

VALORES Y VIRTUDES EN LA FUERZA AÉREA ARGENTINA

SIGNIFICADO Y RELEVANCIA PARA LA CONSTRUCCIÓN
DEL PRESENTE Y DEL FUTURO INSTITUCIONAL



Vcom Horacio Matías ORÉFICE

Palabras clave: valores, virtudes, identidad, transformación, cultura organizacional, propósito institucional, *ethos* militar, liderazgo.

Keywords: values, virtues, identity, transformation, organizational culture, institutional purpose, military *ethos*, leadership.

Aquí, en fin, la cortesía,
el buen trato, la verdad,
la firmeza, la lealtad,
el honor, la bizarría,
el crédito, la opinión,
la constancia, la paciencia,
la humildad y la obediencia;
fama, honor y vida son
caudal de pobres soldados,
que, en buena o mala fortuna,
la milicia no es más que una,
religión de hombres honrados.

Calderón de la Barca

(Sacerdote, dramaturgo y militar español, siglo XVII)¹

¹ Pedro Calderón de la Barca. Extracto de la Comedia Famosa *Para Vencer a Amor, Querer Vencerle*. Imprenta de la viuda de Joseph de Orga, Valencia, 1769, págs. 9 y 10.

RESUMEN

Las organizaciones eficientes deben realizar las transformaciones impuestas por los cambios en el contexto en que se desarrollan. La Fuerza Aérea Argentina, como organización con un sentido elevado del propósito, debe ser fiel a los valores que dan sentido a su existencia. Todos los cambios, adaptaciones o transformaciones que la Institución deba realizar tendrán que estar basados en la adherencia de sus miembros, al cuerpo de principios, virtudes y valores que aseguran lo trascendente de su trabajo diario. Los valores institucionales son la clave en el trabajo del conductor (líder), pues refuerza la motivación y el sentido de pertenencia de los conducidos.

ABSTRACT

Efficient organizations must carry out the transformations which may result from the changes in the context in which they develop. The Argentine Air Force, an organization that seeks a high purpose, must be true to the values which give meaning to its existence. All changes, adjustments or transformations carried out by the Institution shall be grounded on the adherence of its members to the body of principles, virtues and values that secure its daily activities with a sense of transcendence. Institutional values are essential to the leader's work because, through them, the leader reinforces the motivation and the sense of belonging of those he or she is meant to conduct.

Dedicamos este artículo al Comodoro Pablo «Pingo» Dip, quien falleció luego de exponer su vida en cumplimiento de un deber, que asumió como compromiso trascendente: el servicio a los demás y la defensa del Bien Común. En épocas donde no abundan las demostraciones públicas de virtuosismo, el ejemplo del Vcom. Dip debe animarnos a superarnos cada día. No tendremos la Fuerza Aérea que deseamos, si todos nosotros no aspiramos a progresar y a ser mejores.



En esta famosa octava, Pedro Calderón de la Barca describe la esencia de la personalidad de los soldados españoles pertenecientes a «Los Tercios». De una manera poética que ha vencido al paso del tiempo, el poeta explica la clase de espíritu que animaba al ejército que, en su tiempo, fue modelo para el resto. Ya fuera en momentos de triunfo o en duras derrotas (como la salida de la ciudad de Bredá, luego del asedio holandés en 1637), la personalidad demostrada por esos soldados fue siempre marchar con gesto altivo, sin temor ni tristezas en sus rostros².

Las personas y los grupos humanos transmiten parte de su esencia a través de sus actitudes y exteriorizaciones y, de ese modo, las normas y reglas de comportamiento contribuyen al desarrollo de la identidad individual y grupal. Podríamos afirmar, entonces, que en esos versos de Calderón de la Barca quedó plasmado el *ethos* del soldado español del siglo XVII³.

Como integrantes de la Fuerza Aérea Argentina, el lugar donde encontramos plasmados los rasgos que conforman el *ethos* del soldado de la Institución es el Reglamento del Régimen del Servicio RAG 11. Sin embargo, como ocurre muchas veces al pensar sobre la doctrina, en la mente de algunos existe la creencia de que ese cuerpo escrito se encuentra desactualizado o «pasado de moda». A esta situación se suma el fantástico contexto en el que vivimos: la comunicación portátil con cualquier lugar del mundo, el acceso casi instantáneo a grandes volúmenes de información y la velocidad en su procesamiento y clasificación. Estas ventajas técnicas de nuestros tiempos han agregado nuevos desafíos a quienes integramos cualquier grupo humano organizado, sea la familia, la comunidad o las mismas Fuerzas Armadas.

Si bien podemos justificar que esto es una visión exagerada acerca de la doctrina, deja traslucir, al me-

² La guarnición española se rindió luego de tres meses de asedio y la ciudad pasó a ser ocupada por las fuerzas de los Países Bajos. Con la salida de las tropas españolas en 1637, la ciudad se perdió definitivamente. De esa época son los versos de Calderón de la Barca.

³ El Diccionario de la Real Academia Española define *ethos* como el 'conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o de una comunidad'.

nos, una idea más pensada que expresada, y más expresada que argumentada: el RAG 11 y su contenido parecerían haberse quedado atrasados o, al menos, resistirse a las tendencias transformadoras de los tiempos modernos.

Si tenemos en cuenta que gran parte de lo expresado en el RAG 11 son valores, virtudes y principios de conducta para los integrantes de la Fuerza Aérea, creemos que estamos obligados a reflexionar sobre si, efectivamente, la esencia del contenido de la publicación ha quedado desactualizada o si debemos repensar los valores que conforman el *ethos* del militar de la Fuerza Aérea.

LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL FRENTE A LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN

Desde que se le sienta su plaza, ha de enterársele de que el valor, prontitud en la obediencia y grande exactitud en el servicio son objetos a que nunca ha de faltar, y el verdadero espíritu de la profesión⁴.

Reales Ordenanzas de Carlos III (1768)

Ya hemos mencionado que la sociedad de la que formamos parte se ha vuelto compleja y no podemos escapar a los desafíos que nos impone. Los avances tecnológicos han afectado las maneras en que nos comunicamos y la visión que tenemos del mundo. El acceso a la información y la automatización en los procesos parece ensombrecer o menospreciar antiquísimas prácticas y sentires, que constitu-

yen nuestros basamentos institucionales.

Tener la capacidad de adaptación a los nuevos escenarios y a la transformación son habilidades obligatorias en los integrantes de las instituciones que piensen en perdurar en el tiempo. Lo que resulta paradójico es que, precisamente, si bien todas las organizaciones deben transformarse, muchas de ellas basan su longevidad no solo en el fin que persiguen, sino también en la adherencia a cierto cuerpo inmutable que garantiza el compromiso, da razón y comunica un mismo sentir a sus miembros.

Las instituciones están obligadas a hacer ciertas transformaciones que las adapten a los nuevos tiempos y desafíos para cumplir su misión eficazmente en los nuevos contextos, a la vez que se ven obligadas a mantener, sin cambios, aquellos fundamentos que les dan trascendencia y «razón de ser». Una institución, como la Fuerza Aérea Argentina que, como integrante de las Fuerzas Armadas de la Nación tiene una de las funciones esenciales que garantizan la existencia del Estado (la Defensa Nacional), no puede en aras de adaptarse a nuevos «desafíos» perder su esencia, disminuyendo exigencias que —de no estar— afectarían la finalidad para la cual existe. Al igual que lo que ocurre con las personas, toda institución se funda e interpreta la realidad en base a ideas, valores, ritos y creencias⁵. Esta aseveración es válida tanto para la Fuerza Aérea Argentina como también lo es para un restaurante de comida rápida.

Vestir adecuadamente el uniforme, la prolijidad, el tratarse con ciertas normas de cortesía y respeto, el cuidar con celo la calidad en los trabajos diarios puede ser el *leitmotiv* de un sinnúmero de organizaciones.

Ese modelo —basado en símbolos, sentimientos individuales y colectivos, normas, actitudes, hábitos, creencias, valores y tradiciones— constituye la cultura organizacional. Esta es clave, porque representa la manera adoptada por la organización para alcanzar su cometido y enfrentar los problemas. Además, la cultura sirve para diferenciar, reforzar su identidad y distinguirse del resto. Por otro lado (y aún más importante), las prácticas plasman en conductas habituales la clase de principios con los que los individuos comulgan. Como integrantes de un equipo, se comportan de una manera determinada, pues están vinculados directamente con el propósito que les da trascendencia.

Las instituciones están obligadas a hacer ciertas transformaciones que las adapten a los nuevos tiempos y desafíos para cumplir su misión eficazmente en los nuevos contextos, a la vez que se ven obligadas a mantener, sin cambios, aquellos fundamentos que les dan trascendencia y «razón de ser».

⁴ Ordenanzas de Su Majestad para el Régimen, Disciplina, Subordinación y Servicio de sus Ejércitos. Tomo Primero, Madrid, 1768. Disponible en: <https://theblogbyjavier.com/2016/11/09/reales-ordenanzas-de-carlos-iii/> [Última consulta: 15/8/2017].

⁵ El profesor Ken Robinson sostiene que todo lo que percibe una persona y la forma en que se lo interpreta 'está influida profundamente por las ideas, los valores y las creencias con las que interpretamos nuestras experiencias'. Ken ROBINSON. *Busca Tu Elemento*. Empresa Activa, 2012, pág. 206.

El fin último de cada organización consiste en marcar las características que la diferencien de las otras; motivo por el cual, las conductas o pautas aceptadas voluntariamente por los integrantes de un grupo dan sentido trascendente a su actividad diaria. Llamaremos valores a las actitudes y conductas que guían el obrar habitual de los integrantes de una organización.

EL SIGNIFICADO DE VALOR

La tropa debe ser tanto más virtuosa y honesta cuanto es creada para conservar el orden, afianzar el poder de las leyes y dar fuerza al gobierno para ejecutarlas y hacerse respetar de los malvados que serían más insolentes con el mal ejemplo de los militares.

General José de San Martín⁶

Los valores son aquellas formas ideales de la conducta de los individuos (como integrantes de un grupo humano), cuya importancia descansa en ser modelos de lo que el mismo grupo entiende que debe representar cada uno de sus integrantes. Un valor pone un listón a cuya altura deben estar quienes se dicen integrantes de un grupo u organización. En definitiva, son estándares de conducta que deben condicionar el comportamiento de las personas dentro de la organización y de la comunicación de esta con el exterior.

No por tratarse de formas ideales son inalcanzables. Tampoco se trata de sueños ni de utopías, sino de conductas perfectamente posibles. Es así que, por ejemplo, si una organización exige decir «gracias» cada vez que una persona recibe el favor de un compañero de su equipo durante la actividad diaria, corresponderá responder bajo el requisito de la «gratitud». El agra-



Integrante del Grupo de Operaciones Especiales de la Fuerza Aérea Argentina desfila con el uniforme y la bandera que los identifica durante las celebraciones del Bicentenario de la Independencia.

decir con una palabra y una sonrisa sería pues la exteriorización de tal valor que dice ser consagrado por esa organización. El requerimiento de mostrarse agradecido dentro de la entidad puede haber sido establecido por escrito o verbalmente pero, en cualquier caso, todos los integrantes del grupo lo conocen desde que forman parte de ella y deben ponerlo en práctica.

Para poder afirmar que cualquier valor (la «gratitud» en el caso anterior) sea efectivamente consagrado por esa organización debe:

1. Ser una actitud efectivamente demostrada por todos los integrantes del equipo.
2. Ser una práctica enseñada y explicada a los nuevos miembros.
3. Conocer la importancia de ajustarse a esa conducta y el porqué (explicación del propósito).
4. Corregir a los integrantes que no exterioricen las referidas conductas o comportamientos y premiar a quienes sí lo hagan.

Diremos en este punto que, si bien los símbolos exteriores de la cultura son importantes (bandera, uniforme, escudo, pañuelo), estos tienen trascendencia solo cuando son el reflejo de un convencimiento interno mucho más profundo. Siguiendo entonces con el ejemplo del agradecimiento, un saludo (rito o símbolo de conducta externo) reviste un significado trascendente cuando los integrantes del equipo de trabajo creen que esa muestra exterior es importante, pues manifiesta un deber de justicia hacia otro ser humano y es una demostración de reconocimiento y respeto hacia quien es dirigido el saludo.

La incorporación de nuevos miembros a una organización implica la transmisión de los elementos culturales. Dicho proceso se denomina «culturación»⁷ y tiene diferentes etapas, algunas voluntarias y otras involuntarias⁸.

La toma de conciencia que lleva a la internalización de una pau-

⁶ General José DE SAN MARTÍN. Código de Honor del Ejército de los Andes, Cuartel General de Mendoza, 4 de septiembre de 1816.

ta cultural o de un valor se llama «endoculturación». Si una persona se siente identificada con los propósitos de la organización y asume voluntariamente sus valores, siempre utilizará el saludo, más por convencimiento que por el simple hábito de apego a un patrón.

La manera de lograr esta transmisión de la cultura (en particular de los valores) es a través del ejemplo más que de la imposición. Esta es la razón por la que los valores son asumidos con facilidad por sus integrantes cuando se observan, se viven y se «respiran» en la organización.

SENTIDO PRÁCTICO DE LOS VALORES

La voluntad para asumir una pauta cultural es fundamental al hablar de valores institucionales. La adherencia del individuo a ciertas formas de conducta, que se vinculan con el sentido trascendente de la organización y que se vuelven indispensables para su buen funcionamiento, es la clave para la comunión de sus integrantes de cómo pensar, sentir y actuar.

Las organizaciones tienden a esforzarse mucho para lograr las competencias técnicas y las habilidades de sus miembros. Eso está muy bien, pero no es ni lo único ni lo más importante.

Si por ejemplo se definiera «la excelencia» como valor de una institución, no importará la clase de actividad que se realice ni la habilidad requerida; siempre el producto obtenido deberá tender a la perfección. Por otro lado, la excelencia no solo se manifiesta en las cosas que hacemos relacionadas con una competencia, sino en un

Los valores son asumidos con facilidad por sus integrantes cuando se observan, se viven y se «respiran» en la organización.

sinnúmero de actividades individuales y colectivas que exceden al simple «saber hacer». Este valor va más allá de la sencilla obligación técnica y profesional, para transformarse en una responsabilidad moral sobre la manera en que las personas son, se conducen y hacen las cosas.

Entonces descubrimos que estas formas idealizadas de conducta van configurando la esencia de lo que son, de lo que hacen y de por qué los integrantes de una organización hacen las cosas. Pueden cambiar los tiempos, las habilidades requeridas o los medios materiales, pero el sentido de trascendencia permanecerá invariable.

Esa idea inmutable, además de establecer seguridad respecto al presente y al futuro, establece una poderosa vinculación con el pasado y con quienes nos han precedido. Nadie se pregunta, entonces, si los soldados españoles de los versos de Calderón de la Barca portaban picas, espadas o fusiles:

lo esencial y lo duradero era el espíritu que los animaba y las actitudes que transmitían. Ese espíritu es tan deseable en los soldados de hoy como lo fue en épocas de los Tercios españoles.

¿VALORES O VIRTUDES?

A esta altura del artículo podemos plantearnos si, al hablar de valores, no nos estamos refiriendo a las virtudes o, en su caso, hablar directamente de ellas. No obstante, aunque se los trate indistintamente y estén necesariamente relacionados son conceptos diferenciados⁹.

Al hablar de virtudes, nos referimos claramente a los hábitos buenos (repetición de actos iguales que disponen a una persona a obrar bien) y son de carácter universal.

El concepto de valor puede presentar ciertas ambigüedades, ya que existen diferencias entre lo que una persona puede llegar a percibir como valor y lo que una organización adopte como tal.

Los valores son bienes que la inteligencia del hombre conoce, acepta y vive como algo bueno para él como persona. El valor es todo aquello que se «precie» como bueno, como deseable, como necesario para la vida. Para alguien puede ser un valor tener un hermoso automóvil mientras que para otro no lo es en modo alguno¹⁰.

En un caso extremo, un valor

⁷ Henry Ronal GRATÓN. *Educación e Instrucción Militar*, Escuela Superior de Guerra Aérea, Números 154/155, Buenos Aires, agosto-octubre de 1988, pág. 29.

⁸ “El proceso de culturación pone en juego tres aspectos que suelen darse sucesivamente y también cíclicamente: la aculturación, la endoculturación y la reacculturación”. Henry Ronal GRATÓN, Op. Cit., pág. 29.

⁹ Unos están en el plano del ser (ontológico) y los otros en el del deber ser (deontológico). Unos llaman a los otros: el principio llama a la conducta.

puede cambiar según el consenso entre los miembros de la organización o debido a las circunstancias que lo rodean, mientras que no ocurre lo mismo con la virtud. Descubrimos entonces que, a diferencia de lo que acontece con las virtudes, cuando hablamos de los valores elegidos por una organización deberemos distinguir los que son inmutables de los que no lo son.

Si tomamos como ejemplo la organización que consagra «el ayudar a las demás personas» como valor, podemos decir que:

- Una persona ayuda a otra porque es su jefe y lo puede despedir.
- Una persona ayuda a otra porque le cae bien.
- Una persona ayuda a otra porque hay otras personas mirando.
- Una persona ayuda a otra para poder cobrar una recompensa.
- Una persona ayuda a otra, aún sin conocerla, porque reconoce la importancia de que ayudar al prójimo responde al espíritu de servicio y, siempre que pueda colaborar, lo hará.

En los cinco casos, la acción desplegada es la misma: ayudar a otra persona. Lo que cambia en cada caso es la motivación, la orientación del acto o del convencimiento interno de la persona que ayuda a otra. Solo es virtud la última, por tratarse de un acto habitual y repetitivo que se sostiene en el convencimiento interno de hacer el bien. En los otros casos, podemos decir que la persona vive según el valor establecido por la organización, pero sus motivaciones son simplemente quedar bien con su jefe, con otras personas o cobrar algo a cambio.



En nuestro planteo, tratamos de referirnos al valor en relación a un comportamiento virtuoso, pues hemos explicado que nos focalizamos en la esencia o el propósito de las conductas. En estos casos, los comportamientos virtuosos de los miembros de una organización son la exteriorización del valor consagrado por la virtud incorporada. De todas maneras, la organización establece valores que se aproximan al hábito bueno de la virtud y, aunque no explique el porqué, sabemos que cada persona tiene sus propios intereses, motivaciones, deseos e inclinaciones y habrá quienes demuestren determinados valores, aunque no los tengan como prácticas virtuosas.

En instituciones como las militares, más que en cualquier otro tipo de organización, es muy importante lograr prácticas virtuosas entre sus miembros, atendiendo al propósito perseguido: el servicio, el bien común y la satisfacción del deber cumplido. Cumplir la misión en un contexto de incertidumbre, de riesgos y de peligros, hasta el límite de perder la vida, requiere más de las prácticas virtuosas que de las conceptualizaciones de valor. Las organizaciones militares en todo el mundo establecen sus «valores» o «valores fundamentales», haciendo referencia a prácticas claramente virtuosas.

LAS CUALIDADES Y VIRTUDES DEL PERSONAL DE LA FUERZA AÉREA ARGENTINA

El hombre extraordinario solo asciende a la genialidad si encuentra clima propicio: la semilla mejor necesita de la tierra más fecunda.

José Ingenieros ¹¹

Según su propio texto, el RAG 11 es un reglamento que tiene como propósito y finalidad:

1. Uniformar los procedimientos y las relaciones dentro del servicio militar.
2. Servir de guía de procedimientos para el personal de la Fuerza Aérea.
3. Presentar un conjunto de normas en un solo cuerpo.
4. Sintetizar el desenvolvimiento de la vida interna dentro de la Fuerza Aérea.
5. Servir de documento de consulta permanente a los militares de todas las jerarquías.

Si bien el RAG 11 busca uniformar procedimientos y garantizar un método homogéneo para el régimen del servicio, no existe ningún capítulo del reglamento que específicamente haga mención a los valores. No obstante, en dos de sus capítulos, hace mención a una serie de características definidas

¹⁰ Juan ÁVILA ESTRADA. *¿Qué diferencia hay entre valores y virtudes?* Disponible en: <https://es.aleteia.org/2014/01/29/que-diferencia-hay-entre-valores-y-virtudes/> [Última consulta 16/3/2018].

¹¹ José INGENIEROS. Op. Cit.

como «cualidades» y «virtudes», que se imponen como procederes a los ciudadanos, incorporadas al estilo de vida militar, exigiendo que “se las cultive intensamente”.

Estas cualidades y virtudes, al tratarse de características que fomentan estos atributos en las personas y que orientan el comportamiento hacia el cumplimiento de normas morales, creemos que se ajustan al concepto que hemos tratado como «valores institucionales».

Dejaremos para un planteo de cara al futuro decidir cuáles de todas estas cualidades pueden considerarse como valores institucionales o «valores centrales» para la Fuerza Aérea. Seguramente, podremos enunciar un número menor, fácil de recordar y de transmitir, pero que serán la reunión de varios de los puntos del listado anterior.

Lo que es necesario decir al respecto es que no alcanza tener escritos los valores o las virtudes de la organización para que sus miembros las asuman como hábitos. Es necesario desarrollar un ambiente virtuoso, donde el ejemplo de superiores y subalternos muestre en hechos aquello que se declama en palabras.

Como dice José Ingenieros: “Una atmósfera tibia entorpece al que cede por primera vez a la tentación de lo injusto; las consecuencias de la primera falta pueden ir hasta el infinito”¹². Asimismo, asevera que “Cuando el hombre digno empieza a despertar recelos, el envilecimiento colectivo es grave; cuando la dignidad parece absurda y es cubierta de ridículo, la domes-

Del Capítulo I del RAG 11 «El Servicio en la Fuerza Aérea» y del Capítulo V «Procedimientos de la Vida Militar», podemos extraer los conceptos que se adecuan a la idea que hemos planteado de valores aplicables a la Fuerza Aérea recordando que, aunque no están establecidos de tal modo, el Reglamento los destaca como necesarios para cultivarlos y potenciarlos en los integrantes de la Institución:

Subordinación
Sentido de la responsabilidad
Espíritu de equipo
Espíritu de cuerpo
Confianza
Disciplina
Moral
Honor
Ética profesional
Justicia
Ecuanimidad

Integridad de carácter
Aptitud profesional
Energía física e intelectual
Estabilidad emocional
Sentido humanitario
Comportamiento y actitud
Espíritu de sacrificio
Cooperación
Honradez
Cumplimiento del deber

Tacto y sociabilidad
Cuidado personal
Prestigio
Austeridad
Cultura general
Inteligencia
Memoria
Criterio
Presencia de ánimo
Rendimiento
Iniciativa
Aptitud física
Coraje físico y moral

ticación de los mediocres ha llegado a sus extremos¹³.

La Fuerza Aérea debe enseñar cuáles son sus valores, pero debe demostrar con hechos que cree en ellos, y en las virtudes que promulgan sus reglamentos. Ellos proporcionan los cimientos de las creencias más profundas de la Institución y las personas se entregan en cuerpo y alma, cuando reconocen que estos son importantes y trascendentes.

Incentivar los motivos trascendentes sobre el porqué de las cosas que se hacen en la Fuerza Aérea es la manera de generar las acciones sacrificadas y el sentido más arraigado de pertenencia. Vestir el uniforme con dignidad y orgullo se conseguirá más por el saberse integrado a una Institución virtuosa y de tradición prestigiosa, que por operar ciertos medios materiales, puesto que tienen que ver con la realización de la persona.

“Si quieres un rendimiento superior, comienza con un propósito superior”¹⁴.

Trabajar y vivir entre gente virtuosa genera nuevas cualidades en las acciones y lo mismo pasa con los vicios y las debilidades. Por eso, es tan necesario destacar los buenos ejemplos y reconocer a quienes honran las creencias institucionales y, rápidamente, reencauzar y castigar (si fuera necesario) a quienes faltan a los comportamientos que deben ser comunes a todos los miembros.

EL LIDERAZGO DEBE COMENZAR POR LOS VALORES

Los valores compartidos expresan la esencia de una organización. Enmarcan las expectativas, suministran alineación y establecen el fundamento para la transformación y el crecimiento¹⁵.

El trabajo de un líder es conducir el presente de la institución, dar dirección y motivación a su personal, crear futuro y mejorar la organización¹⁶. Crear futuro le impone al líder la necesidad de conducir las transformaciones acordes a los nuevos tiempos y desafíos, mientras se aferra a aquellos principios que dan propósito y «razón de ser» a la organización.

¹² José INGENIEROS. *El Hombre Mediocre*. Más Letras Comunicaciones, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2016. Pág. 134.

¹³ José INGENIEROS. Op. Cit. Pág. 136.

¹⁴ James KERR. *Legado, 15 Lecciones sobre Liderazgo*. Deldragón, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2014, pág. 39.

¹⁵ Gordon SULLIVAN y Michael HARPER. *La Esperanza No es Un Método*. Editorial Norma, 1998.

Si bien el peso de la responsabilidad siempre recae sobre el conductor, los tiempos de cambio repercuten más duramente en el personal. La turbulencia provocada por la incertidumbre y el miedo, exigen al líder mantener «el pulso» del sentir de las personas a su cargo.

Dado que los valores están directamente vinculados con el propósito de la organización y con sus creencias más profundas, aferrarse a las conductas virtuosas que hacen a la esencia de la Institución, devuelve parte de la seguridad al personal que la integra. A través de esos valores que identifican a la organización, se transmite un mensaje tranquilizador: pese a los cambios coyunturales que se deban realizar (estructura, tareas, procesos, etc.), la organización seguirá siendo fiel a esas creencias y fundamentos que han perdurado pese al paso del tiempo y que le dan su sentido más profundo.

Al mismo tiempo, los líderes son los que “crean el entorno adecuado para que surjan los comportamientos”¹⁷. El conductor, entonces, es responsable de crear las condiciones para el desarrollo de los hábitos virtuosos y el mantenimiento de la adherencia a los valores institucionales. Esto se logra fundamentalmente con el ejemplo personal (integridad, coherencia y liderazgo ético), pero también con la educación, la instrucción y la empatía que debe existir entre conductor y conducido.

CONSIDERACIONES FINALES

LOS VALORES DE CARA AL FUTURO

*Integrity first, Service before self, and Excellence in all we do. These are the Air Force Core Values. Study them, understand them, follow them, and encourage others to do the same*¹⁸.

Los dos conceptos más robustos que habitan en el alma de las organizaciones que sobreviven al paso del tiempo son el sentido del propósito y la idea de trascendencia.

Las personas naturalmente tenderán a prestar mayor colaboración y a adherir voluntariamente a sus tareas cuando estas se realicen conociendo el motivo. Es decir, el individuo demostrará un mayor

... El conductor, entonces, es responsable de crear las condiciones para el desarrollo de los hábitos virtuosos y el mantenimiento de la adherencia a los valores institucionales.



¹⁶ El RAG 11 define el liderazgo como ‘el proceso de influir en la gente proporcionando propósito, dirección y motivación para cumplir con la misión y mejorar la organización’.

¹⁷ James Kerr. Op.Cit. Deldragón, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2014. Pág. 10.

¹⁸ Fuerza Aérea de los Estados Unidos. *United States Air Force Core Values: the Little Blue Book*, 1997. Disponible en: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/cv-mastr.htm>. [Última consulta 1/10/2017]. Traducción: La Integridad, primero, el Servicio antes que uno, y la Excelencia en todo lo que hacemos. Estos son los valores centrales de la Fuerza Aérea. Estúdialos, entiéndelos, síguelos e incentiva a otros para que hagan lo mismo.

compromiso cuando haya sido capaz de internalizar el «por qué» y el «para qué». De hecho, una de las formas de lograr la total desmotivación de una persona o de un grupo es explicarles que lo que están haciendo no tiene ninguna utilidad o carece de sentido. El mismo RAG 11 nos dice que “los integrantes de una Unidad deben conocer perfectamente el propósito de sus tareas”¹⁹ y parte de las tareas de un líder es “influir en la gente proporcionando el propósito”²⁰.

Esto es aún más vigente en el caso de las organizaciones que exigen a sus miembros una clase de compromiso que puede poner en riesgo su propia vida. Para los hombres y mujeres de la Fuerza Aérea, es muy importante el conocimiento del propósito: nadie cumplirá una orden que lo ponga en riesgo personal si no es por una buena razón. Aquí es donde entra en



juego la motivación generada por el valor del Servicio, la Defensa de la Patria y del Bien Común²¹. El RAG 11 lo explica así:

En lo que respecta a la confianza, el régimen del servicio debe asegurar que cada uno de los integrantes de cada organismo esté convencido de servir a una causa justa.

La historia nos presenta numerosos ejemplos de objetivos logrados por fuerzas inferiores en número al adversario, pero alentadas por la seguridad de estar combatiendo por una causa noble²².

A pesar de que los militares de la Fuerza Aérea son hombres y mujeres con vocación y voluntariamente sujetos a la autoridad y a un régimen disciplinario, como individuos con una dimensión trascendental necesitan conocer las causas elevadas por las que sirven. Ese propósito será reforzado cuando los hábitos de cada uno de los integrantes sean virtuosos.

Las épocas que nos tocan vivir enfrentan a la Fuerza Aérea con la necesidad de cambio y transformación. Como todo cambio, será un proceso difícil y, en particular, de incertidumbre para cada hombre y mujer de la Institución. Para los líderes de todos los niveles, que en definitiva son quienes deben conducir la organización, es fundamental que demuestren que, pese a las modificaciones, lo que no se transforma son los principios que aseguran la vinculación con las creencias y sentires comunes más profundos, y que garantizan la idea de trascendencia de cara al futuro.

- *Artículo con referato.*

Horacio Matías ORÉFICE: Vicecomodoro de la Fuerza Aérea Argentina. Piloto de Caza. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Sistemas Aéreos y Aeroespaciales. Diplomado en Estado Mayor en la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas del Reino de España.

¹⁹ RAG 11. Pág. 9.

²⁰ RAG 11. Pág. 11.

²¹ Arriesgar la vida por el cumplimiento del deber no es privativo de las instituciones militares. Existen otras profesiones que, en determinadas circunstancias, exigen a sus miembros esa clase de sacrificios: cuerpo de bomberos, policía, médicos, sacerdotes, religiosos, etcétera.

²² RAG 11. Pág. 9.