



## *Filosofía de la Cultura Organizacional*

---

A lo largo de la historia de la humanidad, las relaciones entre las distintas sociedades se han desarrollado a través de la cooperación, la competencia o el conflicto. En cada uno de estos casos, las sociedades han elaborado mecanismos que permitan alcanzar con los menores costos o con mayor efectividad los objetivos que la misma se han fijado.



## *Cultura Organizacional*

---

La cultura organizacional se entiende como aquellas normas y valores por los que se rige una institución



## **Anexo “A”**

# **FILOSOFIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**El ostentar una jerarquía militar no es garantía de ser un soldado de honor.**

## **INTRODUCCIÓN**

A lo largo de la historia de la humanidad, las relaciones entre las distintas sociedades se han desarrollado a través de la cooperación, la competencia o el conflicto. En cada uno de estos casos, las sociedades han elaborado mecanismos que permitan alcanzar con los menores costos o con mayor efectividad los objetivos que las mismas se han fijado.

La historia nos demuestra que, en la mayoría de las ocasiones, la contraposición de intereses desemboca, unas veces con mayor rapidez que otras, en el conflicto, llegando en la mayoría de las ocasiones a la forma más extrema del mismo, es decir la guerra.

Por lo tanto, aunque la violencia no debe ser la prioridad en la resolución de los conflictos humanos, no se puede descartar la necesidad de emplearla cuando las circunstancias así lo exijan.

Entonces, cuando sea necesario utilizar la violencia como mecanismo para resolver un conflicto, se debe garantizar que la misma sea proporcional a las necesidades requeridas para alcanzar el objetivo propuesto, procurando causar los menores efectos secundarios, a fin de disminuir las causas que puedan mantener el conflicto latente.

La guerra como fenómeno social, ha enfrentado diferentes etapas: desde la lucha salvaje en que primaba el desempeño individual, hasta la forma organizada en la que, el surgimiento de los ejércitos modernos y de las normas que rigen el funcionamiento de los mismos, han proporcionado humanidad y dignidad a esta forma extrema de violencia.

Entonces el militar, debe prepararse en forma permanente para participar en la “guerra” y fundamentalmente para alcanzar la victoria, al final de la misma. Para esto, se debe considerar que existen aspectos que a pesar de la evolución del conflicto han permanecido invariables a través de miles de años:

- 1) La guerra involucra conflicto, lucha, peligro, sufrimiento y violencia;
- 2) en la misma, se liberan las más bajas pasiones e instintos del hombre;
- 3) el manejo del miedo es fundamental para alcanzar la victoria; y,
- 4) la figura del líder es predominante para la consecución de la misma.

Es importante destacar, que a lo largo de la historia se han identificado diferentes organizaciones que se han dedicado al manejo de la guerra, tales como: mercenarios, piratas, corsarios, terroristas, entre otras. Lo que las diferencia sustancialmente de los ejércitos modernos, es que estos últimos basan su accionar en un sistema de valores entre los que resaltan el cumplimiento de las leyes, el patriotismo y el honor.

Entonces, la profesión militar tiene como función organizar a los hombres para vencer sus miedos y sus fallos innatos, lo que requiere: cooperación, resaltar la importancia del grupo frente al individuo; someter los intereses y deseos personales a las necesidades del servicio, entre otras. El logro de estos requerimientos se alcanza mediante la aceptación de un sistema de valores que pasan a ser el mecanismo que conduce la forma de vida del soldado y que encuentra su base en la tradición, el espíritu de cuerpo y la sujeción a un código de honor, que se hace evidente mediante la elaboración de leyes, normas y procedimientos.

La suma de los aspectos enunciados anteriormente, constituyen la base de la cultura organizacional, que ofrece el marco en el cual se deben desarrollar todas las actividades de aquellos hombres de bien que han decidido llevar sobre sus hombros la enorme responsabilidad de garantizar un ambiente de paz para todos sus conciudadanos.

Lo expresado, demuestra la importancia de fortalecer en cada uno de los miembros de la institución militar, los valores y virtudes, así como los hábitos, competencias y habilidades necesarias para garantizar que los mismos, actúen dentro y fuera de la institución militar en estricto apego a estos códigos o normas, demostrando que están plenamente identificados con la cultura organizacional del Ejército ecuatoriano.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional se entiende como aquellas normas y valores por los que se rige una institución, es decir, involucra todos aquellos aspectos que establecen las particularidades que identifican a la misma, dentro del medio en el que desarrolla sus actividades. Además, permite definir los aspectos fundamentales que posibilitan a sus miembros, identificarse con los valores y normas que la definen. Dentro de estos aspectos podemos encontrar inclusive el tipo de estructura, los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relacionan sus integrantes.

Algunos autores identifican a la cultura organizacional como la psicología de la organización, de su núcleo.

Para elaborar o diseñar la cultura organizacional de una institución es necesario establecer los componentes básicos que debe poseer la misma. Estos son:

- Las normas organizacionales
- Estructura de poder o tipo de liderazgo
- Las relaciones de los miembros de la institución
- Los valores de la misma

Las normas organizacionales establecen las pautas, normativas y principios de la organización en relación a diferentes aspectos. Por ejemplo, las normas pueden referirse a:

- El salario: hay que tener en cuenta si existen objetivos ligados a incentivos, de qué tipo, cómo se planea el aumento salarial en la progresión de carrera...
- El código de conducta: todos los comportamientos establecidos, determinadas formalidades en las reuniones, ciertas normas de cómo estar en el espacio de trabajo,

tipo de uniforme, entre otros.

- Los procedimientos operativos que hacen funcionar a la organización.
- La misión y visión.
- La forma de selección para el ascenso o promoción.

La estructura de poder define la cultura organizacional. No se refiere a las relaciones entre sus integrantes, sino de quién lidera y de cómo lo hace. Incluso de los sistemas y plataformas que hacen posible esta cadena de mando.

Directamente relacionada con la estructura de la organización, otro de los componentes básicos de la cultura organizacional son la manera en cómo se materializan las relaciones entre los miembros de los diferentes niveles de la institución y con la sociedad en la cual la misma se encuentra inmersa.

Por último, los valores definen el marco en el que se deben desarrollar todas las actividades de los miembros de la organización.

Ahora bien, cuando se producen diferentes transformaciones en el medio ambiente interno o externo de la organización, se hace necesario que se adapte a las nuevas circunstancias. A esta capacidad de adaptación a través del aprendizaje que debe poseer toda organización se conoce como Cambio Organizacional.

## **MANDO TIPO MISIÓN: UN CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En la historia militar del siglo XX, en función de los avances que la tecnología generaba, se pudo evidenciar en mejor forma el cambio en la forma de actuar de las Fuerzas Armadas. Es así que, de la doctrina de desgaste, basada en la potencia de fuego, y que tuvo su apogeo durante la primera guerra mundial, se pasó a la doctrina de guerra de maniobra, implementada por los alemanes en la segunda guerra mundial y perfeccionada por las fuerzas armadas norteamericanas a finales de siglo, a través del mando tipo misión.

Esta nueva doctrina permite enfrentar los escenarios VICA con mayor efectividad, pues se fundamenta en la posibilidad de que, con el conocimiento de la intención del comandante, los comandantes subordinados deben estar en capacidad de tomar las decisiones que permitan el cumplimiento de la misión, en ausencia de la posibilidad de contacto o comunicación con los mandos superiores.

El Ejército ecuatoriano en función de la necesidad de enfrentar estas nuevas situaciones, determinó la urgencia de asumir el mando tipo misión como enfoque filosófico para el éxito de las operaciones.<sup>1</sup> Este término, que como ya se indicó, se deriva de la herencia germánica del mando tipo misión (*Auftragstaktik*) que surgió para describir cómo funcionaba el Ejército alemán, es decir, como cada aspecto vinculado a la formación, la organización y el sistema de personal de la Fuerzas Armadas alemanas apoyaba y reforzaba la expresión viva de este concepto.

---

<sup>1</sup> MFRE 5.00 Mando Tipo Misión, Primera Edición 2020, Pg. xii

Es importante tener claro este aspecto fundamental, pues el mando tipo misión, no constituye únicamente una doctrina, involucra un cambio en la cultura de la institución.

De la doctrina de la guerra de desgaste, que se basaba en la centralización de las operaciones y en la poca o nula iniciativa y libertad de acción para los comandantes subordinados, al mando tipo misión, caracterizado por la importancia de la ejecución descentralizada y la iniciativa individual, existe una enorme diferencia en todos los procesos que regulan y permiten la organización y funcionamiento de la institución militar.

La adopción de esta filosofía de actuar de una fuerza militar, involucra cambios profundos en la misma, que no son fáciles de asimilar. Esta afirmación se puede evidenciar al leer el Artículo denominado “Un cambio de cultura basado en la confianza. Cómo repensar el modelo de requerimientos de liderazgo del Ejército en la época del mando tipo misión”, publicado en la revista Military Review Hispanoamérica, escrito por G. Blom, oficial del Ejército estadounidense, en el año 2016, en la cual se hace un análisis de cuán eficiente ha sido la aplicación del mando tipo misión en el ejército norteamericano. En este artículo se afirma “actualmente los soldados no se sienten empoderados; más bien, se sienten demasiado controlados y escudriñados por los procesos burocráticos, lo cual representa una llamada de atención para los líderes del ejército de mayor antigüedad, que han intentado empoderar a los soldados por medio de la implementación amplia en el servicio de la filosofía del mando tipo misión. De este análisis se puede colegir que, para poder aplicar este tipo de mando, se requiere desarrollar ciertas capacidades en el personal militar, pero fundamentalmente, es importante modificar la forma de pensar de todos los niveles de mando de nuestra institución. Se debe buscar abandonar en forma paulatina la costumbre de buscar controlarlo todo, lo cual arrastra al personal a una falta de iniciativa y proactividad. Muchas veces, el error de achacar la responsabilidad de cualquier acto errado al personal de mayor antigüedad, genera el mal reflejo en los oficiales que ejercen jefatura de no delegar ciertas responsabilidades en sus subordinados, queriendo controlar hasta el más mínimo detalle, con la creencia que así se evitará cometer cualquier error, pero sin darse cuenta que esta actitud no permite el desarrollo de la iniciativa de los jefes subordinados y resta libertad de acción, condiciones fundamentales que sirven de base para el mando tipo misión. La consecuencia de lo indicado es la mala costumbre de muchos oficiales de esperar el recibo de una orden para cualquier actividad, por más mínima que sea, siendo incapaces de tomar una decisión, rehuendo a la responsabilidad, ya sea por temor al fracaso y/o por la sanción que acarrearía una mala decisión, escudándose en “el fiel cumplimiento de la misión” ordenada por el superior, lo que supuestamente libera de toda responsabilidad”.

Es por esta razón que, al definir la cultura organizacional de nuestra institución, es imprescindible tener presente esta nueva filosofía de hacer las cosas para el cumplimiento de la misión institucional.

Además, es vital que para establecer la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano todos los elementos que la constituyen, y que fueron enunciados y explicados brevemente, se encuentren en perfecta armonía con los pilares que sustentan la existencia de la profesión militar, a saber: Jerarquización, subordinación y disciplina.



## Mando tipo mision

En la historia del siglo XX, en función de los avances que la tecnología generaba, se pudo evidenciar en mejor forma el cambio en la forma de actuar de las Fuerzas Armadas. Es así que la doctrina de desgaste, basada en la potencia de fuego, y que tuvo su apogeo durante la primera guerra mundial, se paso a la doctrina de guerra de maniobra, impementada por los alemanes en la segunda guerra mundial y perfeccionada por las fuerzas armadas norteamericanas a finales de siglo, a través del mando tipo misión.



## Pilares de la institucion militar

- Jerarquización
- Subordinación
- Disciplina
- Honor Militar





## PILARES DE LA INSTITUCIÓN MILITAR

### JERARQUIZACIÓN, SUBORDINACIÓN, DISCIPLINA

***Las insignias de grado son como reliquias; para llevarlas dignamente hay que abstenerse de las vanidades, de la ambición y del abuso del poder”.*** (Anónimo)

Los estudiosos de la sociología militar, establecen estos tres parámetros como la base para el funcionamiento de una institución militar. Mediante la armonía de las mismas, se puede alcanzar la eficiencia necesaria para alcanzar la victoria en un conflicto armado o guerra.

- La jerarquización define la estructura vertical de la institución, la cual permitirá establecer los niveles de autoridad y responsabilidad necesarios para el cumplimiento de las actividades propias del servicio, y las personas que forman parte de la cadena de mando, que asegure el ejercicio del liderazgo y del mando.
- La subordinación que constituye el reconocimiento de los miembros de la institución de su ubicación o lugar dentro de la estructura piramidal institucional, en la cual se determina la obligatoriedad del cumplimiento de las órdenes emitidas por los más antiguos o superiores jerárquicos, por parte de los menos antiguos o subordinados.
- La disciplina, mecanismo que busca la eficiencia institucional a través de la organización de las actividades y el establecimiento de las normas que obligan al personal militar a cumplir las mismas en estricto cumplimiento a las disposiciones emanadas en forma verbal o escrita.

#### **JERARQUIZACION.-**

La jerarquización permite establecer el lugar de cada individuo, grupo, unidad o dependencia dentro de la estructura institucional, lo que a su vez determina, el nivel de responsabilidad y autoridad respecto a los demás. Esta determinación es fundamental en la carrera militar, pues la misma está asociada al nivel de preparación, capacidad, conocimiento, aptitud y actitud de cada uno de sus miembros. Es decir, en la institución militar debe existir una perfecta correlación entre la función, el grado o jerarquía y las capacidades del individuo o grupo. Esto determina que los procesos de selección y ascenso del personal militar deben ser estrictos y con altos niveles de exigencia para garantizar que el personal que se encuentre en mejores condiciones asuma el liderazgo de entre sus compañeros, lo que garantizará el respeto y la confianza, necesarios para el cumplimiento de cualquier misión.

La carrera militar procura crear fuerzas que puedan enfrentar con éxito el fenómeno de la guerra. Para esto, sus integrantes deben dar prioridad al cumplimiento de la misión por sobre el instinto natural de supervivencia. Por lo tanto, todo el proceso de formación, perfeccionamiento y permanencia dentro de la institución, debe propender a: reforzar la integración del individuo a los principios y valores institucionales, fortalecer la importancia del grupo por sobre el interés personal, la búsqueda de la superación constante, la resiliencia, el determinar la existencia de coherencia entre lo que se predica y se hace, el liderar a través del ejemplo y el honor como base para la toda acción dentro y fuera de la institución. Estas características son fundamentales a través de toda la carrera de un militar,

pero van cobrando mayor relevancia mientras más alta es la jerarquía.

El autocontrol, la disciplina y el honor se han definido como aspectos específicos de la profesión militar y que el ejército ecuatoriano ha considerado como fundamentales para su funcionamiento. A estas condiciones propias y específicas de la vida militar se suman como es lógico, las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que, son requeridas para el cumplimiento de cualquier actividad sea en el ámbito civil y militar, y que se requieren para el desempeño de las diferentes funciones que son asignadas al personal militar en estrecha relación al grado que ostenta. Todos estos aspectos son necesarios en todas las jerarquías de la profesión militar, sin embargo, es en igual forma en los grados superiores, donde su observancia produce un efecto multiplicador, que facilita el manejo de la institución.

Por lo tanto, el militar que luego de un largo proceso de selección ha alcanzado una nueva jerarquía, debe aglutinar todas las virtudes que con seguridad lo convierten en un referente, tanto frente de sus compañeros de armas, como del resto de la sociedad. Es decir, debe constituir la representación del éxito y la excelencia dentro de la carrera militar, a la cual todos desean llegar y al que pocos pueden y deben acceder.

Entonces, el sistema debe procurar al guerrero ideal, imbuido de honor, con conocimientos, experiencia, eficiencia y entrega a su institución y a la patria, por lo que es necesario establecer un sistema de selección de personal, con altos niveles de calidad y eficiencia, que asegure el disponer de los mejores soldados en cada una de las jerarquías institucionales.

Es necesario considerar que esta selección debe tomar en cuenta dos aspectos importantes que considera la sociología militar, sobre los motivos por los cuales puede diferir el comportamiento de los integrantes de las instituciones militares. Se establece que dentro de la institución militar pueden existir dos clases de profesionales: ocupacionales y vocacionales.

- La primera clasificación está relacionada a personas ocupacionales, para los que, el ingreso a la institución militar constituye un mecanismo de superación personal, por lo que, el adquirir cada nueva jerarquía significa fundamentalmente obtención de derechos y canonjías, como mecanismo para poder seguir incrementando su nivel de prestigio y con ello la posibilidad de alcanzar mayor poder, el cual, a su vez le permitirá obtener mayores prebendas. El poseer los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar eficientemente sus nuevas responsabilidades no es importante. Estas personas emplearan cualquier mecanismo con el propósito de alcanzar su objetivo, sin importar que los mismos se encuentren alejados de la ética y el honor militar. Las relaciones familiares, las amistades por interés, el servilismo pueden ser mecanismos que les permitirán cubrir sus deficiencias y, empleadas "adecuadamente" le asegurarán inclusive estabilidad, progresión y alcanzar premios o recompensas que no le corresponden.
- Una situación muy diferente se apreciará con el segundo tipo de personal militar, los cuales son realmente vocacionales, para los cuales el cumplimiento de la misión es la prioridad. Son soldados identificados por entero con el servicio, para los cuales el honor constituye la guía que ilumina su accionar; personas compenetradas con los



valores y virtudes militares que buscan con su accionar diario la superación constante, tanto individual como del personal bajo su mando. Para este personal, el ascenso constituye el resultado de un correcto accionar y de haber alcanzado las habilidades, experiencias y conocimientos necesarios para cumplir eficientemente con sus nuevas responsabilidades.

Esperar que la institución militar este constituida única y exclusivamente por soldados institucionales, constituye una ingenuidad y utopía. Es más, la experiencia demuestra que una gran parte del personal que ingresa a la institución militar carece de esta cualidad. Las especificidades de la vida militar y las “aparentes ventajas” que el sistema jerárquico puede proporcionar para el ascenso permanente de la gran mayoría de sus miembros, hace que muchos de los ciudadanos que buscan formar parte de sus filas, lo hagan como un mecanismo “seguro” de promoción económica y social. Este hecho, a la vez que atrae a muchos ciudadanos a servir en la institución militar, constituye un peligro para la misma, si no se establecen mecanismos idóneos para asegurar que únicamente aquellos soldados de vocación asciendan a los niveles donde se toman decisiones que puedan influir en el futuro de su organización y funcionamiento.

Como agravante, en las sociedades modernas, donde los valores, el ideal de la prevalencia de los intereses del grupo por sobre los del individuo, están perdiendo su espacio frente a al individualismo, cada vez será más complicado encontrar ciudadanos identificados con los valores y actitudes que identifican a los soldados institucionales. Es por esto que, se debe tener claro que, dentro de las primeras jerarquías de la institución militar, estos dos tipos de soldados deben coexistir, pero, es responsabilidad de la institución velar que, a las más altas jerarquías de la misma, puedan acceder únicamente aquellos que han demostrado con sus actos, estar plenamente identificados con las cualidades del soldado de vocación.

En estas circunstancias es fundamental entonces, que la visión institucional predomine sobre los aspectos personales o particulares. Sólo la existencia de un sistema piramidal dentro de la institución que garantice en los niveles más altos la existencia de hombres y mujeres identificados por completo con los valores y virtudes militares explicados anteriormente y que, adicionalmente posean los conocimientos, experticias y habilidades necesarias, podrá garantizar a la institución mantener en el futuro su excelencia.

Además, es necesario fortalecer la figura del comandante de unidad, en cada uno de los niveles, como responsable del bienestar, entrenamiento y conducción del personal bajo su mando, reforzando el mecanismo del órgano regular, que es propio de la cultura jerárquica y que debe ser la imperante dentro de la institución militar. Es decir, se debe fortalecer el sistema en el que el miembro de Fuerzas Armadas que se sienta afectado por cualquier situación en su unidad, emplee el mecanismo del órgano regular para presentar su solicitud o insatisfacción. Por lo tanto, es prioritario fomentar la frontalidad, con respeto y educación, en todas las jerarquías militares, con el propósito de solucionar los abusos o deficiencias en el accionar de un superior jerárquico o una actividad administrativa. Un ejército formado por hombres críticos, frontales, educados y respetuosos, tendrá con seguridad un mejor accionar que otro conformado por sumisos, sin educación y que presenten sus insatisfacciones sólo cuando se sientan respaldados o protegidos por un grupo.

## **SUBORDINACIÓN.-**

La subordinación se refiere la sujeción al mando, a la aceptación razonada y voluntaria de las órdenes emitidas por un superior. Esto se logra de una manera natural, o sea, el subordinado acata el mando porque es consciente y acepta **la relación jerárquica** establecida dentro de la institución.

La subordinación se fortalece cuando existe un adecuado sistema de ascensos dentro de la institución militar, pues el mismo garantiza que aquellos que han alcanzado la nueva jerarquía poseen las habilidades, destrezas, conocimientos y fundamentalmente los valores y virtudes que garantizarán a los subordinados el empleo eficiente del personal humano bajo su mando en un ambiente de respeto, consideración y exigencia.

La subordinación para distinguirse de la sumisión debe llevar como fundamento de su accionar el respeto en doble sentido, es decir, de superior a subordinado y lógicamente de subordinado a superior. Esta condición crea un ambiente de armonía y permite el desarrollo de las actividades de instrucción y empleo en las operaciones, precautelando el cumplimiento de la misión, pero sin descuidar en ningún instante el bienestar del personal.

La subordinación fomenta y fortalece a la institución militar, mientras que la sumisión la debilita y la desintegra.

El accionar correcto del superior en el cumplimiento de las normas y valores militares, genera un efecto multiplicador en sus subordinados, obteniendo de los mismos la subordinación, no como resultado del cumplimiento de una norma, sino como el deseo de replicar el comportamiento del hombre que personaliza los valores que generan admiración y respeto.

## **DISCIPLINA.-**

Otra cualidad fundamental que debe asumir quien es parte de una institución militar radica en la responsabilidad de saber obedecer una orden, aunque esta ponga en riesgo su vida. A esto se conoce como disciplina militar. Esta se refiere al cumplimiento de las leyes y normas que regulan el funcionamiento del estado y la carrera militar.

La disciplina constituye el punto de partida para la formación de un militar, primero para lograr el autocontrol y después para alcanzar el control del grupo.

Es necesario entonces, establecer un método que permita el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garanticen el dominio constante de la fuerza y que permitan una relación de docilidad-utilidad. Entonces podemos decir que la disciplina aumenta las fuerzas del cuerpo (en términos de utilidad) y disminuye esas mismas fuerzas (en términos de obediencia).<sup>2</sup>

Para alcanzar sus propósitos la disciplina necesita establecer su fundamento en el detalle, en la determinación de los aspectos mínimos que se relacionan con el orden, espacio,

---

<sup>2</sup> Michel Foucal

actividad y tiempo. La disciplina permite entonces, unir lo singular con lo múltiple; el papel o función del individuo en forma aislada como formando parte de un grupo. Permite a la vez, la determinación del rol o ubicación de cada individuo dentro de un grupo, y de los diferentes grupos que forman parte de la organización. Es la condición primera para el control, aspecto que se considera vital para obtener el mejor resultado en el manejo de un grupo o multitud.

La disciplina debe conducir a la optimización del tiempo y los recursos. La exactitud y la ejecución precisa son, junto con la regularidad, las virtudes fundamentales para que la disciplina pueda alcanzar su objetivo fundamental.

La disciplina busca modificar comportamientos, determinar singularidades y alcanzar, en función de la correcta armonía de sus integrantes una optimización de las acciones que debe realizar un individuo o un grupo humano, estableciendo un orden, determinando jerarquías o rangos, así como en función de estas acciones alcanzar un empleo eficiente de los medios.

Pero la filosofía del detalle exige esfuerzo, dedicación y entrega. Por lo tanto, la disciplina permite el manejo del uso de la violencia en pos de un beneficio social y dentro de determinadas normas. Esto es lo que diferencia al soldado del mercenario y del terrorista.

Esta condición hace imprescindible la práctica estricta y permanente de la disciplina en todas las actividades que desarrolla un militar, tanto en el campo operativo como administrativo, dentro y fuera de la institución.

Aunque los conceptos hacen aparecer la sinergia de estos tres elementos como básica y simple, la realidad de su aplicación requiere de sistemas, procesos, actitudes y aptitudes que demandan una gran preparación, entrenamiento y exigencia. Sin embargo, existe un elemento integrador cuya existencia posibilita y permite que los miembros de la institución militar funcionen armónicamente. Este elemento lo constituye el honor militar.

## **HONOR MILITAR.-**

El honor, como cualquier cualidad humana, ha adquirido numerosas definiciones en relación con el comportamiento o costumbres de los integrantes de la sociedad en la que se busca su definición. Sin embargo, una de las más simples, es aquella que lo considera como una cualidad que permite al ser humano acercarse al bien y alejarse del mal. Se podría afirmar que esta cualidad permite a las personas que la poseen y practican, el ejercicio correcto de su accionar en cualquier actividad.

Al ser el ser humano un animal social, se puede diferir que el honor está relacionado con la capacidad de hacer lo que es correcto en relación al beneficio del grupo en que se encuentra involucrado.

Entonces el honor militar se puede entender como el comportamiento correcto de los miembros de la institución militar, que coadyuva al fortalecimiento de la institución y permite, en el desarrollo de sus actividades, una mejor relación entre sus miembros. Se materializa a través de un código de conducta, en el que, la coherencia es fundamental, pues este

código debe ser respetado y cumplido a pesar de las consecuencias adversas que le pueden generar a la persona que lo impulsa.

Además, si se considera como ya se indicó, que en la institución militar sus integrantes deben priorizar el cumplimiento de la misión por sobre sus intereses personales, entonces es fundamental el trabajo en equipo. Este sólo se puede alcanzar cuando existe tanto el respeto personal como entre cada uno de sus miembros. Se puede apreciar entonces que, el respeto constituye uno de los pilares del accionar del personal militar dentro de la institución.

Entonces, el primer elemento de este código de conducta, que permite el trabajo en equipo, lo constituye el respeto, piedra angular en el que se sustenta toda la estructura del honor militar. Para que este elemento sea bien desarrollado, el respeto por uno mismo es básico, para que pueda existir posteriormente el respeto por los demás. Es por esta razón que, es vital que exista una alta valoración del individuo por sí mismo (cuerpo y espíritu) para que, en función de este entendimiento, se pueda iniciar un proceso de valoración hacia el resto de la población.

No se puede confundir autoestima o valoración personal con sobrevaloración o sobreestima. La primera procede de la razón o entendimiento, pues al entender la complejidad que se necesita para que el ser humano desarrolle las actividades físicas, mentales y sociales en perfecta armonía, se buscará su conservación y mejora; la segunda, por el contrario, se fundamenta en el aprendizaje de una serie de desviaciones mentales que procuran suplir deficiencias psicológicas o físicas en cada uno de los individuos. La primera procurará la superación individual respecto a las deficiencias o limitaciones personales, sin afectar o competir con los demás miembros del grupo social al que pertenece, mientras la segunda buscará el beneficio personal para sobresalir dentro del grupo, por lo tanto, tarde o temprano afectará al mismo.

Esta valoración razonada de la valía individual de cada ser, permite al individuo defender sus ideas con criterio y en forma sustentada, limita el abuso físico o psicológico, por parte de terceros; hace que el esfuerzo individual sea el único mecanismo viable y permisible para alcanzar ascensos, recompensas, pases, entre otros, no haciendo viable e empleo del tráfico de influencias, que tanto daño puede ocasionar a cualquier institución, como mecanismo para alcanzarlos; además, permite fortalecer la confianza personal, lo que, a su vez, le posibilitará plantarse retos y desafíos que le impulsarán a alcanzar un mejoramiento continuo, sin mediar en el mismo la necesidad de la existencia de un reconocimiento material o afectivo. Sólo este tipo de individuos podrán hacer efectivo el lema "Solo venciéndote vencerás", constituirán un ejemplo para sus compañeros y se ganarán el respeto y la admiración de los mismos, permitiendo liderar el grupo con facilidad.

Sólo un individuo que se respeta a sí mismo está dispuesto a enfrentar el abuso en forma reglamentaria, educada y firme. Estará en condiciones de respetar a los demás seres que lo rodean, procurando su bienestar y desarrollo de manera permanente. Exigirá y demandará de sus subordinados sólo las acciones que él está dispuesto a ejecutar. Entenderá que la exigencia que se requiere en las actividades militares, sólo puede ser aceptada y respaldada cuando procura el mejoramiento del militar en el campo personal y

profesional. Por tal motivo, todas las actividades deberán ser planificadas y realizadas buscando la mejora del individuo que participa en la acción y no para satisfacer los deseos de quién ordena o dispone su ejecución.

El respeto individual así desarrollado y fortalecido, permitirá que cada uno de los miembros de la unidad considere y valore a los demás integrantes de la misma, obteniendo mediante este mecanismo la armonía personal y grupal. Esta misma valoración personal razonada, permite que cada individuo entienda y asimile su puesto y función dentro de la estructura organizacional, identificando que todas las actividades y por lo tanto las personas que las realizan, son importantes para su funcionamiento, pero con niveles de responsabilidad diferentes en función de su ubicación en la estructura jerárquica.

El respeto necesita de la intervención de otros elementos para llegar a involucrar todo lo que representa este valor. Uno de los elementos ligados al honor, es la ética, que en nuestra institución se encuentra perfectamente definida y permite al personal militar guiar su accionar en falta de normas y leyes establecidas, coadyuvando al cumplimiento de la misión institucional y elevando el prestigio de la misma.

Entonces, mediante la práctica del honor militar es factible alcanzar en cada uno de los miembros de la institución armada el perfecto cumplimiento de las leyes, normas, reglamentación interna, pero fundamentalmente de los valores y virtudes militares, que constituyen la base en la que se sostiene la institución.

## **EL EJÉRCITO COMO SISTEMA**

Las grandes organizaciones requieren para su eficiente funcionamiento un trabajo coordinado de cada uno de los elementos que forman parte de las mismas. De igual manera, el papel que cada uno de estos componentes realiza en el cumplimiento de los objetivos institucionales es de igual importancia, ya que el trabajo ineficiente o fuera de los tiempos o estándares exigidos, de cada una de las partes, puede afectar considerablemente la eficiencia deseada. Se puede alcanzar los resultados, pero los costos o el tiempo y los recursos invertidos pueden con el tiempo afectar a la organización. Este concepto se aplica a la institución militar y en este caso al Ejército. La estructura organizacional se concibe para optimizar los medios disponibles y alcanzar los resultados con menores costos y en el menor tiempo.

Como ya se explicó anteriormente el objetivo de la existencia de una Fuerza Militar, es para alcanzar la victoria en un conflicto armado o guerra. Para ello es necesaria la participación armónica de los diferentes elementos que forman parte de la institución. Estos elementos conocidos como armas, servicios o especialidades, tienen una responsabilidad en el desarrollo de cada una de las fases o actividades del conflicto, es por esto que, el nivel de eficiencia y de coordinación con los demás, es fundamental para la consecución de la victoria. Es decir, el accionar ineficiente de cualquiera de estos elementos puede causar el fracaso del trabajo institucional. Por esta razón, el Ejército está constituido por un sistema de armas, servicios y especialidades cuya importancia es similar para el correcto funcionamiento del sistema como un todo. La eficiencia en cada uno de estos elementos es importante como base para alcanzar el verdadero objetivo que constituye el funcionamiento

como un todo, en forma coordinada, organizada y eficiente. Entonces la institución debe procurar que el concepto ejército sea el que tenga prioridad por sobre las armas, servicios o especialidades. Los intereses y necesidades del sistema están por sobre los intereses o necesidades de cada uno de sus partes, por lo que se debe procurar establecer y fortalecer los mecanismos de reconocimiento institucionales, antes que los de sus elementos. Es más, debe procurarse ir disminuyendo la importancia de estos elementos, por la identificación de las unidades que forman parte del Ejército.

Para el correcto funcionamiento de este sistema es vital que la estructura, organización, procesos y normas para su funcionamiento obedezcan a criterios de eficiencia y eficacia operacional. Es decir, las actividades administrativas deben estar orientadas siempre a preparar al personal y entrenar a los grupos, para en el futuro, facilitar el cumplimiento de las operaciones militares de las unidades. Es decir, la estructura, organización, procesos y funcionamiento en tiempo de paz debe en la medida de lo posible la misma en tiempos de conflicto. Al respecto B.H Liddell Hart considera "El verdadero poderío de un ejército, sin embargo, no está representado por las cantidades brutas de hombres que se hallan en servicio y ni siquiera por la cantidad de hombres adiestrados, sino por la cantidad de formaciones de combate que se pueden desplegar"<sup>3</sup>, por lo tanto, se debe procurar que las actividades administrativas y de instrucción se realicen por unidades y por agrupación de hombres.

Para que cada elemento, como parte del sistema ejército, funcione armónicamente, se considera necesario que cada uno de sus miembros, es decir sus soldados, deben tener capacidad de:

- Controlar sus miedos y vencer sus limitaciones, tener una adecuada inteligencia emocional.

El miedo se puede considerar como la perturbación angustiosa del ánimo por un riesgo real o imaginario, es capaz de despertar emociones y sentimientos, y de actuar como precipitador de determinadas alteraciones psíquicas en función de la vulnerabilidad de la persona. Al igual que la reacción aguda de estrés, produce cambios fisiológicos inmediatos: incrementa el metabolismo celular, aumenta la presión arterial, la glucosa en sangre y la actividad cerebral, así como la coagulación sanguínea. El sistema inmunológico se detiene (al igual que todas las funciones no esenciales), la sangre fluye a los músculos mayores (especialmente a las extremidades inferiores, en preparación de la huida) y el corazón bombea sangre a gran velocidad para llevar hormonas a las células (especialmente adrenalina y cortisol).

La emoción primaria del miedo engendra numerosas emociones derivadas de él: ansiedad, angustia, pánico, somatización, etc. Intentar eliminar el miedo no es posible ni deseable. El miedo nos hace prudentes, reflexivos en nuestro accionar, nos activa física y psíquicamente funcionando como una alarma, como los síntomas de una enfermedad pueden serlo desde el punto de vista fisiológico. Por lo tanto, para cualquier persona, pero especialmente para un soldado, es importante aprender a

---

<sup>3</sup> Hart Liddell, La Defensa de Occidente, pg. 252. Círculo militar Argentina.

reconocer, dominar y convivir con el miedo.

Para esto, es imperante crear situaciones progresivas y controladas en las que los soldados deban ir descubriendo y enfrentando condiciones parecidas a las que deberá enfrentar a cuando este en combate. Las mismas, deberán conducir a situaciones de máximo estrés, debido a cansancio físico, intelectual y presión psicológica. El miedo como se ha explicado, puede ser manejado automáticamente por un individuo, pero cuando es parte de una multitud, su comportamiento puede modificarse en función de las necesidades o prioridades del grupo dependiendo de la amenaza a enfrentar. Para estos casos, es necesario contar o disponer de mecanismos adicionales que permitan orientar el accionar del grupo y encaminarlo a alcanzar el comportamiento más favorable. Es aquí donde la disciplina, el Espíritu de cuerpo y el honor cobran una importancia fundamental para alcanzar este propósito.

- Manejar la violencia.- Para lo cual se requiere de autocontrol, el cual sólo se alcanzará con el equilibrio emocional. Reaccionar ante un estímulo es normal, el controlar la reacción ante un estímulo, eso hace la diferencia. Por eso el entrenamiento del soldado procura que aprenda a controlar sus emociones y que reacciones según las circunstancias lo requieran en situaciones de extrema tensión, en donde puede ser necesario inclusive el sacrificar la vida de sí mismo, con el propósito de cumplir la misión encomendada. Esta preparación tiene que estar relacionada y se irá modificando de acuerdo con el nivel de responsabilidades que deberá asumir al ascender jerárquicamente.

Es decir, la formación, instrucción y entrenamiento debe estar enfocada a procurar realizarse en las situaciones más parecidas a la realidad del empleo.

- Sentirse parte e identificarse con las características y cualidades que definen a su nueva forma de vida, es decir los principios, normas, valores y virtudes militares; Estudios realizados durante la segunda guerra mundial, y posterior a la finalización de la misma, demuestran la importancia del grupo, en la capacidad de superar el miedo por parte de un individuo. A estos grupos se los denominó “grupo primario”, en semejanza del papel que juega la familia en la formación y seguridad de la persona.

Al igual que la familia tiene gran importancia para la existencia de la sociedad, el “grupo primario militar” es fundamental en el accionar de una unidad u organización militar.

El fortalecimiento del grupo primario es entonces, una tarea primordial. En el “grupo primario militar”, el individuo cuando ingresa a formar parte del mismo, a diferencia de la familia, lleva sobre sí, un gran equipaje de experiencias, ideologías, creencias, valores, conocimientos, entre otros, que van a dificultar el proceso de asimilación a la nueva estructura.

La identificación con un grupo se facilitará, si se rompen los nexos que mantenían a la persona como parte de otra u otras asociaciones. Es necesario desaprender para en forma más fácil volver a aprender.



Esto se podrá alcanzar, si se procura inicialmente romper los lazos de dependencia de cada individuo con la familia, amigos y personas con las que anteriormente mantenía nexos afectivos. Es necesario, además, que el aspirante se haga responsable de su vida y su futuro, debe entender que lo que suceda en su vida militar depende únicamente de su capacidad de resiliencia o rasgos de personalidad de cada individuo. También es importante que el aspirante llegue a identificar y a hacer como suyas las normas de convivencia, valores y virtudes militares, de tal forma que se encuentre plenamente identificado con la misma y se sienta parte de una nueva familia, la militar.

André Gavet en su libro el Arte de Mandar establece que cuando un ejército está compenetrado por entero del sentimiento de la función militar, hasta el punto de que todos y cada uno de sus miembros cooperan a ella, se dice que tiene espíritu militar. Podemos entender entonces que el Espíritu militar es la cualidad que permite a los integrantes de la institución armada, la identificación y reconocimiento entre sus miembros como parte de una estructura especial, en la cual, la guía de su accionar lo constituyen los valores y virtudes compartidos, cuya práctica genera lazos de unión que facilitan el desarrollo de las actividades en grupo, la solidaridad y el apoyo entre sus miembros.

Solo puede existir espíritu de cuerpo, cuando los sentimientos de solidaridad y apoyo se realizan en actividades relacionadas con la misión de la unidad y en estricto cumplimiento de las normas, valores y virtudes del militar.

La interiorización de los valores y virtudes que son parte de la institución militar constituye entonces, uno de los aspectos fundamentales de la formación militar, la cual podrá ser desarrollada, solamente cuando exista una perfecta coherencia de las definiciones de cada uno de estos atributos con la actuación de todos los miembros de la institución militar.

Esto involucra la perfecta selección de los responsables de liderar en las diferentes funciones o actividades y la práctica estricta y permanente de las normas y valores institucionales. En igual forma, es necesario disponer del ambiente adecuado para desarrollar las habilidades físicas, psicológicas e intelectuales, que permitan mantener en su máximo nivel de eficiencia al personal militar y las unidades que ellos conforman.

Cuando el espíritu de cuerpo se encuentra perfectamente desarrollado, las labores del comandante para el cumplimiento de la misión se verán enormemente facilitadas y los logros se alcanzarán en forma más eficiente.

- Por último, es indispensable que todos los miembros de la institución militar alcancen los conocimientos y las destrezas necesarias para el cumplimiento de las funciones a ellos asignadas, para en situaciones de gran tensión, analizar y decidir con criterio, de manera rápida y eficiente, posibilitando el liderar y conducir a su personal al cumplimiento exitoso de la misión encomendada. Para esto adicional a la preparación y entrenamiento que proporciona la institución es necesaria el deseo de mejora continua de cada individuo a través de la auto-superación personal. Entonces la institución debe

proveer la preparación de los aspectos propios de la carrera militar, pero para alcanzar los conocimientos complementarios que permiten cumplir en mejor forma cualquier actividad relacionada con una posición o función, cada individuo es el responsable de alcanzarla.

Para que la cultura organizacional del Ejército sea coherente con el deber ser institucional, es fundamental una perfecta armonía entre: la estructura institucional, los procesos que en la misma se desarrollan para el cumplimiento de las actividades, las normas que regulan la disciplina, los procesos relacionados con el manejo de personal que deben asegurar la selección y ascenso de los más competentes y la formación, instrucción y entrenamiento que refuercen en forma permanente la resiliencia, el autocontrol y el ejemplo. Este propósito requiere la participación activa de todos los miembros de la institución, para lo cual es fundamental la perfecta comprensión de los aspectos que diferencian y hacen especial a la profesión de las armas, con respecto a las demás profesiones o formas de vida de la sociedad.

Edwin Fernando Adatty Albuja  
General de Brigada