mi ejemplo?

- ¿Permito que se incumplan normas cuando me encuentre cansado?

Sus superiores, compañeros y subordinados le proporcionarán respuestas honestas si las solicita y está abierto para recibirlas. Las respuestas sinceras lo pueden ayudar a entenderse mejor. Si se conoce a sí mismo y trata de mejorar, tiene la base para conocer su trabajo y a sus soldados.

Conozca La Naturaleza Humana

El capítulo II abrió con una frase célebre de S.L.A. Marshall indicando que se debe comenzar por entender la naturaleza humana para comprender la guerra. Esta es una verdad fundamental. Como jefe, para cumplir su misión necesita, el apoyo de sus seguidores, superiores y otras personas que no forman parte de la Institución, debe ser capaz de motivar a todas estas personas para que le brinden apoyo. Para entender y motivar a la tropa, y desarrollar una unidad, disciplinada, unida y bien adiestrada, debe entender la naturaleza humana. Las personas se comportan de acuerdo con ciertos principios de la naturaleza humana, los cuales gobiernan el comportamiento, bien sea en tiempo de guerra o de paz. Las presiones de la guerra pueden desencadenar ciertos temores contenidos en tiempo de paz. La guerra sin embargo, no cambia la naturaleza humana. Ya que todos los humanos reaccionan de acuerdo con estos principios, es muy importante que comprenda la dimensión humana de la guerra.

La naturaleza humana es un conjunto común de cualidades compartidas por todos los seres humanos. Algunas de estas cualidades del individuo - creencias, valores y carácter - se trataron en el Capítulo I. A continuación se tratan algunos

aspectos básicos de la naturaleza humana que como comandante debe considerar. Antes de convertirse en un comandante hábil e inspirador su obligación es atender la forma en que estos aspectos afectan el comportamiento de las personas que se encuentra bajo presión.

Todas las personas tienen el potencial para comportarse bien y o mal. Una de sus tareas más importantes es suprimir lo malo, sacar a flote lo bueno y encaminarlo hacia el cumplimiento de la misión de su unidad. La mayor parte de las personas quiere comportarse correctamente, pero desafortunadamente, muchos carecen de la fuerza moral y carácter para hacerlo si se encuentran tentados o bajo tensión. Debe comprender esto y conocer las condiciones que sacan a flote lo bueno y lo malo en las personas. Así podrá fomentar lo bueno y suprimir lo malo. La guerra puede sacar a flote lo peor de la naturaleza humana. Hay ejemplos de gente que comete enormes atrocidades, por lo cual se debe poner en práctica la autodisciplina para extraer el bien y suprimir el mal en los subordinados.

¿Cuál es la razón por la cual se comenten tales crímenes de guerra? La mayoría de los colombianos detestan el crimen, la violencia y especialmente, el asesinato. Sin embargo, en el campo de combate, el deseo que tienen los soldados de sentirse seguros y sobrevivir aumenta su deseo de neutralizar al enemigo. La mayoría de ellos no quiere causar sufrimiento innecesario, pero la tensión del combate, la emoción y la ira junto con la fatiga, el temor o la pérdida de sus compañeros pueden reducir sus inhibiciones contra los abusos de fuerza. Su tarea es entender el efecto que puede causar la tensión en el

comportamiento y guiar a sus soldados con su ejemplo, a fin de que ellos sepan que usted nunca aprobará o tolerará abusos de la fuerza.

Todos los combates nos han enseñado que el comportamiento del comandante es el factor importante para prevenir los abusos. Algunas personas creen que las atrocidades son inevitables en la guerra y que no se puede hacer nada para evitarlas. Otros más radicales, y a la vez más equivocados, piensan que además de inevitable es necesario usar las mismas "reglas" de los agentes generadores de violencia es decir, ninguna. El siguiente paso de estas personas es sentir incluso afecto por algunos grupos al margen de la ley bajo la falsa premisa que "el enemigo de mi enemigo es mi amigo." Es cierto que si a la naturaleza humana se le permite seguir su curso bajo ciertas condiciones de combate puede hacer atrocidades. También es cierto, sin embargo, que los comandantes pueden y deben prevenirlas, es su deber moral. En casi todos los casos en que han ocurrido atrocidades, un *LÍDER DE CARÁCTER, COMPETENTE Y SEGURO DE SI MISMO*, pudo haberlas evitado. Si el comandante hubiera controlado sus propias emociones, hubiera dado el ejemplo correcto e impartido las órdenes apropiadas, éstas no se hubieran cometido. Un comandante que valora los ideales de verdad, justicia, libertad y dignidad humana no admite atrocidades. Se debe controlar a sí mismo y controlar a sus soldados, no importa lo difícil que sea la situación. "Nunca debe olvidar que usted es responsable del desempeño de sus subordinados y también de sus acciones".

Conozca Su Trabajo

Conocimiento Técnico:

El conocimiento técnico es el que se requiere para ejecutar todas las tareas y funciones relacionadas con su cargo, incluyendo la destreza para operar y mantener todo el equipo asignado. Se debe esmerar en aprender a utilizar su equipo de la forma más eficiente posible para apoyar el cumplimiento de su misión. Además, debe estar capacitado para entrenar a sus subordinados en todas las tareas de su trabajo y piezas de su equipo. Para obtener este conocimiento, estudie y trabaje arduamente en el Centro de Educación Militar, en las Escuelas y en su Unidad. El estudio individual de los manuales y publicaciones del Ejército también tiene un valor incalculable para adquirir tal pericia. No tenga temor de solicitar a sus superiores, compañeros y subordinados que lo ayuden a educarse. Si sus conocimientos sobre algunos de los sistemas adolecen de deficiencia, admítalo y tome una acción correctiva de inmediato. Cualquier intento de engaño sólo conducirá a la pérdida de su credibilidad personal y podrá ocasionar un accidente o lesión, si el subalterno sigue un mal consejo.

Conocimiento Táctico.

El conocimiento táctico es la habilidad de utilizar a sus hombres y su equipo. Los comandantes de armas de combate trabajan directamente para ganar ventaja sobre el enemigo, mientras los cuadros de apoyo de combate y apoyo de servicio para el combate prestan el apoyo necesario.

Conozca Su Unidad

Además de tener conocimiento técnico y táctico usted debe combinarlos con el conocimiento de sí mismo y de su Unidad. Para desarrollar un grupo disciplinado y unido, debe conocer su unidad, ¿cuáles son las limitaciones y capacidades de su unidad? Debe entender con claridad los conceptos de disciplina y cohesión. En unidades eficaces, los miembros de la unidad se conocen bien a sí mismos y entre sí. Se preocupan uno por el otro; comparten la fe, el respeto, la confianza y el entendimiento mutuo y trabajan como un equipo disciplinado dentro de un apropiado ambiente ético y moral.

La Disciplina:

Los soldados disciplinados son ordenados, obedientes, controlados y responsables. Ejecutan su deber con rapidez y eficacia en reacción a las órdenes, y aún en ausencia de ellas. Las fuerzas que dirigen una Unidad disciplinada provienen de la misma unidad; estas fuerzas son los valores, el carácter y el deseo de los comandantes y tropas. El carácter de la unidad refleja el carácter de sus comandantes y tropas. Si los soldados poseen disciplina, valentía, iniciativa y creatividad, la unidad desarrolla una personalidad, un carácter, teniendo estos elementos como base.

La autodisciplina significa sacrificarse a sí mismo para cumplir con su deber – su obligación – no importa la tensión, el cansancio u otras condiciones. Una Unidad disciplinada se sacrifica a sí misma para cumplir con su deber en cualquier situación. En la unidad que se rige por las normas, los soldados tienen confianza en sí mismos y la iniciativa necesaria para tomar acciones decisivas y

oportunas que ayudarán a la unidad a cumplir su misión. Sus soldados se sentirán orgullosos de formar parte de una unidad disciplinada. La disciplina implica mucho más que competencia. Proviene del entrenamiento realista combinado, y de comandantes que se preocupan lo suficiente como para dirigir y enseñar a sus soldados. Ocurre cuando los soldados tienen tanta habilidad y están tan motivados que quieren dedicar toda su energía a la misión. Espontáneamente contribuye a mejorar la unidad; la moral es alta porque todos los soldados saben que lo que hacen es importante y que con ello contribuyen al cumplimiento de una misión de importancia.

La disciplina se mantiene cumpliendo los propios deberes y ayudando a los demás a cumplir los suyos. Del mantenimiento de la disciplina serán responsables todos los miembros de las Fuerzas Militares, en forma proporcional a los deberes y obligaciones del grado y el cargo que desempeñan. La disciplina, condición esencial para la existencia de toda fuerza militar, consiste en mandar y obedecer dentro de las atribuciones del superior y las obligaciones y deberes del subalterno; contrarresta los efectos disolventes de la lucha, crea íntima cohesión y permite al superior exigir y obtener del subalterno que las ordenes sean ejecutadas con exactitud y sin vacilación. Implica la observancia de las normas y ordenes que consagre el deber profesional.

La Cohesión.

La cohesión representa el compromiso recíproco entre los soldados de todos los rangos que fortalece el deseo de combatir y sacrificar su seguridad personal; es producto del nexo entre los subalternos compañeros y superiores. La cohesión

requiere de fuertes vínculos de respeto, fe, confianza y entendimiento mutuos dentro de las unidades. Las unidades cohesivas funcionan eficientemente en situaciones de apremio y ejecutan sus misiones debidamente aún ante la ausencia de órdenes.

3.2.2.3. El hacer ¿qué debo hacer?

Para lograr cumplir nuestra misión debemos tener la iniciativa y la responsabilidad de hacer, que lo que se quiere hacer suceda (ser proactivo). Es llevar lo que se quiere a la acción, a la práctica. Nuestras acciones deben cumplir el objetivo de influir en el bienestar propio y de los demás; de operar acertadamente, y de mejorar continuamente. Siempre hay algo que hacer. Lo anterior se confirma cuando para librarse de algo no hay mejor excusa que decir "que se tiene algo mejor que hacer". La verdad, *siempre hay algo mejor que hacer*", esto es el reto que hay que aceptar, en esta dirección debemos invertir nuestro tiempo. Al llegar a este capítulo usted tiene un buen entendimiento de la importancia de los principios y los valores, de quien es y como es usted, y de que debe saber y conocer. Es entonces, la hora de actuar y de tomar las riendas de su vida para llegar a ser un líder sea cual sea el campo en el que se desempeñe. En el próximo capítulo usted explorará herramientas que le ayudarán además a direccionar sus acciones y las de su organización.

Capacidades Indispensables Para Actuar

En las acciones del ser humano intervienen algunas capacidades que nos conducen a la libertad de elegir o decidir actuar correctamente.

Conciencia

La conciencia es la capacidad o actitud de reflexionar sobre nuestros propios pensamientos. La autoconciencia nos permite examinar el modo en que nos vemos. *Conciencia Moral* es el juicio práctico de la razón que nos informa qué conductas o acciones están de acuerdo o no con el bien de la ley moral. Mediante este don humano detectamos nuestra propia singularidad y las directrices personales, morales y éticas que nos permite llevarla a cabo. Este don nos da la capacidad de dar nuestros talentos, aportes y contribución aceptando y actuando de acuerdo con las leyes morales.

Imaginación

Es la capacidad de visualizar el potencial de los talentos que hay en nuestro interior y la capacidad de contribución y aporte hacia los demás. A través de este don podemos mantener en mente nuestra visión y los propios valores y organizar la vida para que sea congruente con las cosas más importantes. De esta manera, cuando estemos enfrentando una situación difícil y apresurada utilizamos la imaginación para ver la situación con otra óptica, imaginando un argumento que nos ayude a ser congruentes con los valores más profundos de nuestra vida cotidiana y rechazar la percepción del momento, además podemos visualizar la situación de una forma positiva y viable. Es la capacidad de crear en nuestra mente lo que en el presente no podemos ver con nuestros ojos.

Voluntad Independiente

Es la capacidad para tomar decisiones, elegir y después actuar en consecuencia. Es la capacidad para comprometernos con nosotros mismos a

mantener compromisos de "hacer lo que decimos". Mediante el don humano de voluntad independiente llevamos a cabo pro activamente el programa o plan que nos hemos planteado, como verá en el próximo capítulo. Este don nos da el poder de hacer algo cuando uno quiere hacerlo y depender de los valores y no del impulso o deseo del momento.

El poder se adquiere aprendiendo a usar este gran don en las decisiones que tenemos día tras día. Para lograr la misión hay que tener la capacidad para comprometerse consigo mismo a mantener compromisos con nuestra institución, familia, amigos, etc. Estas capacidades nos hacen seres superiores, diferentes a los animales. Todas son importantes, pero en su orden de causalidad podríamos decir que la más importante es la voluntad independiente, seguida de la conciencia, y por último para hacer las otras dos más efectivas está la imaginación.

¿Que Debe Hacer Un Comandante?

Los comandantes pueden perder batallas, pero sólo los soldados pueden ganarlas. Tener las virtudes, los valores, los atributos, las creencias, el carácter, la ética y el conocimiento apropiados son necesarios, pero se requiere más para asegurar el éxito en el campo de combate. Los soldados deben estar correctamente entrenados, equipados y dirigidos por sus comandantes para incrementar la posibilidad de éxito. Además, los comandantes deben ofrecer propósito, dirección y motivación a fin de cumplir con las exigencias de combate. Los requerimientos son los mismos, bien sea si dirige una unidad de combate,

una unidad de apoyo de combate o una unidad de apoyo de servicio para el combate.

Ofrecer Propósito

El propósito le dice a los soldados la razón por la cual deben llevar a cabo actos que conllevan riesgos en situaciones de tensión. Enfoca la atención y el esfuerzo de los soldados en la tarea o misión asignada, ayudándolos a operar de manera disciplinada en la ausencia de su comandante. Los soldados pueden relacionarse mejor con una de las tareas o misión si conocen el propósito fundamental de sus acciones. El nivel de violencia de la guerra actual ha producido bajas masivas y pequeños grupos de soldados han quedado separados de sus unidades. Experimentan gran tensión debido a las continuas operaciones diurnas y nocturnas y a los violentos encuentros con el enemigo. El éxito en el campo de combate dependerá más que nunca de la determinación individual de los soldados y de su iniciativa personal. La naturaleza del campo de combate y de los soldados requiere que los subordinados entiendan la importancia que tiene cada misión.

Debe enseñarles a sus subordinados a pensar con creatividad y resolver problemas cuando se encuentren bajo tensión. En el campo de combate los soldados deben tener un concepto claro del objetivo, entender claramente la intención de su comandante y poseer la información crítica que el escalón inmediato superior puede suplir en relación con la misión, el enemigo, el terreno, las tropas y el tiempo disponibles. De modo que, si usted no se encuentra disponible o las comunicaciones con el escalafón superior son interrumpidas,

sus soldados deben poder utilizar el conocimiento que tienen sobre la intención del comandante y valerse de iniciativa para cumplir la misión. Para preparar a sus subordinados para el combate, use en el entrenamiento situaciones que requieran que los soldados tomen acciones sin ayuda o dirección del comandante. Luego, lleve a cabo una buena crítica. Discuta los resultados y haga que ésta sea una experiencia de aprendizaje tanto para sus subordinados como para usted.

Debe comunicar su intención de manera que sus soldados entiendan con claridad los resultados deseados. Tenga en mente que esto sólo puede suceder si explica con claridad los resultados deseados. Tenga en mente que esto sólo puede suceder si explica el propósito en términos claros, concisos y completos. Existe efectividad en las comunicaciones sólo si sus soldados prestan atención y entienden su intención.

Ofrecer Dirección

Sus destrezas intelectuales a veces se señalan como destrezas direccionales debido a que usted fija la dirección u orientación de las acciones cuando indica lo que se debe hacer según el orden de prioridad establecido. La dirección que usted brinda a sus soldados muchas veces se basa en las instrucciones de su comandante. El punto clave a recordar es que debe escuchar, apoyar y ayudar a su comandante a cumplir la misión, reconociendo que por lo general, su misión es una acción complementaria de la misión de su comandante.

Los comandantes proporcionan dirección mediante:

El cumplimiento y el mantenimiento de normas.

La toma de decisiones y solución de problemas.

Enseñanza y asesoramiento.

El Cumplimiento y El Mantenimiento De Normas.

El ejército ha establecido normas para todas las actividades militares. Como comandante, usted tiene dos responsabilidades: primero, conocer las normas, y segundo, implementar la norma establecida. Debe ayudar a sus comandantes subordinados explicándoles las normas que aplican a su organización, autorizándolos a implementar las normas; esto fija la dirección que ha de seguir su unidad.

El Establecimiento De Metas Y Objetivos.

El establecimiento de metas y objetivos es una parte crítica del liderazgo. La meta fundamental es asegurar que cada soldado y unidad estén entrenados, motivados y preparados adecuadamente para tener éxito en el combate. Por lo general, para cumplir con este objetivo se requiere que usted y sus subordinados establezcan y desarrollen metas conjuntamente. Recuerde varios puntos claves al desarrollar metas para su unidad:

Las metas y objetivos deben ser reales, factibles y medibles.

Las metas y objetivos deben tener el propósito de mejorar el desempeño en combate.

Los subordinados deben tener participación en el proceso de establecimiento de metas y objetivos.

Debe desarrollar un cronograma de tareas para cumplir cada meta.

El Planeamiento.

El planeamiento es tan importante para el éxito del entrenamiento en tiempo de paz como para el éxito de las operaciones de combate. Por lo general el planeamiento está basado en la dirección o en la misión que recibe su comandante o del escalón superior. Con esta dirección o misión usted puede comenzar un plan utilizando el proceso de planeamiento a la inversa. Primero determine cuál debe ser el resultado final del entrenamiento o de las operaciones de combate; luego, trabaje paso por paso a la inversa. Si utiliza el sentido común y la experiencia, este proceso lo ayudará a eliminar problemas, a organizar el tiempo y a identificar los detalles. El planeamiento a la inversa es una destreza, y al igual que otras destrezas, se puede desarrollar con la práctica. Los pasos a seguir en el planeamiento a la inversa son:

Determinar lo básico: qué, quién, cómo, cuándo y dónde

Identificar las tareas que quiere cumplir y establecer una secuencia para las mismas.

Desarrollar un programa o cronograma para cumplir las tareas identificadas.

Comience con la última tarea que se va a cumplir hasta llegar a la presente.

Cuando el tiempo lo permita, solicitar ayuda de sus subordinados le resultará provechoso. Si lo hace en forma debida, logrará varios objetivos simultáneamente, inclusive podrá mejorar las comunicaciones interpersonales, lo cual facilitará la cohesión y la disciplina; motivar a los soldados que participan; y presentar un panorama más claro de las metas y objetivos de la Unidad. Incluir a sus subordinados en el planeamiento es una demostración de que usted reconoce y aprecia sus destrezas. El reconocimiento y aprecio de un comandante respetado son fuerzas de motivación muy poderosas.

Las ideas de sus subordinados pueden ayudarlo a desarrollar un mejor plan; la participación de estos en el proceso de planeamiento les comunica un interés personal que los impulsa a ver que el plan tenga éxito.

La Toma De Decisiones Y La Solución De Problemas.

Tanto en combate como en entrenamiento usted enfrentara problemas complicados y tendrá que tomar decisiones con poca información. He aquí un proceso de solución de problemas que le puede servir de ayuda

Reconozca y defina el problema.

Recopile información y haga conjeturas.

Desarrolle posibles soluciones.

Analice y compare las posibles soluciones.

Seleccione la mejor solución.

El proceso de solución de problemas es un proceso continuo. El tiempo disponible, la urgencia de la situación y su juicio afectarán el método usado en la toma de decisiones. Cuando el tiempo es escaso, debe tomar medidas para llegar a una decisión rápida. Es mejor una decisión adecuada oportuna que una decisión excelente tardía.

Supervisión, Evaluación Y Retroalimentación.

Supervisar significa mantener dominio de la situación y asegurar que los planes y las políticas se implanten apropiadamente. La supervisión incluye impartir instrucciones e inspeccionar continuamente el cumplimiento de una tarea. Existen límites que definen las dimensiones correctas de la supervisión. En un

lado esta la supervisión excesiva; en el otro lado, la supervisión insuficiente. La supervisión en exceso suprime la iniciativa, produce resentimiento y baja la moral y la motivación. La supervisión insuficiente, de otra parte, puede llevar a la frustración, a errores en las comunicaciones, falta de coordinación, desorganización y a la percepción de que el soldado ha perdido el interés. Esta percepción puede conducir el resentimiento, a bajar la moral y a disminuir la motivación.

El nivel de supervisión correcto dependerá de la tarea que se está llevando a cabo y de la persona que estará supervisando. He aquí algunas preguntas que debe hacerse:

- ¿Cuál es el nivel de experiencia del subordinado?
- ¿Cuán competente es el subordinado en esta tarea?
- ¿Cuán confiado está el subordinado en su destreza para llevar a cabo esta tarea?
- ¿Cuán motivado está el subordinado para ejecutar esta tarea?

Todos los soldados se benefician de la supervisión apropiada por comandantes de mayor conocimiento y experiencia. La supervisión tiene un efecto importante en el desarrollo de la fe dentro de la unidad. Asegúrese de que sus subordinados entiendan cómo y por qué usted tiende a supervisar como parte de su liderazgo y filosofía de comando. Ellos pueden ajustarse a muchos estilos de supervisión una vez comprendan que usted verifica que las tareas sean entendidas, y trata de mantener las comunicaciones abiertas, enseñar y a la vez aprender.

La evaluación es parte de la supervisión e incluye observar la forma en que los soldados cumplen una tarea, verificar directamente e inspeccionar. Usted necesita un sistema rutinario para verificar que es importante para el cumplimiento de la misión, así como para la cohesión, la disciplina, la moral y la eficacia de la unidad. Verificar es una palabra y un concepto tan sencillo. Es evidente que los jefes deben verificar, pero la naturaleza humana puede causar que fracasemos en la verificación de las cosas más simples, las que pueden conducir a grandes desastres.

Usted escucha decir a algunas personas, "Preocúpese por las cosas pequeñas, las cosas grandes se resuelven por sí mismas." Otros dicen, "Preocúpese por las cosas grandes e importantes y olvídense de las cosas pequeñas." Ambos dichos son malos consejos. En primer lugar, preocúpese por las cosas grandes; es aquí donde usted puede aplicar sus capacidades intelectuales o direccionales. Luego, verifique las cosas pequeñas, las que hacen que sucedan las cosas importantes. Use su juicio y experiencia para que se asegure que no utiliza supervisión excesiva, ni supervisión insuficiente.

Enseñanza Y Asesoramiento.

La enseñanza y el asesoramiento son responsabilidades fundamentales de todo comandante. Enseñar implica las condiciones necesarias para que alguien pueda aprender y desarrollarse. Para robustecer la competencia y la confianza de sus subordinados; debe ser un maestro bien entrenado. Guiar, asesorar, recompensar y tomar las medidas disciplinarias correctas, todo es parte de la

enseñanza. Para poder hacer planes, impartir buen entrenamiento y ayudar a sus subordinados a desarrollarse profesional y personalmente, debe ser un buen maestro. Para ser un buen maestro es fundamental que se entienda la forma de aprendizaje de los individuos. Las personas aprenden:

Guiándose por el ejemplo que otros dan.

Formándose una idea de lo que tratan de aprender.

Mediante la acumulación y el entendimiento de la información necesaria.

Mediante la aplicación o la práctica.

El aprendizaje requiere de ciertas condiciones importantes. Una de las condiciones es que la persona tenga interés en aprender. No es fácil enseñar a alguien que no este motivado para aprender o cree que no es necesario aprender lo que usted le esta enseñando. ¿Cómo se convence a un individuo de que necesita aprender lo que se le va a enseñar? Demuéstrele a la persona a la que esta tratando de enseñarle, que lo va a convertir en un soldado más competente, lo va a capacitar más para cumplir su deber y para sobrevivir en el campo de operaciones. Dé ejemplos para demostrarle al individuo la importancia del material de enseñanza. La próxima condición del aprendizaje es involucrar al estudiante en el proceso. Mantenga a sus soldados atentos haciendo que sus mentes y sus emociones estén activas durante el proceso de aprendizaje. Haga que sus subordinados participen, bien sea por medio de la discusión o mediante la práctica activa de la destreza.

Enlazadas con sus responsabilidades como maestro están sus responsabilidades como guía y asesor. Es sumamente importante que asesore a

todos sus soldados con frecuencia respecto a sus puntos fuertes, sus debilidades y sus problemas.

Los soldados piensan con frecuencia que el asesoramiento es negativo, igualándolo con un regaño o amonestación. Esto no es todo lo que el asesoramiento significa. Aprenda la forma de utilizar el asesoramiento como un instrumento positivo para ayudar a sus soldados a prepararse para las responsabilidades futuras.

El asesoramiento significa conversar con una persona de manera tal que ayude al individuo a resolver un problema, a corregir una actuación defectuosa o a mejorar una actuación satisfactoria. El asesoramiento es una destreza de liderazgo, que a su vez es una forma particular de guiar y enseñar. Requiere de destrezas intelectuales, tales como identificar el problema, analizar los factores y las fuerzas que motivan el comportamiento del soldado asesorado, y planificar y organizar la sesión de asesoramiento. Requiere del entrenamiento de la naturaleza humana

Qué es lo que causa que un soldado se comporte de cierta forma y qué es lo que se requiere para cambiar su comportamiento.

En el asesoramiento es necesario prestar atención para conocer la situación y conocer al soldado. También es necesario usar su criterio para darse cuenta cuál es el momento apropiado para que el soldado tome sus propias decisiones y cuando usted debe tomar las decisiones por él; cuándo debe ser flexible y

cuando no debe serlo. Así como no existen respuestas fáciles sobre qué hacer exactamente en situaciones de liderazgo, tampoco existen respuestas fáciles sobre lo que se debe hacer en situaciones específicas de asesoramiento. Como comandante, usted quiere enseñarle a sus soldados nuevos valores, conocimientos o destrezas que modifiquen su comportamiento. También quiere ayudarlos a ser mejores soldados durante el periodo de asesoramiento.

Instrucción Y Entrenamiento.

La calidad debe ser la prioridad principal en el entrenamiento este es el desempeño total del Ejército. Las características esenciales de una buena Unidad, Escuadra, Pelotón, Compañía, Batallón, Brigada, se reducen a que éstas sean bien entrenadas y bien disciplinadas. Estas dos características son evidentes en la actuación de cada Unidad, bien sea en tiempo de paz o de guerra. La disciplina se deriva y emana del entrenamiento y sirve para destacar un punto fundamental necesario para la filosofía del entrenamiento; este entrenamiento es sumamente amplio y afecta todo lo que hace una organización militar.

El entrenamiento debe desarrollar soldados disciplinados, en buen estado físico y altamente motivados. Debido a que los soldados invierten la mayor parte de su tiempo en el entrenamiento, usted juega un papel especialmente importante en el desarrollo de soldados bien entrenados. Las normas que guían el entrenamiento deben reflejar los requerimientos del campo de combate. Entrene a sus soldados en las tareas críticas para el cumplimiento de misiones en operaciones.

El entrenamiento eficaz es la clave para mantener un ejército listo para el combate y para reducir los accidentes por errores humanos. El entrenamiento que se lleva a cabo de acuerdo con las normas produce soldados disciplinados y bien entrenados que aceptan hacerse responsables por su propia seguridad y por la de otros, y también se responsabilizan por la protección del equipo perteneciente al Ejército.

El buen entrenamiento:

Fortalece la moral de los soldados

Desarrolla la fe y el respeto mutuos entre el comandante y el subordinado.

Se concentra en las destrezas de combate.

Esta orientado a la ejecución y los objetivos realistas.

Sigue la doctrina del Ejército y estandariza las acciones.

Significa aprender de los errores y permitir el crecimiento individual.

Es el desarrollo de subordinados de carácter firme.

Debe planificar el entrenamiento a fin de retar a sus subordinados y de que estos adquieran conocimiento. Algunos comandantes encuentran que conducir el entrenamiento es una tarea amenazante y desconcertante. Cuando presentan una clase tediosa, sus soldados se resisten al entrenamiento repetitivo de las destrezas que dominan. Al descubrir que no tiene nada más que enseñar, el comandante reacciona a la defensiva y vuelve a utilizar el poder de su posición. Acusa a los buenos soldados de tener actitudes pobres y trata de ordenarles que presten atención al entrenamiento monótono. El resultado de

este escenario es una unidad fuerte entre los soldados, pero con falta de respeto hacia el comandante.

Motivar

Hacer lo que usted sabe que debe hacerse para cumplir la misión. Si sus subordinados confían en sí mismos, entre sí, en la unidad y en usted, y apoyan la causa, estarán sinceramente motivados, entrenados para combatir y para triunfar como un grupo cohesivo y disciplinado tendrá un efecto de motivación de valor incalculable. El conocimiento y las destrezas combaten el temor y aumentan la confianza. La confianza es una fuerza poderosa de motivación. Que Ayuda a incrementar la moral, la valentía y el deseo de combatir.

Usted debe mantener un panorama amplio sobre la naturaleza humana y la motivación. No se permita a sí mismo creer que los soldados están motivados solamente por el miedo que sienten hacia sus comandantes. Es igualmente peligroso creer lo contrario que todos los soldados están motivados con el fin de trabajar arduamente y de hacer lo correcto.

Usted puede motivar a sus subordinados sirviendo como portador de las normas éticas.

Mediante el desarrollo de grupos cohesivos de soldados

Por medio de la recompensa y del castigo.

El Portador De Las Normas Éticas.

Sus soldados necesitan que usted sea el ejemplo con que ellos puedan comparar su propio comportamiento. Quieren tener un comandante con el que

puedan contar. Quieren depender de usted para proveer la fuerza moral que exigen los valores de nuestra sociedad. Los soldados quieren hacer un trabajo, pero también quieren ser decentes y honorables. Sirviendo como portador de las normas éticas, usted motiva y ayuda a sus soldados a desarrollar la auto-disciplina y el deseo de combatir con valentía y de hacer lo correcto con valor, sin tomar en cuenta el peligro.

Los Grupos Cohesivos De Soldados.

Los grupos cohesivos de soldados se desarrollan cuando usted demuestra interés por sus soldados y trabaja arduamente para que la profesión militar sea significativa para ellos. Se necesita un gran volumen de trabajo para enseñar, guiar, asesorar y entrenar a sus subordinados, pero esto crea los nexos que llevan a la cohesión, la fe y el respeto mutuo. Un soldado que pertenece a un grupo cohesivo de soldados tiene fe en sus compañeros, en sus comandantes y en su equipo de entrenamiento. Combatir espontáneamente con el fin de destruir al enemigo, salvar a sus compañeros y salvarse a sí mismo.

Las Recompensas Y El Castigo.

La esperanza en la recompensa y el temor al castigo afecta el comportamiento del soldado en gran manera. Si usted fue recompensado con una palmada en el hombro por haber realizado un buen trabajo o fue castigado con una reprimenda por no haber hecho un trabajo satisfactorio, sabe cómo se sintió y de qué forma estas cosas modificaron su comportamiento futuro. Los propósitos de las recompensas y de los castigos son distintos. Las recompensas promueven el comportamiento deseado; los castigos reducen el comportamiento perjudicial.

De usarse correctamente, las recompensas y los castigos pueden modificar el comportamiento de sus soldados. Los elogios, el reconocimiento, una medalla, un certificado o una carta tienen un gran significado para el soldado. Napoleón se maravilló por el poder de motivación de un pequeño pedazo de cinta, manifestó una vez que si tuviera cinta suficiente, podría conquistar el mundo.

Las recompensas son evidencia visible para el soldado de que su comandante, su unidad y su país agradecen su valor y su trabajo arduo. Las recompensas bien escogidas por lo general aumentan la motivación con el fin de continuar trabajando para más reconocimiento. Debe apartarse entonces de las prácticas comunes de contestar requerimientos de felicitados seleccionando una cuota por cada una de sus unidades subordinadas. Si un comandante de compañía que no entiende la importancia de los estímulos y castigos tiene un pelotón con cuatro comandantes de escuadra deficientes, pero uno de ellos es menos deficiente que los otros, su nombre irá siempre en la lista de felicitados por encima de otros comandantes de escuadra de otros pelotones que hacen mejor su trabajo y que van a sentir resentimiento. Los cuadros de honor en las unidades son otro ejemplo del mal empleo de los estímulos. Rara vez encuentra usted un cuadro de honor que concuerde con la realidad. Otra mala práctica que es común es enviar candidatos a medallas y condecoraciones teniendo como criterio única y exclusivamente la antigüedad en el grado y el hecho de si ya tiene o no dicha distinción.

He aquí algunas ideas para la aplicación de este principio:

Obtenga recomendaciones de la cadena de mando y del canal de apoyo de los suboficiales con relación a las recompensas y las condecoraciones.

Seleccione una recompensa que sea valorada por la persona que la recibe.

Utilice el sistema de adjudicación de certificados, medallas, cartas, distintivos y condecoraciones para quienes sobresalen en el trabajo.

Seleccione recompensas que apelen al orgullo personal del soldado; son las que más motivan al soldado. Hacer elogios frente a los compañeros muchas veces es más poderoso que un permiso de tres días.

Presente las adjudicaciones en una ceremonia apropiada de la unidad para que otros puedan ver que el trabajo arduo se recompense.

Recompense de inmediato el buen comportamiento de un individuo o grupo.

Ayude a sus buenos soldados cuando lo necesita.

Use palabras de elogio a menudo. Si el soldado esta intentando aprender los valores, el carácter, el conocimiento y las destrezas correctas, motíVELO aunque su desempeño no sea totalmente satisfactorio. No recompense su diferencia, sino su esfuerzo honesto y diligencie para hacer lo correcto. Ese reconocimiento reforzará sus esfuerzos y lo motivara a desempeñar su labor mucho mejor. Sin embargo, esté consciente de que el exceso de elogios o elogiar a un soldado cuando éste no lo merece, disminuye su valor de motivación.

Establezca sistemas de condecoraciones y formas de reconocer el buen desempeño que motiven el gran grupo de individuos normales que componen la mayor parte de su unidad. No hay nada incorrecto con recompensar la mayoría de sus soldados si exceden una norma.

Ascienda a la gente que trabaja y estudia con empeño, que influencia a otros a cumplir las normas de la unidad y que demuestra capacidad para ejercer mayores responsabilidades.

Reconozca a los soldados que cumplen con las normas y mejoran su desempeño sin ser todavía los más sobresalientes.

Castigue a los soldados que no hacen el intento o fracasan en el cumplimiento de las normas o en seguir sus instrucciones. Usted hace esto con el propósito de demostrarle a los demás lo que ellos pueden esperar si eligen llevar a cabo su desempeño de manera similar. Los soldados aprenden de los resultados que tienen los errores de otros. Viendo lo que le sucede a una persona que no tiene deseo o no está motivada a cumplir las normas puede tener el mismo efecto en el comportamiento que la experiencia directa.

He aquí algunos principios que debe entender con relación a los castigos:

Déjele saber al soldado que usted se encuentra enojado debido al comportamiento de éste y que no es nada personal, Dígale que usted se preocupa por él como persona pero que espera que desempeñe mejor su deber. Asegúrese de que sus soldados sepan que les dejará saber en qué forma están desempeñando su deber.

No castigue a los soldados que no pueden desempeñar una tarea. Castigue a aquellos que no tienen deseo o que no están motivados a tener éxito.

Si el comportamiento del soldado ha sido insatisfactorio, castíguelo en privado, tan pronto como sea posible. No humille al soldado frente a otros.

Asegúrese de que los soldados que han sido castigados entienden exactamente el comportamiento que provocó este castigo.

Asegúrese que el castigo no sea excesivo ni que tampoco sea poco razonable.

No sólo la severidad del castigo restringe a los soldados, sino también la veracidad del mismo. "reprima la falta, no el individuo"

No guarde rencor después de imponer un castigo.

Pasos Para La Acción

Para pasar de lo dicho a la acción y sustentar con obras los procesos descritos en el capítulo anterior es necesario seguir ciertos pasos.

Valores y Principios

Para llevar a cabo nuestras acciones, lo primero es establecer e identificar los valores y principios que sustentan nuestra vida, que guían nuestro comportamiento. Refiérase al Capítulo I para repasar la importancia de los principios y los valores. Estos, son el eje de la rueda sobre la cual marcha toda la estructura del liderazgo. Si el individuo no se centra en unos principios y valores firmes y apropiados no podrá lograr mayor cosa positiva.

Establecer Prioridades

El segundo paso incluye realizar las acciones en orden de prioridades de acuerdo con lo planeado, donde se designa lo importante de lo urgente para el ordenamiento diario. Saber y hacer lo verdaderamente importante antes que correr a realizar lo urgente, es fundamental para manejar nuestro tiempo. Para conseguirlo debemos guiarnos por la matriz de clasificación de prioridades planteada por Stephen Covey, así:

Identificar y escribir todas las actividades urgentes y no urgentes que tenga la persona, en todas las áreas.

Clasificar estas actividades ubicándolas en el cuadrante correspondiente. El primer cuadrante corresponde a las actividades urgentes e importantes, el segundo cuadrante pertenece a las actividades no urgentes pero importantes para nuestra vida, al tercer cuadrante pertenece las actividades urgentes y no importantes, por último están las actividades no urgentes y no importantes.

Poner en práctica las actividades del cuadrante número dos, que son las que fortalecen y dan sentido de logro y éxito a nuestras vidas. Eliminando en lo posible las actividades urgentes no importantes (cuadrante III) y también las actividades no urgentes, no importantes (Cuadrante IV).

Practique el principio de la sinergia para llevar a cabo las acciones planeadas. Sinergizar es utilizar en nuestras interacciones o relaciones interpersonales la cooperación creativa, teniendo en cuenta las habilidades, destrezas, ideas y fuerza de un equipo de personas, sin subestimar sus capacidades para obtener un trabajo superior.

Para el trabajo en equipo la sinergia normal aumenta las capacidades de sus miembros para hacer cosas más exigentes, resultando más fáciles y agradables las actividades, al mismo tiempo, se obtiene más energía positiva y la fatiga se verá reemplazada por una energía que nos da vigor para todo lo que emprendamos.

Establecer Un Plan De Acción

Una vez considerados estos pasos el individuo debe seguir un plan de acción que debe incluir entre otros los siguientes elementos:

Comente sus metas con personas que lo motiven a lograrlas.

Visualice usted mismo el objetivo ya logrado, imagine cómo se siente, cómo goza su objetivo. Modifique si cree que no va a sentirse suficientemente satisfecho.

Goce cada paso o actitud que lo acerque al objetivo propuesto.

Aumente e intensifique las fuerzas y estados de ánimo a favor y disminuya las que están en contra.

Realizar una evaluación y un seguimiento para corregir errores y optimizar recursos.

Reforzar La Motivación, Creatividad, Comunicación Asertiva Y Realizar Actualización

Para poder realizar las metas y objetivos ya planteados se requiere reforzar la motivación, la creatividad, la comunicación asertiva y llevar a cabo una constante actualización.

La Motivación.

Se da en función de necesidades y valores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia la meta. La motivación consciente lleva a tomar decisiones creativas, elegir aquellas opciones que la lleven a crecer, ser, trascender, sentirse satisfecho de sí mismo, construir, a lograr sus metas. Estos logros renovarán el entusiasmo que es necesario en la toma de decisiones.

La motivación y la satisfacción están relacionadas, es por ello que hay metas conscientes y desafiantes, pueden ser motivadores poderosos de la conducta. Dice A. Maslow que una necesidad satisfecha cesa de motivar, pero al mismo tiempo lo induce a la satisfacción de otras necesidades.

La Creatividad.

Abre a la persona a un sin fin de alternativas, como respuesta a los retos que obstaculizan el logro de los objetivos. Una de las limitaciones para no tomar decisiones significativas es el temor al éxito por el compromiso y responsabilidad que implicaría, y el temor al fracaso o error, por la inseguridad que la persona sentiría ante el juicio de los demás; esto le impide arriesgarse, quedando así, inconforme y con sentimientos negativos hacia sí misma. Una persona con su autoestima integrada conoce sus capacidades y limitaciones, intereses, valores, necesidades y sobre todo tiene presente la clase de persona que quiere ser y la clase de vida que desea.

“La creatividad es la capacidad educable y perceptible que tiene el hombre para producir algo nuevo y valioso, encontrar nuevos caminos, nuevas formas de ser y hacer las cosas; adaptarse a los cambios, transformarse y transformar la naturaleza en algo útil para él y para la sociedad” (M. Rodríguez)

La Comunicación Interpersonal y grupal permite intercambiar ideas, sentimientos, conocimientos y experiencias, que ayudan a las personas a conocerse, a desarrollarse y a crecer. Este intercambio puede ser verbal o a través de gestos, tonos de voz, miradas, posturas corporales, momentos de silencio. En esta comunicación donde pueden seguir los conflictos, haciéndose necesaria una comunicación asertiva para el manejo de ellos.

La comunicación asertiva podría definirse como: poner en claro, afirmar, expresar congruentemente los sentimientos, necesidades y derechos,

respetando los de los demás. Es tomar la dirección de la propia vida, responsabilizándose por los propios actos y sus consecuencias y aceptando la dirección que los otros elijan de su propia vida. Una comunicación honesta y respetuosa donde nadie gana ni pierde.

La Actualización.

Consiste en hacer una revisión después de las fechas que se fijó la persona para el logro de sus metas y objetivos, o bien antes, si es que se ve que las actividades o necesidades a cubrir no están siendo asertivas o eficientes para llevar a cabo la planeación significativa de la vida y del trabajo. La falta de apoyo y retroalimentación, así como frustraciones, en el logro de objetivos y metas hacen decaer la motivación que se tuvo para hacer la planeación. Algunas estrategias para la actualización y evitar lo anterior, pueden ser:

Compruebe si la alternativa elegida funciona.

Si ha cumplido con las actividades con las que se comprometió.

Si hubo cambios significativos en conocimientos, habilidades, experiencias y conductas.

Si hubo logros parciales para el objetivo general.

Si es necesario buscar otras alternativas más satisfactorias.

La Acción

Por último, no es suficiente saber hablar sino respaldar con hechos lo que se predica. Es llevar a cabo las acciones tanto para cumplir las metas que lo llevarán a los objetivos como para desarrollar las tareas con el fin de influir,

operar y mejorar. Recuerde que el optimismo, una perspectiva positiva y un buen sentido de lo humano son contagiosos.

Influir: Se logra mediante la comunicación, la toma de decisiones y la motivación.

Operar: Esta es una tarea en donde lo fácil se hace difícil, y lo difícil se torna imposible, se logra mediante la inteligencia, el planeamiento y la ejecución.

Mejorar: Este es el propósito de la Institución, hacer que sus hombres día a día se preparen para el futuro, se puede lograr mediante: La instrucción, la capacitación, la especialización y el desarrollo continuo.

El anterior modelo corresponde al expuesto en el texto especial proyecto de reglamento de liderazgo que en este momento es motivo de estudio y análisis por parte del centro nacional de entrenamiento con el propósito de proponerlo como doctrina de liderazgo para el ejercito nacional.²

3.2.3. Teorías del Liderazgo

Son tres las teorías más conocidas del liderazgo: innato, sociológico y de campo social.

En el Liderazgo Innato o Congénito el líder es hereditario, ya nace líder, aunque pueda aprender y desarrollar sus atributos en el medio que vive. Es una teoría cuestionable por no presentar justificaciones para la destitución de líderes sin

² Centro Nacional de Entrenamiento. Proyecto Manual de Liderazgo, Antropología del Liderazgo I. Departamento de Reglamentación y Doctrina. 2001.

que estos hayan perdido sus cualidades o atributos. Además, deja de explicar también por que el liderazgo de una persona no se manifiesta en situaciones diferentes: por ejemplo, un general podrá ser un destacado líder en el Ejército, pero tendrá poca influencia entre artistas de teatro; asimismo, un brillante líder del medio artístico poco podría influenciar a la tropa. Si ambos supuestamente han nacido líderes, ¿por qué no son líderes permanentemente, en todos los medios y circunstancias?

En el Liderazgo Sociológico, el líder es producto del medio, sólo alcanza prestigio y aceptación del grupo por representar los anhelos de una colectividad. Es el líder escogido e impuesto por un grupo social para atender a una determinada situación. Los que se oponen a esta teoría suelen preguntar: "¿Este líder es realmente un líder o es solamente una especie de representante de un grupo? ¿Y por que se acaba su liderazgo cuando también se termina la situación que generó su liderazgo, es decir, cuando el grupo ya no lo necesita?".

En el Liderazgo de Campo Social, el Liderazgo es una relación funcional entre los integrantes de un grupo. El líder adquiere prestigio porque participa activamente de las tareas del grupo y porque los integrantes del grupo identifican y comprenden su papel y sus atributos. Vale decir, el líder es el capitán que conduce el buque, en el mar agitado de una tormenta tropical, aprovechándose de sus talentos personales ~ capacidad de manejar el buque, conocimiento perfecto de las corrientes marítimas y del uso de la brújula etc. ~ y de las propias debilidades de los pasajeros; estos consienten que él sea el maestro a bordo, pero muy probablemente sólo hasta que se llegue a un puerto

seguro o a tierra firme. Se puede decir, por lo tanto, que bajo esta óptica el liderazgo es fruto de una circunstancia emergente.

Los estudiosos del tema han concluido que las teorías se complementan entre sí, pues en el fenómeno del liderazgo están presentes los siguientes aspectos:

- . El líder y sus atributos psicológicos;
- . Los liderados, con sus problemas, actitudes y necesidades;
- . La situación que determina el ambiente en donde el líder y sus subordinados actúan.

Tipos de Liderazgo

Básicamente son dos los tipos de Liderazgo: el Autoritario y el Democrático.

Se entiende por Liderazgo Autoritario el que da énfasis a la responsabilidad integral del líder, a quien cabe fijar normas, establecer objetivos, evaluar resultados, exigir el cumplimiento de las órdenes, recompensar y sancionar. Se basa el líder autoritario en el formalismo riguroso de la disciplina y en la obediencia incuestionable, llegando a veces a hacer poco caso de las ideas y de la creatividad de los subordinados.

En cuanto al Liderazgo Democrático, líder y liderados comparten la responsabilidad del desempeño. El liderazgo se genera en la propia dinámica del grupo, caracterizándose por el uso espontáneo del poder de mando, por la

participación de los subordinados en las tareas directivas y por la división de la responsabilidad entre los integrantes del grupo.

La prominencia y la influencia del líder

Se define el líder como la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, el que precede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento.

'Prominencia' significa 'destaque': el líder se destaca en el medio en donde vive, por sus cualidades individuales. Sin embargo, solamente la prominencia no produce liderazgo; es necesaria la habilidad de influir, pues la 'influencia' comprueba la capacidad de mando y obediencia.

En las palabras de J. Whitaker Pentead, "Liderazgo es la relación creada por la influencia del líder sobre el grupo, es decir, lo que el Líder es (atributo) y lo que el líder hace (relación)".

El fenómeno social del liderazgo

Un hombre solo no puede liderar: él necesita del grupo en el cual pueda sobresalir y sobre el cual pueda ejercer su influencia. Eso caracteriza la relación nítida entre las personas y el fenómeno social que es el liderazgo.

Para comprender mejor este fenómeno, basta observar que, en las relaciones interhumanas, es común la tentativa de las personas de cambiar el comportamiento de las otras. A veces, somos nosotros los que procuramos cambiar a los demás; a veces, son otros los que intentan cambiar nuestro comportamiento en una intensa dinámica social.

Eso es lo que Aroldo Rodríguez define como "influencia social" y que explica de la siguiente manera: el "agente de influencia" procura continuamente inducir a otra persona a que piense y se comporte de una determinada manera. No cabe duda de que en esta "dinámica de influencia" es que se encuentra la esencia del ejercicio del poder y de la capacidad de liderar.

Cualidades del líder

Aunque la suma de cualidades no produzca un líder, siendo difícil establecer un modelo infalible, hay ciertos atributos que le son esenciales y que le permiten sobresalir en su medio y ejercer influencia sobre las personas.

Enseguida, una relación de cualidades del líder, preparada por Gastón Courtois:

. **Fe en la misión:** todo lo que se hace bien exige pasión y fe. Un jefe escéptico es un destructor de entusiasmos. La primera condición para realizar cualquier cosa es creerla posible. Poca inteligencia impulsada por un corazón apasionado va más lejos que un genio manejado por un alma fría.

. **Sentido de autoridad:** autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecido. Es imprescindible inspirar respeto para tornarse digno del lugar que se ocupa. Para ser respetado, la primera condición es ser respetable, mantenerse permanentemente al servicio de la verdad y de la dignidad.

. **Espíritu de decisión e iniciativa:** es necesario tener capacidad de tomar iniciativas, decidir y asumir responsabilidades. Como llegar a una decisión

perfecta es casi siempre una ilusión, más vale decidir oportunamente que buscar desesperadamente la precisión de los aciertos. Un espíritu ambiguo e indeciso no inspira confianza, no influencia, no tiene vida.

. **Energía realizadora:** Los hombres de acción consideran cada problema una nueva oportunidad para encontrar soluciones constructivas. Se hace el líder en el trabajo, en el esfuerzo para superar los obstáculos, en las lecciones aprendidas con los fracasos eventuales y en la gana de vencer.

. **Dominio de sí mismo:** "La inquietud me consume, la angustia me tortura, y, no obstante, si quiero conservar mi prestigio e irradiar confianza, debo presentarme de cara impasible frente a los que me miran. Mis gestos deben ser sobrios, mi voz firme y mi pensamiento claro. No conozco prueba más dura y más decisiva para la voluntad del jefe que esta". Estas son palabras de un general francés en Verdun y que concretan la idea de que perder el dominio de sí mismo es siempre el medio más seguro de perder la autoridad sobre los demás. Una postura tranquila, generada en la disciplina personal, ejerce sobre el mundo nervioso y desordenado una influencia irresistible.

Para ser respetado, la primera condición es ser respetable, mantenerse permanentemente al servicio de la verdad y de la dignidad.

. **Capacidad:** la primera cualidad que se debe exigir de un jefe es su capacidad profesional, pues absolutamente nada es peor que la dictadura de la incompetencia.

. **Espíritu de previsión:** cuanto más precisa sea la idea del jefe acerca del porvenir, mayores serán las posibilidades de que esa idea se convierta en realidad.

. **Conocimiento de sus subordinados:** conocer sus subordinados es tan esencial para el líder como lo es su conocimiento de las tareas por realizar. Esta es la mejor manera de darse a los subordinados las tareas en las cuales tengan el mejor rendimiento.

. **Espíritu de disciplina:** la disciplina es la fuerza principal de los ejércitos, es actuar de acuerdo con las órdenes recibidas, es una actitud constructiva, una predisposición de seguir a un código de honor, y no debe ser confundida con la sumisión; esta última es típica de los espíritus pobres, aduladores y mediocres.

. **Juicio de la realidad:** poseer este juicio de la realidad es conocer el objetivo pretendido, los medios disponibles, los subordinados con quienes precisamos trabajar, las oposiciones inevitables a afrontar, las deficiencias y las dificultades a superar. Es también conocerse a sí mismo, sus propias limitaciones y posibilidades. Es ser flexible para adaptarse a las circunstancias nuevas muchas veces inesperadas, pues las cosas, normalmente, no son como nosotros las deseamos y sí como ellas se presentan en realidad.

. **Bondad:** acercándose a los subordinados en las situaciones de éxito y dolor, el líder conquista corazones y mentes. Normalmente, los verdaderos fuertes son bondadosos y consiguen la adhesión de sus subordinados por los guieren con profunda y sincera bondad.

. **Respeto a la dignidad humana:** la cuestión social es antes de todo una cuestión de atenciones. Palabras crueles, expresiones duras y despreciativas pueden sembrar hoy el rencor de mañana. Cuanto más elevada sea la dignidad del jefe, mayor será su cuidado al manejar la susceptibilidad de los subordinados. Un hombre grosero se rebaja a sí mismo. En la presencia de un superior, la falta de educación es una trasgresión en contra de la disciplina; en la presencia de un inferior, es cobardía.

. **Espíritu de justicia:** justicia es la primera cualidad que los hombres dignos exigen de los que ejercen autoridad sobre ellos. Cualquier injusticia, incluso cuando viene de un jefe estimado, irrita. Ser justo es distribuir elogios y sanciones con criterio; jamás prometer lo que no se puede cumplir; no quitar con una de las manos lo que la otra da; reconocer sus propios equívocos y faltas y nunca recargar a los otros, mucho menos a sus subordinados, con la responsabilidad de sus errores.

. **Firmeza:** cuando uno está seguro de una verdad, se mantiene en ella con firmeza, no importa cuanto esa actitud le cueste. Ser firme significa saber esperar cuando todos alrededor ya se han agotado.

. **Ejemplo:** los ojos de los subordinados se concentran en el superior. La vida de un hombre vale más que sus palabras. Cuando hay contradicciones entre sus actos y palabras, los débiles se escandalizan y los fuertes se rebelan. No se obtiene la cooperación de los otros si uno no se exige siempre más de lo que normalmente puede dar.

. **Humildad:** para liderar es preciso aprender a ser grande y a vivir para serlo; y uno sólo es grande cuando no busca ventajas personales ni glorias en sus actos. Nadie es jefe para sí mismo, pero sí lo es para los otros.

A esta lista de cualidades se podría agregar muchas otras. Lo importante es que en la formación de líderes se busque constantemente la educación moral de ellos, pues este es el secreto de la adquisición de las cualidades esenciales del liderazgo.

Las condiciones necesarias al ejercicio del Liderazgo

. José Roberto Whitaker Penteado dice que: "En el fenómeno del liderazgo, prácticamente todo depende de los factores circunstanciales: el individuo, en determinado momento y para determinado grupo, tiene que poseer determinadas cualidades". Según él, el Liderazgo se hace presente bajo cuatro condiciones básicas: la autenticidad, la transitoriedad, la autoridad y la responsabilidad.

. **Autenticidad:** mucho más que una cualidad del líder, la autenticidad es una condición de liderazgo: nadie engaña a todos por mucho tiempo, aunque sea posible engañarse a algunos por un cierto tiempo.

. **Transitoriedad:** es transitoria la función del líder. En principio, cuando termina la necesidad del grupo y se alteran las circunstancias, también se acaba el liderazgo, excepto si el líder es flexible para percibir los cambios y adaptarse a las nuevas situaciones.

. **Responsabilidad:** el líder asume la responsabilidad por sus acciones, soportando todas las consecuencias correspondientes. No puede omitirse, pues eso causaría el "vacío" que explica la permanente búsqueda de líderes en el mundo. En verdad, esta responsabilidad no significa sólo asumir sus actos, pero sobre todo no detenerse por conveniencia y pusilanimidad, vale decir, jamás huir del deber de decidir con recelo de errar.

Las preocupaciones del líder

Con relación al grupo, el líder tiene dos preocupaciones básicas: la primera, estimular la cohesión; la segunda, crear un ambiente favorable a la vida en grupo.

Grupos serán más o menos unidos conforme sea mayor o menor el grado de cohesión entre sus integrantes. Algunos indicios que indican el grado de cohesión de un grupo', según el psicólogo social brasileño Aroldo Rodríguez:

- . Cuanto mayor sea la cohesión del grupo, mayor la satisfacción sentida por sus integrantes.
- . Cuanto mayor sea la cohesión del grupo, mayor es el flujo de comunicación entre sus integrantes.
- . Cuanto mayor sea la cohesión del grupo, mayor es la influencia que el propio grupo ejerce sobre sus integrantes.

. Cuanto mayor sea la cohesión del grupo, mayor es la productividad del grupo.³

La Dinámica Social Del Liderazgo

Como ya se ha dicho anteriormente, el liderazgo, fruto de la interacción de los atributos personales del líder con el flujo dinámico de las necesidades e intereses del grupo, se genera sobre todo en la situación, es decir, en las circunstancias que producen el contexto.

Para mejor comprender lo dicho, es necesario acordarse de Nicolao Machiavelo, en su obra "El Príncipe": él llamó la situación de "Fortuna", es decir, el conjunto de circunstancias en permanente y continuo flujo de cambios; para él, la "Fortuna" representaba la clave para el éxito político, el secreto para la conquista del principado, al proporcionar la "Occasione" a ser aprovechada por la "Virtú" (atributos personales del líder) del gobernante.

Según Machiavelo, el hombre de la "Virtú" es aquel que sabe el exacto momento creado por la "Fortuna", instante en que podrá tener éxito. El líder deberá estar siempre atento a las señales de la "Fortuna", es decir, a las circunstancias que conforman el contexto en que se concreta el liderazgo.

Machiavelo, aún en su libro "El Príncipe", se refiere a los hombres notables y a la forma como ellos supieron aprovecharse de las circunstancias para ejercer el liderazgo. Cita el ejemplo de Moisés:

³ Paul L. Savage y Richard A. Gabriel. Cohesion and disintegration in the American Army: An Alternative Perspective. Armed Forces and Society. Número 2. Primavera de 1986, pág 343

"... Y examinándoles la vida y sus acciones (de los hombres notables), se concluye que ellos no han recibido de la "Fortuna" más que la ocasión de poder conformar las cosas. Sin aquella "Occasione", se habrían borrado sus cualidades personales, y sin sus virtudes la ocasión habría sido en vano. Por lo tanto, era necesario a Moisés encontrar el pueblo de Israel, en Egipto, esclavizado y oprimido por los egipcios, a fin de que, para liberarse de la esclavitud, los judíos decidiesen seguirlo".

3.2.4. Liderazgo Militar

No hay liderazgo militar, hay simplemente liderazgo, aunque se pueda aceptar el término cuando el fenómeno se procesa en el interior de los cuarteles.

Es necesario comprender que el jefe militar no será obligatoriamente un líder en todos los momentos de la vida castrense. Habrá "ocasiones" en que ellos podrán actuar como líderes, valiéndose de sus atributos personales (la "Virtú") para influenciar a sus subordinados con el propósito de disipar las incertidumbres que conforman el contexto en que se procesa el fenómeno del liderazgo.

En verdad, no siempre tomar decisiones militares exige el ejercicio del liderazgo. En la mayoría de las veces, bastará la práctica honrada de la jefatura. En las situaciones de rutina, el ejercicio legal del poder será suficiente para la conducción de la tropa.

Lo que la tropa espera es que su comandante sea por lo menos un JEFE, el que ejerce su poder legal conformado por la Constitución, por los reglamentos y por los estatutos. Esos documentos facilitan el ejercicio de la jefatura militar,

aseguran la obediencia de los subordinados, orientan en cuanto a la forma de mejor cumplir la misión y evitan los resultados insatisfactorios. Son verdaderos instrumentos de garantía de la conservación de conductas favorables y de la eliminación de las indeseables, una guía para solucionar los más diversos problemas y un medio para fortalecer la influencia y la autoridad del jefe.

Sin embargo, no siempre los estatutos y reglamentos abarcarán todos los problemas e incertidumbres, y cuando eso ocurra, el jefe tendrá que valerse de los atributos de liderazgo para encontrar las soluciones deseadas.

La estructura y el funcionamiento del grupo militar imponen la constitución de un sistema de uso de poder que asocia la figura del líder a la del Jefe. El comandante será siempre el responsable por el desempeño de sus subordinados, siendo su responsabilidad transmitirles los objetivos a conquistar, atribuirles tareas, conducirlos y evaluarlos en sus comportamientos, recompensar y sancionar. Todo indica que el jefe militar es más propenso al desempeño del liderazgo Autoritario, incluso porque es contundente, en el proceso de toma de decisiones, la influencia de la personalidad del comandante.

Así que es importante utilizar convenientemente las ventajas del liderazgo autoritario, evitándose, a su vez, sus inconvenientes. Como líder autoritario, el comandante dispondrá de medios para facilitar la cohesión del grupo, disminuir los choques entre los subordinados, reducir el desgaste de esfuerzos superfluos y definir precisamente los objetivos que se quiere alcanzar. Por otro lado, es necesario mantenerse atento a los riesgos del ejercicio del liderazgo autoritario: abusos de autoridad, aumento de agresividad, producción de resentimientos,

disidencias internas, hipocresía, falta de entusiasmo, resistencia pasiva, y a veces confrontación disciplinaria.

En una estructura formal como es la militar, el Liderazgo Autoritario es más adecuado que el Democrático, pero es importante que el líder autoritario sepa incorporar a sus técnicas de influencia las ventajas del Liderazgo Democrático. En otras palabras, es recomendable que el jefe militar procure incluir un mayor número posible de integrantes del grupo en el proceso de toma de decisión y que sepa escuchar opiniones y sugerencias, discutiendo ventajas y desventajas, contornando incompatibilidades y por fin asumiendo la responsabilidad de su decisión.

Se puede decir, examinándose la conducta de los líderes autoritarios, que hay tres tipos bien representativos del Liderazgo Autoritario:

1º. Aquellos para quienes el cumplimiento de la misión es el reto fundamental; no siempre simpáticos, pero inspiradores de respeto y admiración; exigentes e indiferentes a las opiniones del grupo, constituyen el tipo de líder para momentos de grandes convulsiones e inestabilidades;

2º. Aquellos que procuran conciliar la necesidad de cumplir la misión con las sugerencias y aspiraciones del grupo; firmes, escrupulosos, suelen inspirar gran fidelidad en los subordinados;

3º. Aquellos que son infames, indignos, que buscan beneficiarse de la autoridad que ejercen; los falsos, los escépticos, los frustrados que destruyen el entusiasmo de los subordinados.

Conociendo bien las ventajas y desventajas del Liderazgo Autoritario e incorporando técnicas del Democrático, cada jefe militar podrá ejercer la influencia adecuada sobre sus subordinados con el propósito exclusivo de conquistar los objetivos que la Institución desea conquistar.

Los jefes militares deben siempre preocuparse en saber si sus subordinados están motivados o no; si ellos están realmente comprometidos con los objetivos de la institución o si buscan en verdad lograr alcanzar sus intereses personales; si ellos se dedican exclusivamente a sus labores, no importa con que sacrificios, o si "apenas cumplen su tiempo de servicio haciendo lo mínimo e indispensable"; si ellos están estimulados para el desempeño de sus labores o si se preparan para actuar en otras profesiones; y si ellos conviven en un ambiente de verdadera camaradería o en un ambiente opuesto de desconfianzas mutuas y de hipocresía. Con sus diagnósticos, los jefes militares sabrán ejercer su autoridad, valiéndose de sus atributos personales y de las normas legales, para crear un ambiente profesional de confianza y fortalecer la cohesión del grupo.⁴

3.2.5. El Arte De Liderar

Liderar es un arte y no basta por tanta para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. (El líder se hace)

El ejercicio del liderazgo entraña tres problemas fundamentales:

⁴ A. L. George, Grupos primarios. Organización y actuación militar. Manual de las instituciones militares. Editado por r. W. Little, sage Publications Inc, Beverly Hills, Calif. 1984, Págs 294-318

Psicológico:

Por aplicarlo sobre seres humanos, dotados de inteligencia, voluntad, pasiones y sentimientos

Pedagógico:

Por entrañar la instrucción y la educación del subordinado

Moral:

Por regular las conductas de los subordinados influyendo en su comportamiento

Liderar no es:

Simplemente, dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanes autoritarios.

Hacer un promedio de las intenciones de los subordinados.

Doblegar voluntades.

Liderar Es:

Educar: lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.

Instruir: enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los

conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.

Conducir: guiar y dirigir a los subordinados de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

Aspectos Del Liderazgo

El Jefe Ideal:

Guía a sus hombres

Obtiene obediencia voluntaria

Inspira confianza y despierta entusiasmo

Dice "nosotros"

Llega antes de la hora señalada

Señala la infracción

Enseña como hacer

Hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo

Dice vamos

Piensa en los hombres y en el objetivo

A Diferencia Del Jefe Autoritario

Los arrea

Obtiene la obediencia imponiendo su autoridad

Inspira temor o inquietud

Dice "YO"

Dice: "preséntese a tiempo"

Señala la pena para la infracción

"Sabe" cómo se hace

Hace penoso el trabajo

Dice "vaya usted."

Conquista De Voluntades

Usted Puede Comprar:

El tiempo de un hombre

Su presencia física en determinado lugar

Su actividad muscular

Usted No Puede Comprar

Entusiasmo

Lealtad

Iniciativa

Entrega de corazón, de espíritu, de alma

Principios De Disciplina

Manténgase constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de sus subordinados. Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias.

El ejemplo y la buena voluntad, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.

Trate de conocer siempre que es lo que piensa el subordinado. Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por que de sus actos

La medida disciplinaria debe tener efectos positivos. Al ejercerla, la intención debe ser "corregir el error" del subordinado y despertar en él el deseo de mejorar. Nunca deberá tener como finalidad el "echarle en cara" su falta.

Los correctivos deben aplicarse como último recurso. Siempre que sea posible deberá darse al subordinado la oportunidad de corregirse por sí mismo.

Nunca imponga una sanción si no está plenamente justificada.

Cuando se justifique la medida disciplinaria, compruebe que en su aplicación no se ejerce parcialidad.

Al imponer un correctivo, un factor importante que debe considerarse, es la intención que prevaleció al cometer la falta.

No retrase la imposición de la sanción cuando alguien deba ser sancionado. El momento oportuno es de gran importancia.

Dé siempre al sancionado o amonestado la oportunidad para expresar sus puntos de vista. Sin embargo, no se deje llevar al terreno de la discusión.

No reprenda en presencia de otros, excepto cuando la falta haya sido pública.

Nunca reprenda a nadie si usted. Está irritado. Podría excederse en sus palabras.

Después de aplicar una sanción disciplinaria, el jefe debe mantener su conducta habitual hacia el subordinado.

Cuando la indisciplina invade un departamento y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria, algo no marcha bien en dicho departamento: corrija tales errores.

El Líder

Aptitudes Del Líder

El líder debe tener:

Conocimiento de:

Dirección de hombres.

Métodos de trabajo.

Técnicas de organización

Leyes y reglamentos

Procedimientos de mando y control

Material y equipo a su cargo.

Habilidad para:

Planear y organizar el trabajo.

Apreciar situaciones y tomar decisiones.

Instruir.

Descubrir facultades

Crear situaciones deseables

Conseguir disciplina espontánea, basada en el convencimiento.

Debe tener una actitud:

Responsable.

De justicia.

Voluntariosa.

De cooperación.

Comprensiva.

En todos los escalones de una jerarquía, aún en los más pequeños, siempre habrá un campo sujeto a su responsabilidad, donde deberá en el desarrollo de sus correspondientes misiones, Prever, Planear, Organizar, Mandar, Coordinar, Controlar y Evaluar.

Prever

- Significa, ver antes.
- Consiste en calcular y preparar el futuro objetivo.
- Para ello es necesario:
 - * Fijar claramente los objetivos a conseguir.
 - * Tener en cuenta las necesidades que ello va a suponer.
 - * Calcular las posibilidades.
 - * Definir obligaciones y responsabilidades.
 - * Determinar el método a seguir.
 - * Tener en cuenta el ambiente, actitudes e intereses.
 - * Prepararlo con tiempo suficiente y darle la difusión adecuada.
 - * Contar con los medios necesarios.
 - * Establecer alternativas para hacer frente a los imprevistos.
 - * Asesorarse.

Planear

- Es fijar el plan elaborado mediante la función de prever. Se recomienda realizarlo por escrito, para no caer en el peligro de desviarse de los objetivos previstos.

- Para ello es necesario:

* Utilizar datos reales y objetivos.

* Actuar en equipo.

* Lograr las características de posibilidad, unidad, flexibilidad y precisión.

* Concretar a largo, medio o corta plazo.

Organizar

- Es dotar a un grupo de todos los elementos necesarios para su funcionamiento.

-Para ello es necesario:

* Definir claramente las obligaciones.

* Evitar el confucionismo.

* Responsabilizar al subordinado

* Delegar autoridad,

* Adiestrar a los mandos subordinados, adecuando las funciones a sus posibilidades.

* Preparar a los futuros mandos para evitar soluciones de continuidad.

*Confeccionar los instrumentos de organización más útiles, para facilitar el trabajo del departamento, (organigrama, cuaderno de funciones, reglamentos, normativas, manuales, etc.)

Mandar

- Es comunicar con fuerza de ejecución las decisiones adoptadas y formar voluntades para conducirlas y orientar su esfuerzo a la acción común.

- Se manifiesta por medio de órdenes, que tienen carácter imperativo y que implica como respuesta su ejecución.

- Su ejercicio compromete la responsabilidad en la decisión.

- Antes de decidir hay que meditar, después, ejecutar sin titubeos.

- No olvidar que orden más contraorden trae desorden.

- Las virtudes del que manda son escuela del que obedece.

Coordinar

- Es establecer la armonía entre los subordinados y sus respectivas tareas.
- Su objetivo es, que cada uno ayude más y obstaculice menos a los demás.
- Con ello se facilita el cumplimiento del objetivo y es más factible alcanzar con éxito los objetivos prefijados.
- Lo impone la división del trabajo para mantener la unidad de funcionamiento.
- Para su ejecución, es indispensable una buena información con objeto de que:
 - * El jefe tenga un conocimiento exacto de la situación.
 - * Los subordinados sepan a ser posible en todo momento la marcha de las actividades, para no entorpecer las con malas interpretaciones. Deben saber por tanto, lo que queremos que hagan, como y por qué queremos que lo hagan.
- Esta necesaria información ha de ser ascendente, descendente y horizontal, para que al conectar dichas líneas, cree un clima de

actitudes que entrañe colaboración activa entre mandos y subordinados.

- Si todos saben a donde van, se llegará mejor.

Controlar

- Es asegurarse de que todos y cada uno cumplen el plan trazado.

- Es verificar en todo momento y a todo nivel.

- Planear y controlar, son las líneas maestras que confluyen en el objetivo de toda actividad.

- Fundamentalmente se debe controlar:

Cada una de las etapas del plan establecido.

Los cambios que experimente el mismo.

Supervisar las tareas encomendadas.

Vigilar el cumplimiento de lo ordenado.

Comprobar la buena intercomunicación.

- Pueden utilizarse los siguientes medios:

Inspección personal o delegada.

Información recibida.

Partes periódicos.

Evaluar:

- Es deducir un estudio de resultados entre el plan y su realización.
- Es volver a vivir cada circunstancia, cada éxito o cada vicisitud del plan, para extraer las enseñanzas más convenientes.
- Tiene como fin, comprobar en qué medida se han logrado los fines y objetivos programados y como han actuado los métodos y las técnicas elegidas.
- Todo plan enseña y proporciona experiencia, incluso en el caso de que falle.
- Es pues necesario que al finalizar todo plan, se haga una meditación para deducir fallos y aciertos, obteniendo así un rendimiento más completo del objetivo realizado.
- El líder que descuida esta última revisión, pierde una ocasión magnífica de obtener óptimos beneficios para si y sus subordinados.

Cualidades o atributos de un líder

Un buen líder:

- Conocer perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa.
- Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen.
- Da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas.
- No repite sus órdenes por sistema, por revelar flaqueza y falta de seguridad.
- No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido.
- Prevé, planifica y delega cometidos, pero nunca responsabilidades.
- Mantiene ocupados a sus subordinados del modo más adecuado a las aptitudes de cada uno y a las necesidades del trabajo.
- Observa una conducta estable en sus actuaciones.

- Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente.
- Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo.
- Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona.
- Sabe interpretar los reglamentos. No hace concesiones a las faltas de disciplina y presta atención a las reclamaciones justas.
- Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades.
- No culpa a otros. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario.
- Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar.
- No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista.

El Líder Y El Subordinado

Conozca a sus subordinados

- ¿Qué conoce usted de cada subordinado?

- Nombre completo.
- Apodo por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene.
- Edad
- Lugar de nacimiento.
- Estado civil.
- Número de hijos y datos sobre ellos.
- Tiempo de servicio.
- Aficiones e intereses.
- Diga de entre sus subordinados quien es:

El más instruido, El más entusiasta, El más inteligente, El más alegre, El más querido por los demás, - El de más confianza, El de mayor edad, - El que más coopera, El que trabaja con más rapidez, - El que tiene más deseos de superación, El que tiene más prestigio, El que tiene mejores posibilidades para ser recompensado, El que lleva más tiempo en la empresa, El que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.

- Aprenda:

- A conocer el carácter de sus subordinados, A distinguir entre el fuerte y el débil, A conocer la persona que responde

- A la razón, A la fuerza, Al afecto,

Los subordinados quieren...

Que sus jefes se interesen por ellos, Que se les diga cual es su misión dentro del grupo, Que se le reconozcan sus méritos, Que se les dedique a tareas para las cuales tienen especial habilidad, Que se les enseñe como hacer su trabajo, Que se les dé un trato justo, imparcial y cortés, Que se les dé la oportunidad para demostrar sus habilidades, Que se les escuche, Que se les mantenga informados sobre los asuntos que les afectan, Que se les deleguen ciertos cometidos, Que se respeten sus sentimientos, Que se cumplan las promesas que se les hacen, Que se pongan en práctica incentivos apropiados, Que se les elogie en presencia de otros, cuando lo merecen y sea oportuno, Que se confíe en ellos, Que se les permita tomar algunas iniciativas,

Deberes del líder con sus subordinados

- Considerar sus condiciones de persona, respetando sus creencias y sentimientos.

- Tratarlos con respeto y cortesía.

- Preocuparse por conocerlos individualmente.

- Instruirlos en sus respectivos cometidos, procurando su perfeccionamiento.

- Reconocer sus méritos y ser comedido al reprender.

- Asignar misiones y distribuir medios con la mayor equidad, teniendo en cuenta sus capacidades y las necesidades del trabajo.
Ser justo.

- Escuchar sus quejas y procurar atenderlas lo antes posible.

- Prevenir y eliminar toda situación de malestar en el trabajo.

- Comunicar a cada subordinado sus progresos en el trabajo, así como sus deficiencias y la manera de remediarlas.

- Animarlos a superar las dificultades y estimular su iniciativa.

- Apoyar la acción de sus subordinados, asumiendo la plena responsabilidad de las órdenes que ha impartido.
 - Informar oportunamente a sus subordinados de toda disposición o cambios que puedan afectarles.

Deberes del líder con su unidad

- Conocer las normas de conducta que afectan a las relaciones humanas de la unidad.
- Practicar - y hacer cumplir - todas las reglas establecidas.
- Desarrollar la máxima integración entre sus miembros.
- Intentar conseguir y mantener el más alto grado de rendimiento y entusiasmo en su trabajo y en el de sus subordinados.
- Prever las circunstancias que puedan ocasionar dificultades.
- Economizar medios evitando los gastos inútiles.
- Mantener, conservar y utilizar adecuadamente el material e instalaciones, como si fueran propios.
- Exigir la puntualidad en el trabajo.
- Velar por el prestigio y la buena reputación de su Unidad ante sus superiores y subordinados.
- Sugerir ideas que permitan mejorar el funcionamiento de la Unidad a su cargo perfeccionando métodos, mejorando las condiciones de vida de todos, etc.

- Informar a su jefe inmediato sobre cualquier deficiencia o problema que no pueda resolver, por falta de autoridad, atribuciones o medios, para evitar que se conviertan en situaciones graves o irremediables.

Las ordenes

Aspectos de las órdenes

Tipos de órdenes:

"Terminante"

Es la orden que se imparte en forma escueta, con tono de autoridad, sin permitir observaciones.

Este tipo de orden es conveniente para:

- Los perezosos, indiferentes y descuidados, El "objetador crónico" o protestón,

Dar énfasis en los casos urgentes y de energía.

Su uso debe limitarse porque:

Despierta antipatía, Enfurece al nervioso, Resta entusiasmo al subordinado responsable y al que tiene iniciativa.

"Solicitada"

Es fácil comenzar la orden con frases tales como "podría usted hacer....", "hágame el favor de..."

Este tipo de orden es conveniente para:

- El susceptible, nervioso y sensible, Probar las habilidades de nuevos subordinados, Los subordinados responsables, trabajadores y con iniciativa, Los subordinados de edad o con muchos años de servicio, Los subordinados nuevos y los que carecen de experiencia, Ordenar un trabajo difícil, peligroso, detallado, etc.

Este tipo de orden suaviza a la gente irritable, no ofende al susceptible, ni al veterano, ni al responsable.

"Sugerida"

Consiste en la indicación del problema, quedando implícita la invitación para resolverlo.

- Este tipo de orden invita a quien la recibe a estudiar el problema y planear todo o necesario para resolverlo.

- Se ha de impartir sólo a personas de responsabilidad, iniciativa y conocimientos apropiados.

"Escrita"

Es una forma de presentar la orden "terminante" sin posibilidades de tergiversación.

Es conveniente para:

- Impartirla a subordinados que están en otros lugares.
- Subordinados lentos en entender.
- La orden que implica números y detalles fáciles de olvidar o de confundir.
- Establecer responsabilidades.
- Cuando el orden de los pasos a seguir es de importancia.
- Ponerla en conocimiento de mandos superiores y de aquellos que colaboran en el cumplimiento de la orden.
- Pormenorizar el significado de la orden y hacerla recordar.

"Verbal"

Es otra forma de presentar una orden "terminante", o bien una "solicitada" o una "sugerida" (obliga con la misma fuerza que la escrita).

Es conveniente para:

- Trabajos simples de cumplimiento inmediato,

Permite:

- Imprimir el estilo del jefe que la imparte, Aclaraciones inmediatas.

Petición de voluntarios.

Aunque quien reciba la orden de desempeñar cualquier servicio lo deberá hacer sin murmurar o poner dificultades, hay trabajos que implican "algo" cuya ejecución no es "obligación" de una sección o individuo determinado. Pueden referirse entre otros casos, a tareas que implican grave peligro, molestias, mucho detalle o que requieren ser ejecutadas durante horas inconvenientes.

La asignación de tales trabajos puede despertar en la personalidad del individuo, pensamientos de injusticia y como consecuencia, mala actitud para su cumplimiento.

Cuando para estos casos se solicitan voluntarios, se suelen ofrecer los que quieren demostrar su habilidad, rehabilitarse o tener la satisfacción de haber hecho algo difícil. Es obvio que en estos casos la orden que se imparte es del tipo "solicitud".

El jefe deberá tener los siguientes cuidados:

- No abusar de este método para establecer quien hará el trabajo.
- Alguien puede pensar y comentar " que tiene miedo de mandar" y así restarle autoridad.
- Estar dispuesto a ayudar al voluntario, incluso en las horas más intempestivas.

Causas de mala interpretación de las órdenes:

- Falta de precisión en el lenguaje.
- Demasiado extensas o demasiado escuetas.
- Demasiado complicadas.
- Suponer en quien recibe la orden más capacidad de la que tiene.
- Ruido.
- Utilizar una terminología desconocida para quien la recibe.

Verificación de la ejecución de las órdenes.

Se obtienen los siguientes beneficios:

- Control de ejecución de acuerdo con los planes y posibilidades de ajustarlas.
- Conocimiento de la aceptación, cooperación y entrenamiento del que la ejecuta.
- Conocimiento de las personas que necesitan ayuda por estar recargadas de trabajo y de las que están escasas de él.
- Conocimiento constante de la situación.

Emisión de órdenes efectivas

Lo que se debe hacer:

- Conozca exactamente que se tiene que hacer y como quiere que se haga.
- considere la necesidad de dar la orden, su practicabilidad, seguridad y justicia.
- Cuide que la forma de la orden responda claramente a los "seis interrogantes": ¿que? ¿Para que? ¿Como? ¿Quien? ¿Donde? ¿Cuando?
- Tenga presente sus propias promesas.

- Establezca responsabilidades y limitaciones en cantidad, calidad y tiempo.
- No se salte escalones de mando.
- Compruebe el cumplimiento de sus órdenes, siguiendo su ejecución en la medida de lo posible.
- Recuerde que en circunstancias normales, los individuos como las máquinas tienen límites de capacidad.
- Considere la mentalidad y la personalidad de quien va a recibir la orden.
- Póngase en el caso de quien va a recibir la orden y medite en las condiciones en que usted la ejecutará.
- También piense en la aceptación de la orden por quien la va a recibir.
- Emplee la expresión correcta en forma clara, precisa, concreta y completa, ya sea la orden verbal o escrita.
- Siempre que sea posible "mire a los ojos" a la persona a quien se da la orden.
- Hable con calma y sin levantar la voz más de lo necesario.
- Use un tono de autoridad sin dejar de ser amable.

- Sea cortés.

- Dé la orden como suya, personal.

- Asegúrese que su orden ha sido comprendida. Repítala si es necesario. si es escrita, extensa o importante, désela a leer a un colaborador Inmediato suyo que no sepa nada de ella antes de difundirla para comprobar si es fácilmente comprensible.

Lo que se debe evitar

- No emplee amenazas

- No se queje - no regañe.

- No ridiculice - no use sarcasmos.

- No insulte - no llame por apodos que no sean gratos.

- No vacile - no muestre indecisión.

- No se alabe - no rebaje a los demás.

- Nunca demuestre desacuerdo con lo que ordena.

- Nunca se disculpe.⁵

⁵ Folleto 525-28 del Mando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de los EE.UU., Concepto Operativo para el liderazgo. Mando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EE.UU., Fort Monroe, 10 de marzo de 1983, p+ag 2-20

3.2.6. Liderazgo Del Siglo XXI

Vivimos momentos históricos importantes que exigen la adaptación de las organizaciones que incluyen a su vez nuevas perspectivas, nuevas lecciones y una nueva conducta por parte de los miembros de la institución Militar. En un informe elaborado por el Instituto de Estudios Estratégicos de los Estados Unidos en 1995, Earl H. Tilford llega a la conclusión de que, "Las discusiones sobre la Revolución en Asuntos Militares muchas veces gira en torno a lo tecnológico, lo que se pierde de vista es la naturaleza de la guerra, la cual, sigue siendo una interacción compleja de objetivos políticos, emociones humanas, factores étnicos y culturales y destrezas militares". Esto resulta realmente cierto y más aún en el caso colombiano, en donde el desarrollo tecnológico es menor que en países desarrollados y en un tipo de conflicto en el cual el desarrollo del personal humano es mucho más complejo.

Esto define a su vez la importancia de cambiar una cultura .Estos cambios son orientados y determinados por los líderes, es por esto que la cultura del liderazgo es tan importante en cualquier organización y en el desarrollo de cualquier grupo de trabajo incluyendo las Fuerzas Militares, en las cuales el nivel competitivo exige un mejor desempeño de cada nueva generación y requiere de igual manera, la generación de líderes constantes que lleven, dirijan y mantengan los cambios necesarios para el cumplimiento de la misión.

Bajo las virtudes que incluyen la responsabilidad, y la autoridad, el líder es el pilar de cualquier organización militar. De aquí nacen cuestionamientos como:

Qué factores son determinantes de un líder? Cuáles son las guías para un líder en tiempos de paz y de conflicto? Durante mucho tiempo se ha hablado y escrito sobre el tema, dirigido a determinar, las cualidades, virtudes, ética y principios de un líder ideal. Pero ciertamente estas cualidades son imposibles de evaluar, si no se genera una forma más práctica, pues son conceptos subjetivos y no muy bien definidos que podrían crear dificultades para conseguir la objetividad en la evaluación.

Aquí adquiere importancia el hecho de que ningún hombre es suficientemente bueno y sabio para gobernar a otro hombre sin su consentimiento, por eso la aceptación del líder entre sus subordinados es un factor importante para tener en cuenta dentro de los patrones de evaluación. Y es aquí donde es importante empezar a establecer cómo evaluar el líder y a partir de quien debe venir este concepto, quienes son las personas indicadas para evaluarlo?

Las Fuerzas Militares han desarrollado guías de un estilo de liderazgo, de igual manera cuenta con sistemas de vigilancia que reaccionan rápidamente frente a ciertas formas de mala conducta, aunque son menos desarrollados para responder en casos de líderes arrogantes y abusadores. Puede resultar lo anterior de evitar que los subordinados establezcan cierto tipo de control sobre el desarrollo del liderazgo de sus superiores.

El establecimiento de un buen sistema de comunicación del líder con su grupo de trabajo es de vital importancia para la generación de la confianza y la delimitación de funciones que permitirán la mejor calidad en el trabajo de cada

uno de los miembros de dichos grupos de trabajo. Es tal vez más importante aún, la capacidad de persuasión sobre sus hombres, con la salvedad de que esto resulta mucho más sencillo en tiempos de guerra, donde tal vez todos van hacia un mismo objetivo, a los tiempos de paz que podrían venir pronto a nuestro país y que harían fácil la aparición de múltiples metas y objetivos en cada uno, haciendo difícil la unificación de los mismos.

Estos tres aspectos expuestos anteriormente podrían ser patrones iniciales de evaluación, la participación, la comunicación y el establecimiento de metas comunes.

Las organizaciones comerciales progresivas suelen emplear encuestas para descubrir y expresar los valores organizacionales, para captar aspectos positivos y negativos del ambiente, para hacer un aporte en la toma de decisiones sobre asignaciones y ascensos. Las Fuerzas Militares se han atrasado en seguir ciertos ejemplos corporativos que permitirían la continua retroalimentación en un proceso de mejoramiento continuo de la calidad de los hombres y de su trabajo.

Los sistemas de evaluación actuales podrían incluir como lo muestran algunas organizaciones civiles, no solo la moral y el enfoque de la misión, sino además la claridad de las prioridades, la eficacia de las comunicaciones, la confianza en los líderes y la competencia para el cumplimiento de la misión, la disciplina, el apoyo a la iniciativa y la innovación, el trato equitativo a todo el personal, todas estas características tangibles y evidentes de un líder.

Resulta interesante el poder estructurar de la manera más adecuada la evaluación de estos aspectos definitivamente cruciales en el desempeño del profesional militar, que serán igualmente indicadoras de su capacidad, esta vez de su capacidad de liderazgo. Para lo cual resulta necesario definir que debe ser un líder, qué debe conocer un líder, que debe hacer un líder y establecerlo igualmente como parte del aprendizaje del militar.⁶

⁶ LIDERAZGO: UNA VISION GLOBAL. Military Review. 1993. Número 2.

Revisiones durante el proceso:

Esta técnica consiste en determinar con anticipación cuales son aquellas áreas donde la organización puede tener mayores problemas, de tal forma que le permite al líder determinar cuales son las áreas o aspectos a observar estrechamente, de manera tal que una vez la organización inicia el cumplimiento de la misión, usa esta revisión para evaluar el desempeño y proveer retroinformación durante el logro de los objetivos y metas.

Revisión Después de la acción:

Las revisiones después de la acción tienen el papel similar al final de la acción, los líderes usan esta técnica como un medio eficaz para desarrollar a los subordinados. Durante la revisión después de la acción se debe dar a los subordinados la oportunidad para expresar como vieron las cosas. Para tal fin se debe enseñar a los subordinados como ver los síntomas después de un problema hasta la raíz de su causa, de igual manera se debe enseñar como proveer retroinformación constructiva.

Cualidades del líder

Aunque la suma de cualidades no produzca un líder, siendo difícil establecer un modelo infalible, hay ciertos atributos que le son esenciales y que le permiten sobresalir en su medio y ejercer influencia sobre las personas.

Enseguida, una relación de cualidades del líder, preparada por Gastón Courtois:

. **Fe en la misión:** todo lo que se hace bien exige pasión y fe. Un jefe escéptico es un destructor de entusiasmos. La primera condición para realizar cualquier cosa es creerla posible. Poca inteligencia impulsada por un corazón apasionado va más lejos que un genio manejado por un alma fría.

. **Sentido de autoridad:** autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecido. Es imprescindible inspirar respeto para tornarse digno del lugar que se ocupa. Para ser respetado, la primera condición es ser respetable, mantenerse permanentemente al servicio de la verdad y de la dignidad.

. **Espíritu de decisión e iniciativa:** es necesario tener capacidad de tomar iniciativas, decidir y asumir responsabilidades. Como llegar a una decisión perfecta es casi siempre una ilusión, más vale decidir oportunamente que buscar desesperadamente la precisión de los aciertos. Un espíritu ambiguo e indeciso no inspira confianza, no influencia, no tiene vida.

. **Energía realizadora:** Los hombres de acción consideran cada problema una nueva oportunidad para encontrar soluciones constructivas. Se hace el líder en el trabajo, en el esfuerzo para superar los obstáculos, en las lecciones aprendidas con los fracasos eventuales y en la gana de vencer.

. **Dominio de sí mismo:** "La inquietud me consume, la angustia me tortura, y, no obstante, si quiero conservar mi prestigio e irradiar confianza, debo presentarme de cara impasible frente a los que me miran. Mis gestos deben ser sobrios, mi voz firme y mi pensamiento claro. No conozco prueba más dura y

más decisiva para la voluntad del jefe que esta". Estas son palabras de un general francés en Verdun y que concretan la idea de que perder el dominio de sí mismo es siempre el medio más seguro de perder la autoridad sobre los demás. Una postura tranquila, generada en la disciplina personal, ejerce sobre el mundo nervioso y desordenado una influencia irresistible.

Para ser respetado, la primera condición es ser respetable, mantenerse permanentemente al servicio de la verdad y de la dignidad.

. **Capacidad:** la primera cualidad que se debe exigir de un jefe es su capacidad profesional, pues absolutamente nada es peor que la dictadura de la incompetencia.

. **Espíritu de previsión:** cuanto más precisa sea la idea del jefe acerca del porvenir, mayores serán las posibilidades de que esa idea se convierta en realidad.

. **Conocimiento de sus subordinados:** conocer sus subordinados es tan esencial para el líder como lo es su conocimiento de las tareas por realizar. Esta es la mejor manera de darse a los subordinados las tareas en las cuales tengan el mejor rendimiento.

. **Espíritu de disciplina:** la disciplina es la fuerza principal de los Ejércitos, es actuar de acuerdo con las órdenes recibidas, es una actitud constructiva, una predisposición de seguir a un código de honor, y no debe ser confundida con la sumisión; esta última es típica de los espíritus pobres, aduladores y mediocres.

. **Juicio de la realidad:** poseer este juicio de la realidad es conocer el objetivo pretendido, los medios disponibles, los subordinados con quienes precisamos trabajar, las oposiciones inevitables a afrontar, las deficiencias y las dificultades a superar. Es también conocerse a sí mismo, sus propias limitaciones y posibilidades. Es ser flexible para adaptarse a las circunstancias nuevas muchas veces inesperadas, pues las cosas, normalmente, no son como nosotros las deseamos y sí como ellas se presentan en realidad.

. **Bondad:** acercándose a los subordinados en las situaciones de éxito y dolor, el líder conquista corazones y mentes. Normalmente, los verdaderos fuertes son bondadosos y consiguen la adhesión de sus subordinados por los guieren con profunda y sincera bondad.

. **Respeto a la dignidad humana:** la cuestión social es antes de todo una cuestión de atenciones. Palabras crueles, expresiones duras y despreciativas pueden sembrar hoy el rencor de mañana. Cuanto más elevada sea la dignidad del jefe, mayor será su cuidado al manejar la susceptibilidad de los subordinados. Un hombre grosero se rebaja a sí mismo. En la presencia de un superior, la falta de educación es una trasgresión en contra de la disciplina; en la presencia de un inferior, es cobardía.

. **Espíritu de justicia:** justicia es la primera cualidad que los hombres dignos exigen de los que ejercen autoridad sobre ellos. Cualquier injusticia, incluso cuando viene de un jefe estimado, irrita. Ser justo es distribuir elogios y sanciones con criterio; jamás prometer lo que no se puede cumplir; no quitar con una de las manos lo que la otra da; reconocer sus propios equívocos y faltas y

nunca recargar a los otros, mucho menos a sus subordinados, con la responsabilidad de sus errores.

. **Firmeza:** cuando uno está seguro de una verdad, se mantiene en ella con firmeza, no importa cuanto esa actitud le cueste. Ser firme significa saber esperar cuando todos alrededor ya se han agotado.

. **Ejemplo:** los ojos de los subordinados se concentran en el superior. La vida de un hombre vale más que sus palabras. Cuando hay contradicciones entre sus actos y palabras, los débiles se escandalizan y los fuertes se rebelan. No se obtiene la cooperación de los otros si uno no se exige siempre más de lo que normalmente puede dar.

. **Humildad:** para liderar es preciso aprender a ser grande y a vivir para serlo; y uno sólo es grande cuando no busca ventajas personales ni glorias en sus actos. Nadie es jefe para sí mismo, pero sí lo es para los otros.

A esta lista de cualidades se podría agregar muchas otras. Lo importante es que en la formación de líderes se busque constantemente la educación moral de ellos, pues este es el secreto de la adquisición de las cualidades esenciales del liderazgo.

4. DISEÑO METODOLOGICO

4.1. Tipo De Estudio

La presente investigación de es tipo descriptivo, no experimental, porque se orientó a desarrollar una propuesta de evaluación y retroalimentación de los perfiles se liderazgo para los oficiales subalternos y suboficiales del Ejército Nacional.

4.2. Población

Esta propuesta está dirigida a los oficiales subalternos y a los suboficiales hasta el grado de Sargento del Ejército Nacional.

4.3. Plan de recolección de información

La propuesta está basada en textos, artículos, reglamentos y manuales sobre el tema, que sirvieron para el diseño del sistema de evaluación y retroalimentación de los perfiles liderazgo para los miembros del I Ejército Nacional.

Las fuentes de información son escritas y se obtuvieron por la consulta de textos y artículos escritos sobre los temas a desarrollar, en Colombia y en otros países.

5. PROPUESTA

5.1. Generalidades

La propuesta de el Programa o plan de evaluación y retroalimentación de los perfiles de liderazgo de los miembros de la fuerza , tiene como fin implantar un proceso en el cual se involucre a todo el personal de la cadena de mando del Ejército Nacional en la búsqueda permanente del logro de objetivos y metas personales e institucionales dentro de la cultura de liderazgo, lo que necesariamente obliga al comandante a conocer manejar y actualizarse dentro del marco teórico de la materia que le permita un desempeño eficiente en la practica.

El programa de evaluación y retroalimentación esta determinado en un ambiente general que estimula a todos a cooperar para el logro de los resultados.

La filosofía del programa o plan de evaluación y retroalimentación se centra, en desarrollar en los comandantes las habilidades para entender a sus hombres, tener el conocimiento de su comportamiento y actitudes, conocer como piensan, como sienten, como funciona las mentes de sus hombres, como reaccionan ante determinadas situaciones o eventos.

El programa permite mantener una relación de comunicación estrecha entre los comandantes y subordinados de manera que genere sinergia en las diferentes estructuras de organización de las unidades.

El programa genera una estructura de confianza y entendimiento mediante el compromiso personal y la retroalimentación constante donde la eficiencia la eficacia tiene mayor oportunidad de surgir.

El desarrollo del programa lleva a los individuos al reconocimiento y entendimiento de sus actuaciones y las de los demás, de tal manera que le permite mejorar el desempeño y su relación con el grupo de una manera efectiva.

El plan de evaluación esta compuesto por seis sesiones que necesariamente requieren una capacitación inicial por parte de los comandantes de acuerdo a la cadena de mando.

Las sesiones son secuenciales y requieren una sincronización y cumplimiento estricto de los cronogramas establecidos para que de esta manera se pueda garantizar los resultados.

La primera sesión establece el acuerdo inicial entre líder y subordinado sobre las metas y expectativas personales y profesionales durante el periodo de evaluación.

Esta sesión se efectúa al inicio del periodo evaluable o una vez el oficial o suboficial efectúa su presentación por traslado.

Esta sesión se repite al final del primer semestre, donde se replantean las metas y propósitos especialmente aquellas que de acuerdo a los logros alcanzados, se estime en común acuerdo entre líder y subordinado alcanzados.

De igual manera se deben establecer las acciones que debe desarrollar el líder que faciliten el logro de los objetivos trazados por el subalterno

La segunda fase es el corazón del programa toda vez que esta dirigida a proporcionar el refuerzo a las conductas del evaluado dentro de las metas y objetivos trazados, De igual manera esta sesión se centra en señalarle a quien supervisamos que si bien su conducta no es la que esperamos, no todo lo que ha hecho está mal, sino explicarle con empatía que esperamos algo más de él o de ella, y dedicarle el tiempo suficiente para señalarle los aspectos positivos de lo que ha realizado. También aquello que realmente sabemos que puede proporcionarle a la actividad, sujeta a previsión, dadas las cualidades que tiene para ejecutarla con calidad.

Esta fase es permanente y esta presente a lo largo de todo el periodo de evaluación.

La tercera sesión es formativa y comprende el establecimiento de las políticas, sobre como debe conducirse el proceso de evaluación y retroalimentación,

En esta sesión se discute y analizar casos específicos y complejos de desempeño observados en los subalternos, con el propósito de facilitar una herramienta de retroalimentación al resto del personal comprometido en el proceso de conducir las evaluaciones.

El resultado de esta sesión debe ser condensado en un documento que será enviado a aquellos líderes que por el cumplimiento de sus misiones no pueda asistir.

La cuarta fase es netamente de evaluación y tiene como fin determinar una evaluación al final del primer semestre. Esta evaluación es la base para implementar acciones sustanciales a las metas iniciales propuestas en el programa , de tal manera que le permita alcanzar los objetivos al final del periodo de evaluación, de igual manera esta sesión debe facilitar la información suficiente para revisar el perfil de liderazgo inicial del evaluado. En esta sesión intervienen todos los líderes que por su posición tienen que ver con el rendimiento del evaluado.

Esta sesión se repite al final del periodo de evaluación donde se establecerá una evaluación detallada del evaluado.

Esta sesión se caracteriza por emplearse el método "cara a cara" donde en presencia del evaluado se dan a conocer los resultados de su evaluación quien es libre de aceptarla o presentar argumentos puntuales que ameriten corrección.

La quinta sesión se desarrolla entre el líder y el evaluado con el propósito de determinar un plan de mejoramiento a llevar a cabo durante el del segundo semestre de la evaluación, concentrándose en las debilidades encontradas,

de igual manera se debe discutir sobre las acciones que debe ejecutar el líder tendientes a facilitar el cumplimiento de los objetivos trazados por el evaluado.

La sexta y última sesión es de evaluación al individuo por parte de sus subalternos y compañeros, consiste en involucrar a los subalternos y compañeros del evaluado en el proceso, con el propósito de validar los resultados observados por el líder o conocer aspectos que por las condiciones de relaciones interpersonales son de difícil observación para el evaluador.

La identidad del personal seleccionado debe mantenerse en reserva y por ningún motivo se dará a conocer al evaluado de igual manera este personal debe ser instruido para que las observaciones obedezcan a crítica constructiva.

La evaluación se dará a conocer al evaluado para ser sometida a discusión y ningún momento debe incidir a la calidad establecida de su evaluación, aunque se debe motivar al evaluado a reconocer aquellos aspectos negativos que requieran acciones que deban ser incluidas en el plan de mejoramiento.

5.2. PRIMERA SESION ✓

ACUERDO INICIAL ENTRE EL LÍDER Y EL SUBORDINADO

I. PARTICIPANTES: Todos los mandos susceptibles a la evaluación

II. RESPONSABLE: De acuerdo a la cadena de mando

III. PERIODO DE TIEMPO: Un año

a. Cada dos meses y una retroalimentación general cada seis meses

b. Al final de cada fase de instrucción de sus subordinados

IV. LUGAR: Área de ubicación de la unidad

V. TIEMPO DE DURACIÓN: Como mínimo quince minutos por cada subordinado

VI. PROPÓSITO: El propósito de esta sesión, es establecer en común acuerdo entre el superior y el subordinado, las metas y expectativas para el periodo de evaluación. Estas metas deben incluir objetivos personales del subalterno, así como también aquellos requeridos por el líder y la unidad. El líder debe discutir cómo él ayudará al logro de esos esfuerzos, y cuales serán las acciones para que las metas sean llevadas a cabo.

II. GUÍA DE DIRECCIÓN PARA EL LÍDER:

a. Responsabilidades de conducta establecidas en la reunión inicial

b. Las metas generales trazadas incluyen metas individuales a ser desarrolladas durante el periodo, lógicamente que sean objetivas y acordes a la unidad por la que responde. El establecimiento de estas metas deben corresponder al perfil básicos de liderazgo establecido para el evaluado de acuerdo a su grado y cargo, donde básicamente deben estar de acuerdo sobre:

(1) Las tareas y responsabilidades del subordinado de acuerdo a su grado y cargo, donde se establece con exactitud que es lo que el subordinado debe hacer durante el desarrollo del periodo evaluado.

(2) Determinar un estándar a alcanzar durante el periodo de evaluación.

(3) Determinar objetivos intermedios a desarrollar durante el periodo de evaluación en relación con los objetivos específicos

(4) Determinar los objetivos personales que el individuo personalmente quiera desarrollar durante el periodo de evaluación.

c. El líder debe poner en consideración aquellas metas que a su parecer deben ser tenidas en cuenta, en especial aquellas áreas en las que se percibe cierta debilidad por parte del subordinado.

VIII. ESTRATEGIA.

A .Prepararse para cada sesión con anticipación, tener todo el material e información disponible para la sesión.

- b. Tener los subordinados preparados para el desarrollo de la sesión con anticipación. Tener todos los formatos requeridos para el desarrollo de la sesión.
 - c. Conducir la sesión en un área calmada y confortable dentro de las posibilidades, fuera de distracciones, ser creativo.
 - d. Ser específico en la definición de las expectativas como líder. Estar abierto durante la discusión para preguntas. El conocimiento que usted pueda adicionar, podría cambiar sus expectativas en el futuro. Las cuales deben ser conocidas por el subordinado.
- d. Establecer la fecha de la siguiente reunión.

IX. REFERENCIAS.

- A. SOP.
- B. Doctrina Disponible.

5.3. SEGUNDA SESION ✓

DE RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

- I. **PARTICIPANTES:** todos los Evaluados
- II. **RESPONSABLES:** De acuerdo a la cadena de mando
 - a. Comandante directo
 - b. De acuerdo a la cadena de mando
- III. **PERIODO DE TIEMPO:** Por lo menos una vez al mes
- IV. **LUGAR:** Área de ubicación de la unidad
- V. **TIEMPO DE DURACIÓN:** Como mínimo quince minutos por cada subordinado hasta una hora.
- VI. **PROPÓSITO:** Suministrar al subordinado todos los índices sobre sus actuaciones y desempeño observados que merecen redireccionamiento en procura de alcanzar los objetivos trazados.
- VII. **DESCRIPCIÓN:** A lo largo de todo el periodo esta sesión es conducida sobre la evolución de la persona, como un resultado de la participación del individuo a través de numerosas oportunidades de desarrollo de sus propósitos, esta sesión básicamente es de seguimiento. La evolución que se va logrando, se incorpora a sus logros inmediatamente anteriores. Los líderes deben estar preparados para aconsejar y retroalimentar desde el mismo inicio de la primera sesión y debe continuar hasta el final del periodo de evaluación. El objetivo de esta fase, es retroalimentar continuamente al subordinado para facilitarle el logro

de las metas trazadas en la sesión inicial. A lo largo del periodo los líderes deben observar continuamente la evolución del comportamiento de sus subordinados efectuando las anotaciones correspondientes, nada excepcional o deficiente llevado a cabo, debe ser el motivo de la retroalimentación, esta se debe centrar en una tendencia general. los logros en la evolución del individuo pueden también ser recibidos por aquellos deberes que por su grado y cargo son afines y reportados por miembros de la unidad dentro de la cadena del mando. Partiendo de este punto, el líder puede emplearlo para reforzar o corregir el comportamiento deseado. Este intercambio de información entre los líderes y subordinados debe mejorar y aumentar la percepción mutua del desarrollo de los subordinados. Todas las anotaciones efectuadas durante todo el periodo deben ser usadas al final del periodo para determinar el análisis final de evaluación de desempeño.

VIII. REFERENCIAS

C. SOP

D. Doctrina Disponible

5.4. TERCERA SESION ✓**COMO DIRIGIR LOS PLANES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y
RETROALIMENTACION**

I. **PERSONAL A SER XCAPACITADO:** Oficiales y suboficiales dentro de la cadena de mando

II. **RESPONSABLES:**

- a. Comandantes de Unidad, Oficiales de Instrucción y Personal
- b. Comandantes de compañía
- c. Oficiales y suboficiales líderes

III. **DURACIÓN:** Como mínimo una semana cada semestre

IV. **UBICACIÓN:** Sala de Guerra o conferencias

V. **DURACIÓN:** 1 hora diaria como mínimo.

PROPÓSITO: Asegurarse que los líderes entiendan los elementos claves para suministrar una retroalimentación significativa a los subordinados en el desempeño de sus deberes y actividades del servicio

IV. **ÁREAS QUE DEBE CUBRIR:** Como conducir un examen de evaluación de desempeño y suministrar una retroalimentación valiosa

- a. Introducción al Plan de evaluación de desempeño y retroalimentación.
- b. Desarrollar una discusión y revisión sobre Plan de evaluación de desempeño y retroalimentación.
- c. A continuación se efectúa un seguimiento a los progresos generales del personal evaluado.

V. REFERENCIA:

- E. SOP
- F. Doctrina Disponible.

VIII. FORMACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO

Introducción al Plan de evaluación de desempeño:

1. Describir la importancia del Plan y proceso de la evaluación y retroalimentación de desempeño.
 - a. La evaluación de desempeño suministra un perfil completo del individuo, sus fortalezas y debilidades para su valoración.
 - b. Es una ayuda para inspirar hacia la motivación y el cambio

- c. Enfatiza en la dirección y asesoramiento dado al subalterno para ser aceptado, estableciendo compromiso para remediar y mejorar el desarrollo de su comportamiento y desempeño.

2. Enumerar las metas del plan de evaluación de rendimiento y retroalimentación, estas son:

- Dar a conocer las evaluaciones a los subordinados
- Validar las evaluaciones
- Identificar las fortalezas y debilidades dentro del desempeño
- Motivación hacia el cambio y mejoramiento
- Suministrar sugerencias para el desarrollo
- establecer metas para el cambio y mejoramiento
- Iniciar proceso para el cambio y mejoramiento

- a. revisar el resultado de evaluación de rendimiento del periodo anterior del individuo.
- b. Validar la exactitud de la información de desempeño que debe ser resaltada.
- c. Motivar continuamente a los subalternos hacia el mejoramiento.

- d. Suministrar y aconsejar al subalterno sobre como llegar al logro de las metas trazadas.
- e. Establecer mutuamente metas aceptables, para llevar a cabo el cambio deseado.
- f. Iniciar el proceso de mejoramiento

3. Conducir los pasos para el análisis de evaluación de desempeño:

- Análisis y crítica del rendimiento del hombre.
- Preparar ejemplos de comportamiento.
- Notificar al personal sobre su progreso
- Revisarla efectividad de los elementos de la evaluación de desempeño.
- Revisar una posible retroalimentación negativa
- preparar sugerencias de desarrollo para cada hombre.
- Conducir el análisis de evaluación de desempeño
- Continuar observando los progresos del individuo.

REVISIÓN DE APRECIACIÓN DE ACTUACIÓN Y RETROALIMENTACION

La revisión de la actuación eficaz es un proceso continuo. La retroalimentación del evaluador o líder tiene el impacto máximo cuando es casi inmediata a la conducta observada y proporciona los detalles específicos sobre la actuación del subalterno. De acuerdo con, la retroalimentación la cual ocurrir a menudo o

frecuentemente dentro del periodo de la valuación, Un Estímulo o guía correctiva fuerte sobre la actuación deben darse a lo largo del período de la evaluación. De igual manera deben darse a los subordinados amplias oportunidades para el desarrollo positivo y nunca deben sorprenderse por las evaluaciones formales que ellos se dan. La retroalimentación frecuente asegurará que estas condiciones se reúnen dentro de su unidad.

Una excelente preparación debe preceder a las sesiones formales de revisión de actuación que se fijan de antemano con los subalternos. Si las metas de tales reuniones serán alcanzadas, usted, el evaluador, debe tomar las siguientes acciones:

1. Repase la actuación del subalterno en detalle durante el período de la valuación.
2. Conozca las dimensiones de la actuación completamente y prepárese para explicar cómo el patrón de conducta del evaluado garantiza las evaluaciones que usted asigna.
3. Notifique bien de antemano al subalterno de la sesión de la revisión para que tenga el tiempo de preparar la discusión repasando su propia actuación durante el período de la evaluación.
4. Entienda los propósitos de la sesión de la revisión y los elementos de revisiones de la actuación eficaces que deben emplearse para lograrlos.

5. Prepárese para ayudar al subalterno en establecer las metas de su actuación.

6. Ensaye las habilidades exigidas para dar la retroalimentación negativa cuando es apropiado.

7. Planee las continuaciones para verificar el progreso del subalterno

Después de observar y evaluar la actuación del subalterno durante el período de la evaluación, usted tendrá una comprensión exacta de las fortalezas y debilidades de ese individuo. Usted estará entonces en una posición para dirigir entrenamiento y sugerencias de desarrollo para el subalterno.

La consolidación y mejora de sus fortalezas y la corrección de debilidades en los subalternos son el resultado que todos desean, y al que mucho esfuerzo ha sido consagrado. La continuación persistente el continuo ánimo exige lograr estas metas difíciles pero accesibles.

CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS SESIONES

- a. Estructura y controla la discusión , asegurándose que los tópicos cubiertos y la dirección se desarrollan pacíficamente , dejando en claro que la discusión establecida por el evaluador tiene como fin llevar a cabo las metas planeadas por el individuo

- b. Establece y mantenga un clima de cordialidad, creando conciencia que la meta de la discusión es ayudar al individuo a alcanzar el rendimiento de sus deberes. No simplemente para anotar o hacer observaciones sobre los fracasos observados.
- c. Indague y sondee mediante preguntas, sobre problemas del subalterno que impliquen determinado comportamiento, esta información se hace necesaria para hacer posible un punto de encuentro con los problemas manifestados por el subalterno y el entendimiento del evaluador. Especial atención a las percepciones al respecto por parte del subalterno.
- d. Mantener un autocontrol como una muestra de fortaleza ante los subalternos y disposición de ayuda, en lugar de emplear posiciones de enojo e intimidación. Permanecer tranquilo ante posibles arranques emocionales del subalterno
- e. Resolver conflictos entre el individuo y otros miembros de la unidad, para evitar motivos de distracción de las tareas que ocasionen conductas contraproducentes. Fijar metas realistas en referencia a la resolución de conflictos.
- f. Estimular el crecimiento y desarrollo mostrando un genuino interés en el bienestar del individuo, ofreciéndole sugerencias importantes para su rendimiento, es necesario

- especificar sobre las necesidades de desarrollo, recomendando sobre un programa específico y apropiado.
- g. motivar al individuo hacia el cambio mediante el reconocimiento y exaltación de sus fortalezas demostradas durante el registro de su actuación durante determinado periodo, haciendo énfasis en crear expectativas a futuro, además ayudando al subalterno a establecer metas que disminuyan sus debilidades, dando incentivo para que lleve a cabo las metas propuestas.

Retroalimentación Negativa

Discutir sobre las técnicas que le proveen una negativa retroalimentación, elaborando un modelo aproximado de solución, esto sucede cuando:

- (a) Se da a conocer y exalta fortalezas falsas para mantener y estimular la auto-estima del individuo.
- (b) Se Emplee la Descripción de debilidades como una necesidad para evolucionar, así orientar la discusión hacia metas de cambio y crecimiento.
- (c) Se Escuche atentamente la percepción individual del subalterno acerca del comportamiento en discusión, tratar de dar la razón y comunicar una aceptación hacia como se podría sentir, o ver el subalterno ante ciertas situaciones perdiendo el enfoque, incluso

llegando a dar consejos al respecto, considerando que con este comportamiento o actitud facilitara la discusión.

(d) Se Trata de convencer al hombre que con el asesoramiento y consejo del evaluador sobre sus debilidades, puede hacerse más fuerte si hace un esfuerzo.

Emplear recomendaciones adicionales:

- Concentrarse en una o dos debilidades como máximo.
- Alabar abiertamente las conducta aceptable
- Buscar y Solicitar entendimiento y aceptación.
- Permitirle al individuo que contribuya a la discusión.
- Mantener para si, sugerencias de evolución hasta que el perfil haya sido descrito.
- Recordar y reconocer frecuentemente las fortalezas del individuo

Discutir los procedimientos a seguir después de establecer el plan de evaluación de rendimiento:

(1) Establecer señales razonables para completar el desarrollo de actividades y el cumplimiento de las metas iniciales. Para dar al subalterno nuevos retos a trabajar hacia el futuro.

- (2) Establecer fechas para las siguientes reuniones de retroalimentación con el propósito de determinar el tiempo con que cuenta el subalterno para dominar los retos establecidos.
- (3) Enfatizar en la importancia de seguir adelante con las sesiones de discusión, tratando de efectuarlas en las fechas establecidas. A pesar de presentarse imprevistos, estas sesiones se deben realizar para garantizar seriedad.
- (4) Suministrar una correcta retroalimentación sobre los esfuerzos del individuo siempre que, y donde quiera que sea posible y apropiado alabar y valorar cada logro alcanzado.

Revisar las situaciones especiales.

Dividir a los involucrados en la sesión en tres grupos, para que analicen y pongan a consideración cada una de las situaciones que merecen ser comentadas y que por su complejidad se convierte de interés para todos. Estar preparado para suministrar una guía a cada situación

Cerrar el informe aseverando que un permanente cambio por pequeño que sea, es lo esperado por los subalternos y los líderes, La motivación requerida es improbable llevarla a cabo si no está sostenida en un continuo programa de retroalimentación y estímulo.

5.5. CUARTA SESION

DICUSION PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL RENDIMIENTO DEL EVALUADO TOMANSDO COMO BASE LOS ESTANDARES INICIALES

- I. **PARTICIPANTES:** Todos los evaluados

- II. **PATICIPANTES:** Lideres de acuerdo al nivel de la organización de mando

- III. **PERIODO DE TIEMPO:** una semana cada trimestre

- IV. **LUGAR:** El Área de la Unidad

- V. **TIEMPO DE DURACION:** 1 hora

- VI. **PROPOSITO:** Proporcionar a la cadena de mando, tiempo para preparar el Desarrollo Militar de cada uno de los evaluados, y para preparar documentación de apoyo.

- VII. **LAS ÁREAS SER CUBIERTO:**
 - a. Comprende discusiones sobre el desempeño del subalterno:

- (1) se dedican los primeros 15 minutos de esta sesión, al Líder de la unidad quien dirige una discusión con el resto de los comandantes de la unidad, donde se discute sobre la actuación de cada uno de los examinados Ej.: si se habla de una compañía se reúnen el comandante de compañía con sus comandantes de pelotón. A cada evaluado se le debe dedicar el mismo tiempo. Un procedimiento recomendado para esta sesión es tener una discusión "cara a cara" con cada evaluado, donde se discute sobre su actuación durante el período de evaluación. El intento de estas discusiones es proporcionar la más actualizada y detallada información a la cadena de mando sobre la actuación del evaluado. La Información de la actuación recogida durante estas sesiones de discusión se debe caracterizar por la Objetividad.
- (2) los próximos 30 minutos deben dedicarse para el comandante de la compañía y para dar tiempo a cada unidad para que los líderes de las unidades pueden discutir la actuación de sus miembros.
- (3) la Objetividad es característica que se debe observar por todos los componentes de la cadena de mando. El propósito de esta es proporcionar al evaluado una oportunidad para repasar su actuación y aconsejarlo determinándole la calidad de su evaluación impuesta por parte de la cadena de mando. Si hay una diferencia con la información de la actuación discutidos por la cadena de mando, los evaluados tendrán la oportunidad de repasar con ellos el resultado final de evaluación que se le piensan asignar.

b. La asignación de Calidades se debe determinar mediante un formulario a determinar.

- (1) Las Calidades, son determinadas recopilando las evaluaciones y observaciones de todos los comandantes que tengan una relación con respecto al desempeño y observación del evaluado
- (2) las calidades son basado en un Sistema numérico. No hay un requisito para asignar una calidad deficiente toda vez que el evaluado ha sido sometido a una observación continua que comprende un proceso de retroalimentación.

d. La calidad obtenida debe servir de estándar inicial es la retroalimentación del proceso de evaluación del subalterno al término del primer semestre. Esta calidad es una valoración de la actuación del subordinado durante el primer período de su actuación y debe usarse como una medida para establecer metas y objetivos durante el periodo total de evaluación.

REFERENCIA:

Plan de rendimiento

Evaluaciones periódicas

Conclusiones de las discusiones de las sesiones

Periódicas de retroalimentación.

5.6. QUINTA SESION

DETERMINAR PLAN DE MEJORAMIENTO

I. PARTICIPANTES: El líder y el evaluado

II. PARTICIPANTES: Líderes de acuerdo al nivel de la organización de mando con el evaluado.

III. PERIODO DE TIEMPO: Dos semanas como máximo después de la Cuarta sesión

IV. LUGAR: El Área de la Unidad

V. TIEMPO DE DURACION: 1 hora como máximo

VI. PROPOSITO: Repasar los datos de la actuación del subalterno durante el primer semestre y desarrollan un plan por mejorar la actuación durante el próximo período de la actuación.

VI. DESCRIPCIÓN: Después de la realización de cada evaluación y antes del principio del segundo período de la actuación, el líder y el subalterno repasarán la evaluación del subalterno durante el primer período. El propósito de esta sesión es para el líder proporcionar retroalimentación formal al subordinado que hará mejorar su desarrollo durante el próximo

período de la actuación. Las observaciones analizadas deben ser específicas empleando de todas las fuentes, el líder tiene la obligación de ayudar al subalterno a identificar sus fortalezas y debilidades. El líder también explicará la evaluación en forma detallada al subalterno. Juntos el líder y el subalterno desarrollarán un plan de mejoramiento para el segundo período de la evaluación. Es esencial que el subalterno desarrolle los planes concentrándose en las debilidades que le permitan alcanzar las metas durante el próximo período de la evaluación.

VII. REFERENCIA: Evaluaciones periódica del primer semestre.

5.7. SEXTA SESION ✓**EVALUACION DEL LIDER POR PARTE DEL SUBALTERNO**

- I. **PARTICIPANTES:** Todos los evaluados dentro de la cadena de mando
- II. **EVALUADORES:** El líder directo del evaluado
- III. **PERIODO DE TIEMPO:** Después de que se han asignado las calidades finales, antes de de finalizar cada semestre
- IV. **LUGAR:** El área de la compañía
- V. **TIEMPO DE DURACION:** 1 hora
- VI. **DESCRIPCIÓN:**

Informes de los subalternos : Los informes sobre el desempeño del líder evaluado , suministrada por sus subalternos durante el periodo de evaluación dentro del perfil y las metas predeterminadas no se usan para determinar la calidad final y condiciones del evaluado . En cambio, son empleadas con el propósito de identificar áreas de dirección que requieren el énfasis de la perspectiva del subalterno. Los nombres de los subalternos comprometidos que pueden ser todos, o seleccionados permanecerán anónimos. El evaluado esta autorizada para discutir estas evaluaciones con el evaluador, pero si por el contrario lo acepta y se acoge a las observaciones, inmediatamente se debe

implementar un plan correctivo que será parte de las metas para el siguiente periodo evaluable. Bajo ninguna circunstancia el nombre de los evaluadores se dará a conocer al evaluado. Se guardarán los formularios en una carpeta del archivo separada para cada uno de los evaluados hasta el final del siguiente periodo de la valuación. Los archivos se destruirán un año después de la fecha de creación. Los requisitos mínimos de esta evaluación son:

Cantidad de evaluaciones sometidas a la muestra dependiendo del tamaño de la Unidad que comanda el evaluado

Nombre del evaluado

El contenido de la evaluación debe contemplar y estar dirigida a una crítica constructiva, de ahí que los formatos deben ser objetivos

VII. INSTRUCCIONES ESPECIALES: El encargado de la evaluación deba recordarle a los subalternos que se les da la responsabilidad de evaluar a su comandante que se debe mantener la objetividad, empleando hechos concretos y repetidos que ameritan una observación por parte de su comandante.

VIII. REFERENCIAS:

SOP

Doctrina disponible

6. DISCUSION

George Mac Gregor ofrece una percepción interesante al sugerir que “el liderazgo es uno de los fenómenos más observado y menos comprendido en el mundo”. La razón por la cual el liderazgo siempre ha sido algo impreciso tal vez sea porque es una cosa intangible, no se puede ver ni probar, ni sentir, ni oír, ni tocar. Sin embargo al parecer lo reconocemos cuando existe.

El Ejército Colombiano no han desarrollado una cultura de liderazgo consistente y sólida que permita mantener vigente una relación evidente con el Proceso de liderazgo, se cuenta con sistemas de vigilancia y evaluación que reaccionan rápidamente frente a ciertas formas de mala conducta, pero son menos desarrollados para responder en casos de líderes arrogantes y abusadores. Puede resultar lo anterior de evitar que los subordinados establezcan cierto tipo de control sobre el desarrollo del liderazgo de sus superiores.

Ante la ausencia de planes y programas de desarrollo de liderazgo, es imperativo establecerlos como una guía que canalice el objetivo estratégico del comandante de la fuerza de “Afianzar los niveles de liderazgo interno y externo para garantizar el éxito en cada una de las áreas de la misión.”

Todo programa de desarrollo requiere ser medido y retroalimentado, mediante factores y parámetros que sean comunes a todos los miembros de la fuerza, pero que al ser el resultado de acciones de seres humanos son susceptibles de mejoramiento.

La profesión de las armas mantiene una relación evidente con el Proceso de liderazgo y, en consecuencia, un problema fundamental todo vez que los oficiales y suboficiales son, en gran medida, líderes con la responsabilidad de

enfrentar cada nuevo día situaciones mas complejas dentro del contexto del desarrollo del conflicto interno que vive la Nación.

CONCLUSIONES

Aunque es cierto que el Ejército Nacional ha establecido una tradición histórica y orgullosa de producir líderes competentes y capaces, el éxito en el campo de combate del futuro inmediato dependerá de la calidad de los líderes con que cuenta el Ejército en la actualidad

El liderazgo eficaz es clave para el éxito del Ejército desde su entrenamiento y capacitación en las escuelas hasta la prueba final en el combate.

La institución carece de un sistema de evaluación que permita una retroalimentación dinámica individual en la identificación de los puntos fuertes y las debilidades del individuo como líder

El estado actual de la doctrina de liderazgo es incipiente, toda vez que los manuales utilizados Durante los últimos años en las escuelas de formación y capacitación proporcionan adaptaciones de modelos extranjeros y artículos que abordan el problema desde una perspectiva diferente a la que enfrentan nuestros líderes, o se basan en observaciones personales que tal vez ya no se aplican.

La naturaleza fluida de la guerra que vive el país pondrá un premio al liderazgo en la cohesión de las unidades, y en las operaciones fluidas e independientes,

en un nuevo campo de batalla que día a día esta menos dispuesto a perdonar errores y será más exigente en las habilidades, imaginación y flexibilidad de los líderes que cualquier otro de la historia.

La doctrina de la guerra que actualmente enfrentamos exige operaciones rápidas y sincronizadas en todos los niveles. A los líderes se les impone demandas extraordinarias, para alcanzar el uso óptimo de los limitados recursos disponibles y luego lograr el máximo enfoque de ese poder de combate en un tiempo disponible.

Nuestra capacidad para operar dentro del ciclo de decisiones del enemigo es esencial para el éxito en el campo de combate, es decir antes que el enemigo pueda reaccionar a una situación táctica exige confrontarlo con otra más contundente. Es aquí donde se determina la importancia de los comandantes a todos los niveles y su alto desempeño de liderazgo que da la armonía exitosa dentro de una organización.

El Ejército debe concentrarse más en el desarrollo de los líderes, pues se puede prever combates más intensos y devastadores sobre todo en los puntos decisivos, (las ciudades). Los líderes deben entrenarse de antemano en como tratar eficazmente con las situaciones rápidas, complejas y peligrosas.

Aunque es de esperar que la guerra que actualmente se libra en el país se luche con un mayor numero de hombres y armas, la cantidad no será de tanta importancia como la calidad de liderazgo. Mientras se prepara para luchar y

ganar las batallas en el campo de combate, el Ejército se enfrenta paralelamente a un sinnúmero de retos, convirtiéndose el liderazgo en el elemento unificador que hace posible enfrentarlos.

La educación impartida en las escuelas de formación y capacitación de la fuerza sobre liderazgo, tienen un contenido altamente teórico, lo que la hace monótona e intrascendente.

El Ejército Nacional carece de un centro de liderazgo que provea la dirección y la estructura necesaria para coordinar las actividades del liderazgo.

RECOMENDACIONES

Es esencial determinar Una misión General de liderazgo para la institución que se convierta en una tarea deducida dentro del planeamiento del recurso humano en los diferentes niveles de la organización que sirva como base para el diseño de programas y planes efectivos tendientes a mantener una formación continua en la materia para los oficiales y suboficiales de la fuerza

Es necesario proveer al Ejército de una estructura y una guía para recopilar iniciativas de liderazgo, de tal manera que se pueda asegurar que los programas de entrenamiento de liderazgo sean reales secuénciales y progresivos.

Es importante empezar Unificar lo que se esta enseñando en el entrenamiento y capacitación de liderazgo, con el propósito de darle dirección, coordinación y enfoque.

La activación de un centro de liderazgo que provea la dirección, guía la estructura necesaria para coordinar las actividades del liderazgo garantizando:

El desarrollo de una literatura doctrinal sobre liderazgo.

Desarrollo de un núcleo que contemple un plan de estudios para lideres en todos los niveles tanto oficiales como suboficiales.

El desarrollo de programas de entrenamiento en liderazgo.

Mantener una observación sobre las actividades de investigación tanto civil como académica sobre liderazgo, que permita incorporar lo apropiado en el servicio militar.

Que integre la instrucción de liderazgo en las escuelas de formación, escuelas de capacitación, y programas permanente para las unidades del Ejército.

Crear un sistema de evaluación que permita una retroalimentación dinámica individual en la identificación de los puntos fuertes y las debilidades del individuo como líder, proveyéndole las herramientas específicas para tratar los aspectos que requieren más desarrollo.

Incrementar la intensidad horaria en los programas de educación sobre liderazgo dándole énfasis a la práctica sobre los conceptos teóricos.

Proponer la presente evaluación como una herramienta que devuelva la dinámica y propósito que persigue al decreto 1799 del 14 de septiembre 2000 "evaluación y clasificación para los oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares de Colombia.

BIBLIOGRAFIA

1. **A.L. George, Grupos Primarios.** Organización y Actuación Militar. **Manual de las Instituciones Militares.** R.W. Little.Sage Publications Inc. Beverly Hills, CA. 1984. pag 294-318
2. **CENTRO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO,** Proyecto Manual de Liderazgo, **Antropología del Liderazgo I. Departamento de Reglamentación y Doctrina. 2001**
3. **DECRETO 1799 DE 2000 14 DE SEPTIEMBRE** "POR EL CUAL SE DICTAN LAS NORMAS SOBRE EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN PARA EL PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES DE LAS FUERZAS MILITARES Y SE ESTABLECEN OTRAS DISPOSICIONES". **Ministerio De Defensa Nacional. 2001**
4. **FARIS, J.H.** Leadership and Enlisted Attitudes. **US Army. 1980. pag 139-164**
5. **GABRIEL, Richard.** To Serve With Honor: A Treatise On Military Ethics and The Way of the Soldier. **Greenwood Press. 1982. pag 211**

6. **GUTIERREZ V. Omar**, El Liderazgo Militar, **Ejercito del Brasil. 1980**

7. **HUDLIN, Charles**. Morality and the Military Profession: Some Problems and Some Tentative Solutions. **Academia Militar de EEUU. West Point. 1978. pag 18.**

8. **JAAP, Tom**. Desarrollo del Liderazgo. **Legis Editores S.A. 1991**

9. **JANOWITZ**, The Professional Soldier. **US Army. 1985. Cap 2**

10. **MAQUIAVELO, Nicolao**. "O Principe". **5 Edición, Sao Paulo. Editora Nova Cultural. 1991**

11. **MORA R, Jorge E**, Guía de Planeamiento Estratégico 2001. **Ejército de Colombia. 2001**

12. **PENTEADO, J Roberto Whitaker**. Técnicas de Chefia e Lideranca. **Editora Pionera. 1986**

13. **RICHARDSON. FM**, Espiritu de Lucha: Factores Psicológicos de la Guerra. **Leo Cooper. Londres. 1978. pag 3**

14. **RODRIGUEZ, Aroldo**, Psicologia Social, **Editora Petropolis, 11 Edición.1986**

15. **SAVAGE, Paul et al**, Cohesion and Disintegration in the American Army:
An Alternative Perspective. **Armed Forces And Society. No. 2. 1986.**
pag 343

16. **SEGAL**, Leadership and Management: Organizational Theory. **JH Buck,**
LJ Korb Editores. 1981 pag 41-69

17. **TR FOX, William**. Identifying Human Values. **Worldview. 1981. pag 5**

18. **US ARMY**, Concepto Operativo para el liderazgo. **Folleto 525-28 del**
Mando del Entrenamiento y Doctrina del Ejército de los EEUU. Fort
Monroe, 1983. pag 220

19. **US ARMY**, Liderazgo: Una Visión Global. **Military Review. No. 2. 1993**

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.
"TOMAS RUEDA VARGAS"



201005821

TMP6725