

Participación del Comandante en Jefe del Ejército en Mesa Redonda

"Motivar, Evaluar, Recompensar: más allá de la empresa."

Juan Emilio Cheyre

29 de octubre del 2002

¿Cómo se motiva a los miembros de su Institución; cuál es el papel de los líderes de la organización en esta tarea; y qué instrumento o procedimientos concretos se utilizan para lograrlo?.

La importancia de tener presente que el Ejército de Chile mantiene un perfil institucional de unión de sus hombres y mujeres es el elemento fundamental en el logro del objetivo de la Institución.

Es decir, la vocación es el motor principal de un trabajo bien hecho. Y esa vocación, que se expresa en el espíritu de servicio y compromiso con la Patria, hay que alimentarla diariamente y éste es el desafío del Líder militar.

También es necesario considerar que el Ejército desde la perspectiva organizacional es una organización muy compleja, y al contrario de lo que muchas veces se piensa, los comandantes, que son los líderes cumplen sus funciones con un amplio de libertad de acción.

Ahora bien, respondiendo concretamente a la pregunta formulada, debo decir que frente a la interrogante ¿cómo se motiva?, se pueden mencionar cuatro aspectos relevantes y que se integran entre sí. Éstos son:

Primero, el ejercicio de un liderazgo adecuado en cada nivel, es el que busca alcanzar los objetivos generando confianza, un ambiente de realización profesional y un equipo en el cual el líder o comandante debe involucrarse.

Un segundo aspecto, está dado por la elección de una línea de carrera que tanto al oficial como suboficial le otorga estabilidad laboral y a la vez una exigencia profesional para que se proyecte en el tiempo.

Aquí surge la gestión de personal como elemento clave y esta considera:

Asignación de mayores responsabilidades en concordancia con la experiencia y especialización adquirida. Actividad que se realiza todos los años y en todos los niveles y categorías.

Sistema de capacitación y especialización secuencial y progresivo.

Sistema de ascensos, el que se encuentra normado legalmente y que permite proyectar la carrera en el tiempo.

Sistema de calificación definido y conocido por todos los integrantes.

Planes de destinaciones, acorde con las características de la opción profesional elegida.

Proceso de egreso, fase del ciclo de personal a la cual el Ejército le otorga una gran importancia. Su objetivo es permitir que el alejamiento del personal sea lo menos traumático posible.

El tercer aspecto que contribuye a la motivación es el reconocimiento de la comunidad por profesión militar, y en general, la valorización de la función defensa. Éste es un tema muy complejo, pero ésta debe ser una de las preocupaciones fundamentales de los mandos, ya que hay tendencias que sub valoran lo militar.

Un cuarto aspecto, fundamental, es disponer de los medios humanos y materiales mínimos para el cumplimiento de los objetivos que en definitiva contribuyen al logro de la misión. Cuando esta situación no se da, y persiste en el tiempo, se atenta gravemente contra lo esencial de la profesión.

De manera similar, es necesario que las remuneraciones sean adecuadas a las exigencias, riesgos y limitaciones que impone la profesión. En este sentido, el "Reglamento de Disciplina para las FF.AA.", señala en su artículo 2 que "Todo militar debe manifestarse conforme con el sueldo que recibe y el empleo que ejerce", pero como ustedes comprenderán esto no basta. Es una norma muy sana, que cautela la disciplina, pero exige que las autoridades y los mandos institucionales, estemos atentos a la situación económica de nuestro personal.

El líder debe cumplir las metas específicas que se fijan, siempre teniendo en cuenta la doctrina del Ejército como elemento orientador de su acción de mando.

Tanto él como sus subordinados deben comprender que el liderazgo en lo esencial es servicio, y por tanto, su ejercicio es un compromiso con el Ejército y con cada persona en bien de su realización profesional.

Respecto a los procedimientos concretos que se utilizan para lograr la motivación, se pueden mencionar los siguientes:

El ejemplo personal debe tender al fortalecimiento de la disciplina, la lealtad y los valores y principios en que se sustenta la profesión militar.

Respeto por la dignidad de cada individuo.

Conocimiento de las capacidades, potencialidades y limitaciones de los subalternos, son factores fundamentales para la asignación de misiones y propender al crecimiento personal.

Generar una atmósfera adecuada de trabajo, entrega y compromiso hacia la Institución.

Privilegiar el trabajo en equipo, actividad fundamental en una profesión como la militar.

Destacar el logro de los objetivos tanto individual como colectivamente.

Estimular la iniciativa y creatividad en los subordinados, con el objeto de hacerlos partícipes en el logro del objetivo.

Trato respetuoso y consideración interpersonal, conforme a los reglamentos y a la

condición de camaradas de armas.

Impulsar el desarrollo profesional de los subordinados, que le permitan hacer uso de las instancias de capacitación y entrenamiento que ofrece la Institución.

¿Cómo evalúa su Institución el desempeño de sus miembros: existen sistemas establecidos de evaluación; si existen sistemas formales de entrega de esa información a las personas (de modo que cada cual conozca las que se estiman sus fortalezas, así como las áreas en que requiere superación); y que instrumentos o procedimientos concretos se utilizan en este proceso?.

La evaluación del personal en el Ejército, se encuentra presente desde el momento de postulación para ingresar a la Institución, permitiendo con ello seleccionar a jóvenes con las mejores condiciones para la carrera militar y asegurar, de esta forma, su permanencia.

Los elementos básicos en que se basa la evaluación son:

Reglamento de disciplina para las FF.AA.

Hoja de Vida, Hoja de Calificación y Hoja de Clasificación anual de cada integrante.

La Junta de Selección de: Oficiales, del Cuadro Permanente y Empleados Civiles.

A partir de ello, el proceso de evaluación se aplica a lo largo de la carrera por periodos anuales, en dos grandes áreas: las cualidades personales y la eficiencia profesional. Lo anterior se basa en un sistema que intenta ser lo más objetivo, simple, ecuánime y estimulador, bajo parámetros establecidos en la reglamentación, lo que permite un diagnóstico completo acerca del rendimiento individual y colectivo de los diferentes niveles de gestión.

Estas dos áreas se evalúan sobre la base de conceptos que incluyen: conducta, criterio y discreción, condiciones de mando e iniciativa, preparación profesional, vocación profesional, condiciones de educador e instructor y condiciones de administrador, lo que otorga una nota término medio y un puntaje final.

En esta instancia quedan estampados los aspectos positivos que se traducen en felicitaciones, como asimismo observaciones y sanciones disciplinarias que se reflejan con anotaciones de mérito y de demérito respectivamente.

La aplicación de este sistema, se encuentra radicado en determinados niveles de mando, es de pleno conocimiento de los evaluados y las resoluciones adoptadas son susceptibles de reconsideración, apelación y reclama, dentro de los parámetros establecidos en el Reglamento de Disciplina para las FF.AA.

Las juntas calificadoras, que en el caso de los oficiales está conformada por los oficiales Generales y en el del Cuadro Permanente por el Director de Personal. En éstas, además de lo señalado, deben pronunciarse respecto de la permanencia del personal en la Institución, conforme a su desempeño y a las necesidades institucionales.

Otra función de esta instancia es la definición en aspectos relacionados con: ascensos del personal; selección de mandos de unidades conforme a los perfiles establecidos y designaciones al extranjero, teniendo en consideración criterios pre

establecidos.

Existen, además, en el Ejército, otros sistemas de evaluación formal, constituidos por los programas anuales de revista que realiza un organismo llamado Inspectoría General del Ejército. Ésta realiza controles a las diferentes unidades del Ejército siendo su principal objetivo evaluar y colaborar a una mejor gestión de mando y marcha administrativa de la unidad.

La evaluación a la instrucción mediante delegados institucionales tiene por objeto verificar el grado de alistamiento y destreza alcanzado. Al finalizar cada período se destaca a los mejores instructores y comandantes.

Anualmente se desarrollan maniobras institucionales, en la que se evalúa el grado de entrenamiento y eficiencia profesional alcanzado por los diferentes mandos, dentro de un ambiente de la mayor realidad.

Estas instancias permiten retroalimentar a la Institución, en cuanto a replantear objetivos, destacar las fortalezas y las debilidades de cada área evaluada y así corregir los aspectos de cada una de ellas.

En la actualidad, y luego de dos años de estudios, se está tratando de mejorar el sistema de calificaciones del Ejército, particularmente, en lo que respecta a la Hoja de Vida, bajo la idea de precisar las competencias y las conductas esperadas, buscando un mayor grado de objetividad. El nuevo sistema entrará afines de año en fase de experimentación en una de la divisiones del Ejército.

¿Cómo recompensa o incentiva la organización que usted representa, ciertas conductas y actitudes que estima deseables y de qué modo "el trabajo bien hecho" incide sobre el reconocimiento que reciben las personas sobre su desarrollo profesional, sobre su campo de influencia o decisión, y sus condiciones de vida (empleo, o remuneraciones)?

La institución busca generar condiciones que refuercen con las virtudes militares, la eficiencia profesional, la auto preparación y los méritos individuales y colectivos. Esto no es fácil y exige dedicación de los mandos y un seguimiento por la Dirección del Personal del Ejército.

Existen recompensas que alcanzan al individuo y otras que también abarcan a su grupo familiar:

El reconocimiento a través de las felicitaciones, y entrega de medallas y condecoraciones, lo que constituye un aliciente psicológico para quienes se desempeñan en la carrera de las armas.

Reconocimiento a la excelencia profesional. Esto queda reflejado a lo largo de la carrera mediante las destinaciones a unidades de mayor responsabilidad en el Ejército, tales como Escuelas Matrices, academias, cursos en el extranjero, cursos extra institucionales y otros.

Premio CJE. Distinción que se entrega a los mejores comandantes de unidades subordinadas, a los destacados en su desempeño en los servicios administrativos y logísticos y a los que obtienen los mejores resultados en su formación académica.

Apoyo de bienestar, destinado a conformar una alternativa que permita compensar

los ingresos económicos, otorgando posibilidades de acceder a una infraestructura educacional, de salud, de vivienda y recreacional, becas de estudios, complementado con programas atractivos diseñados por el Ejército para acceder a la vivienda propia.

Calidad de vida al interior de la Institución, dirigida a convertir nuestro medio de trabajo y residencia en un lugar grato de convivencia entre camaradas de una misma vocación y que participan de los mismos objetivos e ideales.

Importancia de la familia, la cual tiene una atención preferente y concreta en todos los niveles de mando. En este contexto, un objetivo fundamental es fortalecerla y fomentar su unidad, no pretendiendo reemplazarla, aunque algunos integrantes pueden encontrar en él una extensión de ésta, porque les brinda oportunidades de superación, perfeccionamiento y crecimiento como personas.

Apoyo espiritual, moral y jurídico para los integrantes del Ejército y sus familias, como parte del ejercicio del mando y la preocupación por cooperar a la solución de problemas de los subordinados, los que de no atenderse en forma oportuna pueden repercutir en su desempeño profesional.

Sistema previsional. Una de las funciones esenciales del Estado es la defensa de la Patria, para lo cual requiere de ciudadanos dedicados exclusivamente a esta tarea, compromiso que involucra incluso su propia vida. Por esta razón, el Estado entrega a este ciudadano una retribución justa durante sus servicios y, una vez finalizado éste, un sistema adecuado de previsión y seguridad social.

En relación a las enseñanzas que el Ejército puede entregar:

La motivación es esencial, la que debe ser asumida como parte de la cultura organizacional.

Más allá de las retribuciones económicas, es fundamental el reconocimiento oportuno al trabajo bien hecho y la confianza y apoyo interpersonal.

La preocupación por los subalternos como expresión de un espíritu real de servicio y compromiso con las personas también es esencial, ya que da sentido al trabajo.

La posibilidad de superación a partir del reconocimiento al mérito.

La preocupación por la situación familiar, es importante especialmente en momentos de dificultad, por cuanto ésta también asume en parte las exigencias y complejidades propias de la función militar.

La existencia de normas claras y conocidas por todo el personal, junto a un buen sistema de comunicación, en especial en momentos de cambios.

Preparación de la fase de egreso del personal, minimizando efectos negativos en lo social y profesional, cautelando la dignidad de las personas y dando algunas oportunidades de reinserción laboral.

DEPARTAMENTO COMUNICACIONAL DEL EJÉRCITO



Información disponible en el sitio ARCHIVO CHILE, Web del Centro Estudios “Miguel Enríquez”, CEME:

<http://www.archivo-chile.com>

Si tienes documentación o información relacionada con este tema u otros del sitio, agradecemos la envíes para publicarla. (Documentos, testimonios, discursos, declaraciones, tesis, relatos caídos, información prensa, actividades de organizaciones sociales, fotos, afiches, grabaciones, etc.) Envía a: archivochileceme@yahoo.com

NOTA: El portal del CEME es un archivo histórico, social y político básicamente de Chile. No persigue ningún fin de lucro. La versión electrónica de documentos se provee únicamente con fines de información y preferentemente educativo culturales. Cualquier reproducción destinada a otros fines deberá obtener los permisos que correspondan, porque los documentos incluidos en el portal son de propiedad intelectual de sus autores o editores. Los contenidos de cada fuente, son de responsabilidad de sus respectivos autores.

© CEME web productions 2005

