



**ESPECIALIZACION EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y
PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

TÍTULO:

**“La motivación como elemento para facilitar la
conducción del Comandante de Teatro de
Operaciones”**

AUTOR: Mayor Leonardo Javier Suppa

Año 2012

Resumen

Cuando se conforma un Teatro de Operaciones se está materializando un nivel de conducción estratégica en el cual el comandante militar designado será el máximo responsable de llevar a cabo todo lo necesario para el exitoso cumplimiento de la misión. El mismo, para poder concretar tal actividad cuenta con tres tipos de recursos: Materiales, técnicos y humanos, la conducción eficaz y eficiente de los mismos determinarán el límite entre el éxito o el fracaso.

En la actualidad, la conducción simultánea de estos recursos impone al comandante la necesidad de disponer de conocimientos profundos de cada uno de ellos, a fin de poder emplearlos acorde a sus capacidades y características. Ahora bien resulta muy compleja la investigación simultánea de estos tres recursos, por lo cual el presente trabajo solo hará hincapié en el estudio de los recursos humanos y dejará los otros para posteriores investigaciones.

Teniendo como referencia lo expresado anteriormente se planteo como objetivo general a alcanzar en esta investigación el de determinar si la motivación facilita la conducción de un comandante operacional e identificar que herramienta dispone el mismo para generarla y acrecentarla.

Por ultimo se comprobó que la motivación adecuadamente administrada facilita la conducción de las organizaciones militares en el nivel operacional y el ejercicio de un mando del tipo descentralizado permite generar y acrecentar la misma.

PALABRAS CLAVE.

Liderazgo, conducción, nivel operacional, motivación

Tabla de contenido

Resumen	I
Tabla de contenido	II
Introducción	1
Capítulo 1 LA MOTIVACIÓN, SUS CARACTERISTICAS, ORIGENES E INFLUENCIAS EN EL PERSONAL DEL TEATRO DE OPERACIONES.....	4
1 CONCEPTO GENERALES.....	4
1.1 CONDUCTA.....	4
1.2 LA PERSONALIDAD.....	5
1.3 LA MOTIVACIÓN.....	6
1.3.1 LA MOTIVACIÓN ADQUIRIDA.....	6
1.3.2 LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO.....	7
1.4 MANDO.....	8
1.5 OTRAS DEFINICIONES.....	8
Capítulo 2 ESTÍMULOS, CUALES SON Y COMO INFLUYEN EN LA CONDUCTA DEL PERSONAL DEL TEATRO DE OPERACIONES.,	10
2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	10
2.1 NECESIDADES BÁSICAS DEL HOMBRE.....	11
2.1.1 FISIOLÓGICAS O PRIMARIAS.....	11
2.1.2 SECUNDARIAS.....	11

2.2.	ESTIMULOS EXTERNOS E INTERNOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL.....	12
2.3.	FACTORES Y ESTIMULOS CONSIDERADOS COMO POSITIVOS	13
2.4	REACCIONES POSIBLES DEL PERSONAL ANTE LA FALTA DE MOTIVACIÓN.....	14
	LA FRUSTRACIÓN.....	..15
2.5	REACCIONES A LA FRUSTRACIÓN.....	15
Capítulo 3.	EL MANDO Y SU APLICACIÓN PARA UN MEJOR DESARRO LLO DE LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL INTEGRANTE DEL TEATRO DE OPERACIONES.....	18
3.1	PODER.....	19
3.2	AUTORIDAD.....	19
3.3	MANDO AUTORITARIO Y PERSUASIVO.....	20
	CONCLUSIONES.....	24
	BIBLIOGRAFIA.....	27

Introducción

Definimos al Comandante como aquella persona que ejerce el mando, el comando y la conducción sobre las organizaciones militares superiores al nivel Unidad, el mismo debe poseer un conjunto de aptitudes que deberá poner en juego para lograr la voluntaria obediencia de sus hombres en post del logro de un objetivo determinado.

Se sabe que el comandante de una organización interactúa permanentemente con los diferentes individuos que la integran, razón por la cual será necesario conocer el comportamiento humano y así poder dar respuesta a las diferentes necesidades que surjan.

Son muchos factores que intervienen en este comportamiento razón por la cual el comandante deberá preocuparse por conocerlos, entenderlos y ver de qué manera conducir a sus hombres obteniendo lo mejor de ellos. Este interés no es restrictivo de los conductores contemporáneos, sino que tiene sus orígenes con la aparición de la guerra misma.

Por otra parte nadie da lo que no tiene y no se induce el entusiasmo ajeno sin contar con el propio volcado al cumplimiento de la misión.

El hombre es una entidad única e indivisible de estratos físicos, emocionales y racionales. Por ello a los tres debe apuntar el comandante cuando se refiere a la preparación de las fuerzas morales para la batalla.

Analizando grandes conductores de ideología y nacionalidad diferentes, se puede identificar en todos ellos factores de análisis común. Los cuales se puede sintetizar en un aspecto globalizador particular que es la preocupación permanente por la búsqueda de aspectos, factores o procedimientos que faciliten al comandante ejercer su conducción, es decir dirigir la voluntad de su organización hacia un objetivo determinado.

La evolución del arte de la guerra impone a los comandantes de la actualidad nuevas exigencias, la tecnificación de los medios de transmisión de

órdenes, la complejidad y expansión de los teatros de operaciones, hacen mucho más impersonal la conducción, donde ya no es posible que el comandante conduzca de forma personal todas las actividades, causa por la cual deberá contar con otras herramientas que le posibiliten y faciliten la misma. Entre diferentes soluciones analizadas la conducción ejercida a través de un mando descentralizado parece ser una solución lógica y coherente, en organizaciones civiles, queda comprobar que aplicabilidad tendrá en el nivel operacional.

De lo expresado surge que la solución de la problemática planteada se obtendrá dando respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿La motivación es un elemento capaz de facilitar la conducción de un comandante de Teatro de Operaciones?
- ¿Cuál es la principal herramienta para generarla y acrecentarla?

Debido a las características de la problemática se impuso como límite de investigación el nivel operacional, por ser este nivel de conducción objeto de estudio de este curso.

Por otro lado los factores que pueden afectar a la conducción son variados, por tal motivo se fijó como alcance del trabajo el área de los recursos humanos, y más específicamente a la motivación como herramienta facilitadora de la conducción del comandante del teatro de operaciones.

En relación al aporte teórico se pretende ampliar los conocimientos existentes de la problemática planteada y además crear los fundamentos teóricos necesarios que sirvan para la apertura de nuevas líneas de investigación.

Los objetivos particulares que se pretenden alcanzar son el de conceptualizar la motivación, sus características, orígenes e influencias en las personas, seguidamente describir de qué manera los estímulos externos influyen en un individuo para la obtención de una adecuada motivación y cuales son las posibles reacciones del personal ante la falta de la misma y por último determinar si un tipo de mando descentralizado será una herramienta factible de aplicar por un comandante para generar y acrecentar la motivación.

El desarrollo de este trabajo, se baso en la siguiente hipótesis: la motivación adecuadamente administrada facilitará la conducción de las organizaciones militares puesta a cargo de un comandante operacional y el ejercicio de un mando del tipo descentralizado permitirá generar y acrecentar la misma.

El método de abordaje de la presente investigación será el cualitativo descriptivo, mediante al cual se busca la comprensión de la problemática planteada, a través de investigación bibliográfica de fuentes primaria y secundaria sobre el tema, de forma tal de extraer conclusiones acordes a las necesidades requeridas para el nivel de conducción operacional.

Como Técnicas de validación se emplearán la investigación bibliográfica de documentos, sitios web, revistas y experiencia personal en el ejercicio de la conducción.

Por último la investigación se desarrollo en tres capítulos, en el primero se define el marco teórico, con aquellos concepto necesario para el abordaje de la problemática, en el segundo se hace referencia a aquellos estímulos tanto internos como externos que influyen en la formación de un individuo y que inciden en la obtención de la motivación, y cuales son las posibles reacciones si esta no se concreta, por ultimo en el tercero se aborda la problemática del mando, sus tipos, y características.

Capítulo 1

LA MOTIVACIÓN, SUS CARACTERÍSTICAS, ORÍGENES E INFLUENCIAS EN EL PERSONAL DEL TEATRO DE OPERACIONES.

1. CONCEPTOS GENERALES:

El hombre se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista. Sin embargo para su supervivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular los fenómenos que ocurren en él, de tal manera se da cuenta que sus semejantes y el mismo se conducen de cierta forma y trata de conocer las causas de las diversas conductas que observan, a fin de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa. Teniendo en cuenta tal propósito proporcionaremos un marco teórico de referencia que posibilite al Comandante, analizar, entender y predecir la conducta humana.

1.1 LA CONDUCTA:

“La conducta es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central, en otras palabras nace de la integración permanente entre el individuo y la situación en que se encuentre, concretándose en diversas repuestas. Ahora bien la conducta de un individuo en un determinado momento dependerá del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y en general de su personalidad”¹.

Por lo anteriormente citado, puede verse que se considera al hombre como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológicas, psicológicas y sociales. Así pues nunca debe perderse de vista la integración biopsicosocial del hombre a fin de entender más acertadamente la conducta del mismo.

¹ FERNANDO A GALICIA “Administración de recursos humanos” Ed. Trillas, México, 1974, Pag 52.

1.2 LA PERSONALIDAD

“Conjunto de características o cualidades originales que destacan en algunas personas”²

Es frecuente que se diga alguien tiene mucha personalidad, desde el punto de vista psicológico nadie tiene más personalidad, sencillamente, las personalidades son diferentes. Hasta el momento no existe un acuerdo definido entre los psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad. Sin embargo, las diferentes teorías tienen implícito o explícito los tres componentes que conforman la unidad indivisible del ser humano, el biológico, el psicológico y el social.

Es innegable que contamos con un cuerpo que funciona de acuerdo a las leyes biológicas. Este componente biológico acarrea implícitamente el equipo instintivo con que contamos. Tradicionalmente a este segmento de la personalidad se le denomina temperamento, en otras palabras se considera que todo lo innato, todo aquello que traemos con nosotros al nacer, constituye el temperamento.

Por otro lado, también poseemos una serie de funciones psicológicas (memoria, atención, inteligencia, etc), algunas de las cuales van desarrollándose y perfeccionándose a medida que tenemos más edad. Estas funciones nos permiten ir aprendiendo no solo una serie de fechas históricas y tablas aritméticas sino, lo que es más importante, maneras de comportarnos. El contacto social con los padres, primero, y luego con los parientes, compañeros de escuela, maestros, etc, van enseñándonos una serie de pautas de la conducta propias de nuestro grupo social. De ahí surgen las diversas costumbres, formas de vida, valores, en fin las diferentes culturas. Este proceso de socialización y aprendizaje constituye el carácter. Dicho en otros términos el carácter es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento.

²<http://www.rae.es>. 12 junio 2012.

Para ilustrar lo anterior, se dice que el temperamento es como una masa de arcilla o plastilina que la sociedad va moldeando. La obra terminada ósea la unión inseparable de carácter y temperamento es la personalidad.

1.3 LA MOTIVACION

Si alguien se detiene a observar la conducta de un grupo de personas puede advertirse que aunque en un momento dado el comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos del mismo pueden ser diferentes. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada, siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella. *“Así pues podemos decir que la motivación esta materializada por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado”*³.

Pues bien, la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan la conducta, así pues se debe considerar tanto los factores estrictamente biológicos (sed, hambre, etc) como los del tipo psicológicos, social y cultural.

1.3.1 Motivación adquirida

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos, precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad, nacemos sí, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero, además la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es el siguiente:

1. Se presenta un estímulo
2. La persona responde al estímulo

³FERNANDO A GALICIA “Administración de recursos humanos” Ed. Trillas, México, 1974, Pag 60.

3. Un miembro de la sociedad, con mayor experiencia que aquel trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.
4. Si es correcto otorga una recompensa si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción.
5. La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede se produce un reforzamiento y por lo tanto, aumenta las probabilidades de obtener la conducta deseada.
6. El castigo es menos efectivo, dice que la respuesta no es la esperada.
7. El aprendizaje, entonces, consiste en adquirir nuevos tipos o potenciales conductas.

1.3.2 Motivación hacia el trabajo

Es muy común escuchar en las Unidades militares la sentencia: Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más, frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, de esta manera la motivación es utilizada como sinónimo de inducción. Para hacer las cosas más difíciles se destaca la motivación hacia el trabajo, como si el trabajo fuera el factor hacia cual tiende la conducta humana y como si la labor fuese capaz de iniciar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras se trata de convertir al trabajo en un fin, sin embargo resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo, por lo contrario debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: “El trabajo”.

Muchas veces creemos que un hombre adecuadamente motivado puede rendirle mucho más en su organización, pero no debemos olvidar que la motivación es uno de los tantos elementos que es necesario tomar en cuenta para la concreción de objetivos. Toda vez que un individuo realice una actividad la misma presupone un esfuerzo el cual tiene por objeto dos tipos de objetivos: Los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos estén unos de otros tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Tantos los premios como las sanciones van a incidir en la motivación.

En un teatro de operaciones como en cualquier tipo de organización se emplean medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros, se trata de que los miembros aprendan cuales son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de poder separar a aquellos que no son útil a la misma. Desde luego que aquellos que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos y premios deben resultar atractivos para los miembros del teatro de operaciones, es decir, que deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales.

1.4 MANDO

Se define como: *“la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir, sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza respeto, leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como el cumplimiento de una misión”*⁴.

Ahora bien, el ejercicio el mando puede variar entre dos limites bien definidos, el autoritario y el persuasivo, cualquier exceso de

⁴M-65-1 ‘EJERCIO DEL MANDO’, Instituto Geográfico Militar, 1969.

estos límites admisibles deterioraran seriamente al mando. Para que no ocurra el ejercicio del mismo deberá oscilar entre ambos extremos de acuerdo a las circunstancias y las exigencias para el logro del objetivo buscado.

1.5 Otras definiciones que se consideran importante conocer para interpretar mejor la problemática.

COMANDO: *“Autoridad y responsabilidad legal con que se inviste a un militar para ejercer el mando sobre una organización militar.”*⁵

TEATRO DE OPERACIONES: *“Territorio, tanto propio como enemigo, necesario para el desarrollo de operaciones militares en el nivel operacional”*⁶

CONDUCCION: *“Aplicación del comando a la solución de un problema militar”*⁷

⁵ RC-00-02 “DICCIONARIO PARA LA ACCION MILITAR CONJUNTA”, Estado Mayor Conjunto de la Fuerzas Armadas, 1999.

⁶RC-00-02 “DICCIONARIO PARA LA ACCION MILITAR CONJUNTA”, Estado Mayor Conjunto de la Fuerzas Armadas, 1999.

⁷RC-00-02 “DICCIONARIO PARA LA ACCION MILITAR CONJUNTA”, Estado Mayor Conjunto de la Fuerzas Armadas, 1999.

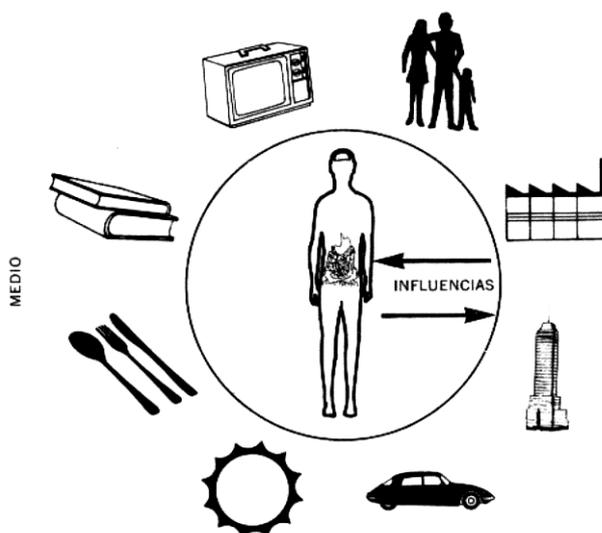
Capítulo 2

ESTÍMULOS, CUALES SON Y COMO INFLUYEN EN LA CONDUCTA DEL PERSONAL DEL TEATRO DE OPERACIONES.

2. EL COMPORTAMIENTO HUMANO

El comportamiento humano surge de la interacción permanente entre el individuo, la situación y el medio en el cual el mismo se encuentre, y se ve concretada en las diversas respuestas con que la Personalidad reacciona o acciona. *Ver gráfico Nro 1.*⁸

Grafico Nro 1: Influencias Reciprocas entre el hombre v su medio



Las influencias recíprocas entre el hombre y su medio condicionan de forma particular la conducta del mismo, aspecto que se ve concretado en la definición de Personalidad la cual se definía como la unión inseparable de Carácter y Temperamento.

⁸ FERNANDO A GALICIA “Administración de recursos humanos” Ed. Trillas, México, 1974, Pag 54.

Es esencialmente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana, de manera tal que el comandante, pueda actuar manejando algunos de estos elementos a fin de que su organización funcione más motivada.

2.1 NECESIDADES BASICAS DEL HOMBRE

2.1.1 FISIOLÓGICAS O PRIMARIAS:

Las necesidades fisiológicas primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden saciarse, a diferencia de las secundarias.

2.1.2 SECUNDARIAS:

De seguridad: El individuo en la medida que la situación lo posibilite desea estar a cubierto contingencias futuras, necesita sentir seguridad aprovisionándose de satisfacciones para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias.

Sociales: Para crecer, desarrollarse y reproducirse el ser humano necesita, salvo raras excepciones, aliarse a otro, es decir requiere vivir dentro de una comunidad y sentir que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro del mismo.

De estima: El hombre tiene la necesidad emocional de sentirse imprescindible emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del marco de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad, como así también precisa contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

De autorrelación: El ser humano al ser un individuo social necesita comunicarse con sus pares, relacionarse con el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas, como así también requiere trascender, desea dejar huellas de su paso en este mundo.

2.2 ESTIMULOS EXTERNOS E INTERNOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL DEL TEATRO DE OPERACIONES

El personal integrante de un teatro de operaciones está sometido a diferentes estímulos que influirán en su comportamiento. Cuando los factores negativos logran superar a los positivos, el hombre funcionará dentro del grupo de forma poca efectiva, arrastrando en muchos casos a sus subordinados o pares. De otra forma si los factores positivos son superiores a los negativos, obtendremos un hombre altamente motivado e identificado con la organización.

Antes de especificar los diferentes factores y estímulos es necesario aclarar que los mismos fueron extraídos tanto de medios bibliográficos como de la experiencia personal en comandos de nivel táctico, sin embargo por la característica de la problemática son aplicables en todos los niveles de la conducción.

Algunos de los factores y estilos más importantes considerados como negativos y que promoverán debilidades en el comportamiento del personal serán los detallados a continuación:

Desconexión con la familia: Al estar en operaciones de combate trae como consecuencia la desconexión familiar.

Descontento: Se manifiesta en situaciones en la cual un individuo es designado para cumplir funciones para las cuales no fue adiestrado convenientemente, independientemente de la causa que lo genere es una situación poco propicia para un comandante que debe ejercer el mando.

Falta de medios: La falta de elemento o medios para la realización de actividades impuestas y/o cotidianas influyen de forma negativa en el comportamiento del individuo.

Falta de incentivos: Provocados en muchos casos por una mala conducción por parte del comandante, y en otros por las contingencias diarias, tales como la incertidumbre de combate.

Falta de vocación: Materializada en diversos aspectos que no son de particular interés desarrollarlos en esta investigación.

Una mala selección del personal integrante de la fuerza: Factor que luego repercute con la falta de vocación, en mucho caso la mala selección se da por la escasez de personal y la necesidad de cubrir los requerimientos mínimos en los cuadros de organización de los elementos.

2.3 FACTORES Y ESTÍMULOS CONSIDERADOS COMO POSITIVOS.

Mando eficiente: Se Traduce en un tipo de mando que permite cumplir con los objetivos planteados por el comandante como así también las necesidades de sus subordinados tanto profesionales como personales.

Solidaridad: Factor que se materializa en la cooperación mutua entre los oficiales, suboficiales y tropa ante situaciones críticas comunes en la ejecución de operaciones militares.

Confianza en sí mismo, en su jefe y en la organización: Factor de éxito para toda organización militar, el personal que esta individualmente capacitado se siente seguro de lo que hace, cobra particularmente importancia en una organización y más si el comandante que lo conduce le brinda la oportunidad de demostrarlo.

Espíritu de cuerpo: Factor que se materializa en la cohesión de los integrantes ante una situación particular.

Disciplina: Es observada en toda actividad en la cual el personal se muestre subordinado, respetuoso y obediente.

Fe: Valor que posibilita al personal ser un hombre de bien.

Todos los factores citados anteriormente son solo un parte de los tantos que pueden influir en el comportamiento del personal integrante de un Teatro de Operaciones independientemente del grado o cargo que ocupe, pero es importante que el Comandante tome conciencia de ellos, debido a que por medio de estos podrá influir positiva o negativamente en el estado motivacional de los mismos.

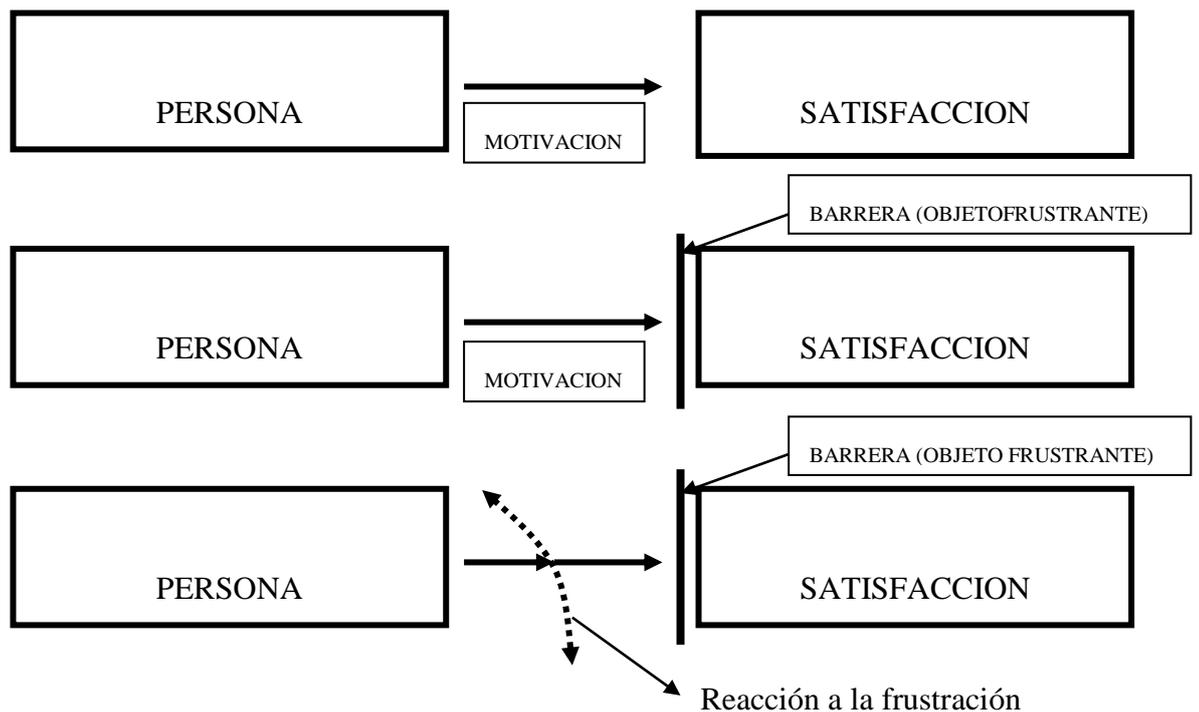
2.4 **REACCIONES POSIBLES DEL PERSONAL ANTE LA FALTA DE MOTIVACIÓN.**

LA FRUSTRACION

El deseo de satisfacer las necesidades humanas básicas, o el afán de concretar o defender ciertas aspiraciones o valores que anhelamos nos orientan hacia una determinada dirección, lo cuales podemos llamar objetivos.

Una necesidad no satisfecha, produce una tensión emocional. Esta tensión desaparece al satisfacerse la necesidad que la ha provocado. Pero si ésta no es satisfecha durante un largo periodo de tiempo la tensión genera una reacción llamada Frustración, la cual puede presentarse de diferentes formas. *Ver gráfico Nro 2.*⁹

Gráfico Nro 2: Esquema de Frustración

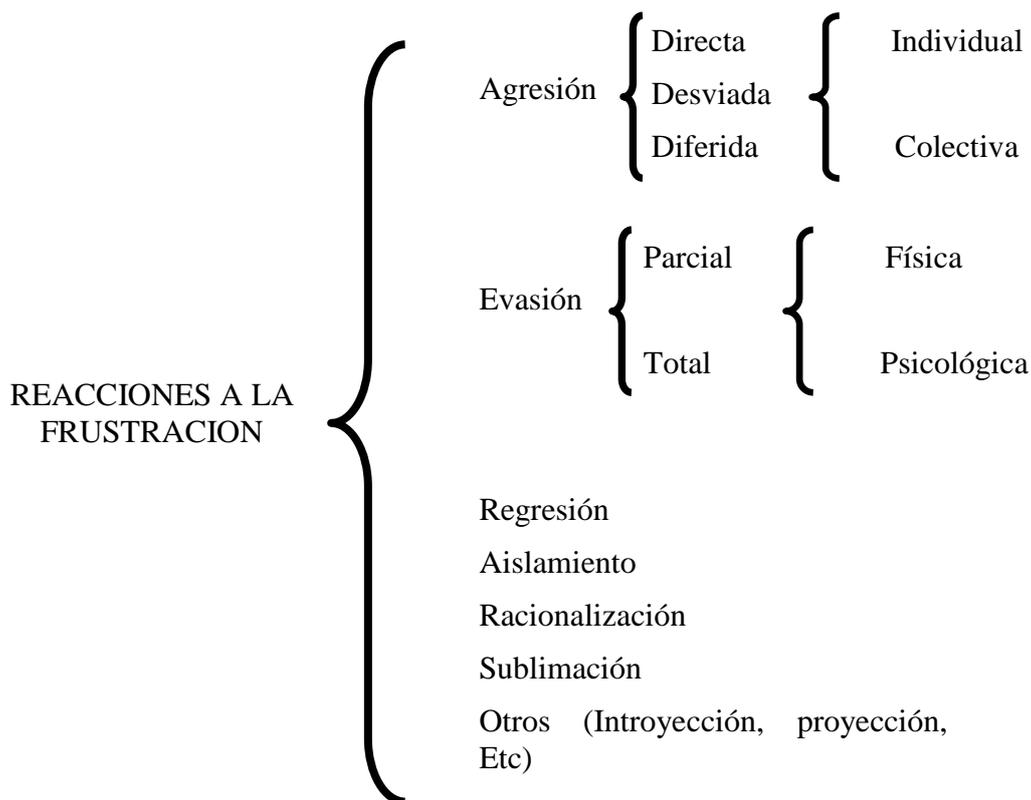


⁹ FERNANDO A GALICIA “Administración de recursos humanos” Ed. Trillas, México, 1974, Pag 90.

2.5 REACCIONES A LA FRUSTRACION

La motivación es una energía que impulsa al individuo, como se explico anteriormente, cuando una barrera se interpone entre el individuo y el objetivo, esa fuerza es canalizada ya no hacia el objetivo sino hacia otro lado, constituyéndose entonces las reacciones a la frustración. A continuación se detallan las mismas: *Ver gráfico Nro 3.*¹⁰

Gráfico Nro 3: Estructura de las reacciones a la frustración



Agresión: En esta forma de reacción a la frustración la energía que genera la motivación se dirige hacia el objeto frustrante, es decir hacia la barrera que se ha interpuesto entre el individuo y su objetivo, para sacarlo o destruirlo. En este caso la agresión es directa. De lo contrario cuando la agresión sea dirigida hacia otro lado y no al objeto frustrante se dice que es

¹⁰ FERNANDO A GALICIA “Administración de recursos humanos” Ed. Trillas, México, 1974, Pag 91.

una agresión desviada y por ultimo en la ocasión en que la agresión se realice en forma indirecta la misma será diferida.

Evasión: En este caso el individuo se aleja del objeto frustrante, es decir evade la situación. Según sea el tipo la evasión la misma puede ser clasificada en parcial o total. En el primer caso se presentan dos posibilidades: evasión parcial física o psíquica. La evasión parcial física está constituida por el ausentismo y los retardos. La evasión parcial psíquica se presenta primordialmente por medio de la ensoñación, la diversión, etc.

En la evasión total, decide dejar el empleo o buscar otro.

Regresión: Se manifiesta por volver a etapas del individuo que ya fueron superadas.

Aislamiento: Cuando la relación con otras personas resulte frustrante se sobreviene el aislamiento, es decir que la persona deja de tener contactos amistosos o de trabajo con sus compañeros e incluso con sus superiores y subordinados.

Racionalización: Se da cuando una persona en todo momento trata de justificar su accionar, ya sea mediante aclaraciones o acciones que no hacen a la situación particular de que se trate.

Como no admite la frustración la disfraza como mejor le parece para soportarla.

Resignación: Se manifiesta cuando una situación frustrante se repite sucesivamente, provocando que la motivación desaparezca y que la persona se resigne a no alcanzar su objetivo.

Sublimación: Entre todas las reacciones citadas, esta es la única positiva, pues no agudiza los problemas, y madura desde el punto de vista de la integración psicológica. Es decir que con el tiempo el individuo puede superar las causas de la frustración o darles una salida.

Otras formas: Otras pautas de respuesta a la frustración son la Introyección, la Incorporación, etc. que se deja sin especificar debido a que las mismas necesitan de un análisis que requiere de otros conocimientos más avanzados en teoría psicoanalítica.

Capítulo 3

EL MANDO Y SU APLICACION PARA UN MEJOR DESARROLLO DE LA MOTIVACION EN EL PERSONAL INTEGRANTE DEL TEATRO DE OPERACIONES.

3. DIFERENTES TIPOS DE MANDO

El progreso y éxito de las organizaciones, cualquiera fuere su naturaleza y finalidad, dependerá fundamentalmente de las cualidades y eficiencia de sus comandantes en el ejercicio del mando.

Por su naturaleza el mando no es necesariamente innato, depende de las cualidades y condiciones que pueden ser desarrolladas y de aplicación racional de principios que pueden ser aprendidos. La capacidad para ejercer el mando puede ser adquirida, desarrollada y practicada en grado variable por quien se siente adecuadamente motivado y posea la aptitud mental, física y la integridad moral para asimilar y aplicar sus exigencias. La adquisición de tal capacidad es un proceso continuo y permanente.

Ahora bien, sabemos que el mando es un atributo esencial del comandante ¿Pero sabemos realmente que es un comandante y cuál es su papel?, La respuesta de estos interrogantes nos permitirá conocer cuáles son los pilares sobre los cuales se basan el mando.

Comandante es todo aquel que tiene personal bajo sus órdenes, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas una de otras. El comandante ineficaz se deja presionar por estas fuerzas opuestas, el efectivo, las resiste y sirve de escalón de comunicación entre los que se hablan por encima y por debajo de él. En otras palabras se encuentra en una encrucijada constante de conflictos. Para entender mejor su papel es necesario estudiar los conceptos de poder y autoridad.

3.1 PODER.

Se define al poder como:

*“La probabilidad de que un actor dentro de una relación social este en posición de realizar su propia voluntad, a pesar de las resistencias, independientemente de las bases en que resida tal probabilidad”*¹¹

El poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo o en una organización, pues quien lo detenta puede poner en juego esa estructura.

3.2 AUTORIDAD

La autoridad se define según SIMON, 1966 como: *“el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas”*

Se ve, pues que la autoridad implica ciertos tipos de comportamientos tanto de los superiores como de los subordinados. Solamente cuando ambas partes se comportan de acuerdo con sus respectivos roles puede decirse que existe autoridad. Podría decirse que la esencia del comandante es mandar y la del subordinado es obedecer, sin embargo urge tomar en cuenta que existe una zona de aceptación de la autoridad, por parte del subordinado. Fuera de tal aérea la autoridad no es válida.

Existen tres clases de fuentes de autoridad, primero la basada en fundamentos racionales, la cual se apoya en la creencia por parte de los subordinados de la legalidad y legitimidad que tiene el comandante para emitir órdenes. En segundo lugar se encuentra la autoridad basada en fundamentos carismáticos, en la cual el comandante está investido de características personales que lo colocan por encima del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndose así en Líder. Y por último la autoridad basada en fundamentos profesionales, en la cual el comandante

¹¹MAX WEBER, “The theory of social and economic organisation”, Chicago, 1947, Pag 152.

posee todos los conocimientos, experiencias y habilidades que los subordinados esperan de él.

Puede decirse que la situación ideal para una organización es que el comandante posea los tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

Al abordar los aspectos doctrinarios sobre la forma o tipos de mando militar solo aparece una referencia a estos en el “Manual de Ejercicio del Mando de 1969”

3.3 MANDO AUTORITARIO Y PERSUASIVO.

“El ejercicio del mando puede variar entre dos límites extremos aceptables, el autoritario y el persuasivo. Más allá de estos límites extremos admisibles, el ejercicio del mando se deteriorara. La forma autoritaria de mandar podrá degenerar en despotismo, egolatría o terquedad. Por el contrario la forma persuasiva podrá caer en la indolencia o perder sentido de autoridad y dignidad. El normal ejercicio del mando no será ni totalmente autoritario ni absolutamente persuasivo. Oscilara entre ambos extremos de acuerdo a las circunstancias y a las exigencias del cumplimiento de la misión”¹²

El mando persuasivo *“Consiste en imponer a otro u otros, la propia voluntad para la obtención de un fin, sin emplear medios coercitivos”¹³*

El mando autoritario, es aquel tipo de mando militar que se pone de manifiesto en aquellas situaciones críticas, en las cuales es necesario que el comandante exhiba sus cualidades de carácter y su capacidad de adaptación en circunstancias extremas, con el fin de obtener la obediencia estricta del personal a las órdenes.

¹²M-65-1 ‘EJERCIO DEL MANDO’, Instituto Geográfico Militar, 1969.

¹³ M-65-1 ‘EJERCIO DEL MANDO’, Instituto Geográfico Militar, 1969.

Todas estas son definiciones que nos dan un marco general de cuales serian las posibles consecuencias al utilizar cada tipo de mando. En ningún libro se encuentra especificado de que manera influye cada tipo de mando y menos aún cual utilizar para cada situación en particular. De ahí la importancia de la experiencia del comandante para ejercer la conducción.

Si bien no hay recetas mágicas, el conocimiento teórico de las características de cada tipo de mando posibilitará al comandante evaluar las posibles consecuencias en su aplicación. De esta manera un buen comandante tendrá las herramientas necesarias para accionar sobre el personal en base a las necesidades de la situación.

Recapitulando, nosotros dijimos que la motivación se materializaba por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir una conducta hacia un objetivo determinado. Relacionando esta definición con el concepto de mando, podemos decir que entre todos los factores que influyen en el comportamiento del personal, el mando es uno de los factores más importante con el cuenta un comandante para influir sobre la motivación de sus subordinados.

Hasta este momento se ha desarrollado los límites sobre los cuales el mando debe oscilar y cual serian las posibles consecuencias en caso de llegar a cualquiera de los extremos. Para poder llegar a una solución aplicable al problema planteado es necesario definir que es un tipo de mando centralizado y sus características y por otro lado definir que es un tipo de mando descentralizado y cuáles son sus características, de forma tal de obtener conclusiones concretas sobre cada uno de estos tipos de mando.

De los autores consultados ninguno plantea una definición puntual del mando centralizado, o del mando descentralizado solo hacen referencia muy generales, es por ello que las definiciones más abajo detalladas son de carácter personal sobre la base de lo investigado y a experiencia personal.

Mando Descentralizado:

Es la aptitud que alcanza un comandante cuando logra influir conscientemente sobre el comportamiento de sus subordinados, los conduce, guía, persuade y facilita el progreso individual, de manera de obtener la cohesión interna, mutua confianza y leal y espontanea cooperación de una función o en el cumplimiento de una misión.

Mando Centralizado:

Es la aptitud que alcanza un Jefe cuando logra influir conscientemente sobre el comportamiento de sus subordinados, los comanda, y guía, de manera de obtener la cohesión interna y leal y espontanea cooperación de una función o en el cumplimiento de una misión.

La diferencia fundamental radica en la facilidad de progreso individual que posibilita el mando descentralizado, si el personal progresa individualmente se facilita el desarrollo de cualidades personales, que permiten que el individuo trabaje motivado e identificado con la problemática de la organización a la cual pertenece, obteniendo resultados finales muy positivos.

Para poder clarificar más las características de cada tipo de mando se desarrolla un cuadro comparativo esquemático de los mismos.
*Ver Cuadro Nro 4.*¹⁴

¹⁴ JORGE MAGNELLI, La Educación militar para un mando descentralizado, Círculo Militar, 1993, Pag 63.

Cuadro Nro 4: Cuadro comparativo de las características de cada tipo de mando.

TEMA	COMANDANTE CON UN MANDO CENTRALIZADO	COMANDANTE CON UN MANDO DESCENTRALIZADO
Ejercicio del mando	Ordena e impone- comanda	Conduce, guía, ordena, motiva y convence
Fuente de autoridad	Externa al grupo	Externa al grupo y luego reconocida por éste.
Voluntad del grupo	La mantiene hasta en momentos de crisis.	La consigue, la conquista y la mantiene.
Motivación del Grupo	La estanca o la paraliza	La eleva y se comparte.
Disciplina	Formal.	De fondo y forma.
Hacer	Lo que puede	Lo que debe.
Ser	Individualista y competitivo	Busca ser mejor.
Ejemplo personal	“ Vayan” o “ Adelante”	Vamos o Seguirme.
Prioridad	Lo urgente o conveniente	Lo importante
Aptitud	Pensamiento	Pensamiento y acción
Lealtad	Exige de abajo hacia arriba	Reciproca
Iniciativa	La limita	La favorece
Responsabilidad	Centra todo, invade otras áreas	Libertad de acción
Confianza	Limitada	Mutua y voluntaria

Conclusiones

Las enseñanzas extraídas de los diferentes capítulos son diversas y muy valiosas pudiendo concluir que fue factible cumplir con los objetivos impuestos, por otro lado se puede afirmar el producto final de esta investigación se constituye en fuente de conocimientos que podrán ser utilizada como punto de partida para la apertura de nuevas líneas de investigación referidas a la problemática.

Las conclusiones finales son:

REFERIDAS A LA MOTIVACIÓN:

1. La motivación se materializa por todos aquellos factores que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia la concreción de un objetivo determinado.
2. La conducta de un individuo dependerá de la integración biopsicosocial de tres grandes vertientes: biológicas, psicológicas y sociales. La primera hace referencia a la carga genética con la cual nace el ser humano, lo instintivo y es conocida como el temperamento, la segunda hace referencia a la capacidad intelectual que posee el hombre y le posibilita a medida que va creciendo adquirir nuevos conocimientos y habilidades, y es lo que van a constituir el carácter. Y por último las sociales que son concurrentes a las anteriores y son todos esos factores externos que influyen positiva o negativamente en la personalidad de hombre. (Entendiendo a la personalidad como la suma del temperamento más el carácter).
3. La motivación es una herramienta sustancialmente importante con la cual un comandante puede influir en el comportamiento de sus subordinados.
4. La motivación no se da por sí sola, sino que existen factores externos que la pueden generar, acrecentar o contrarrestar.
5. En consecuencia a las características individuales de cada persona, la misma poseen una motivación adquirida propia de su personalidad, por tal razón aquel jefe o comandante que desconozca tal situación tendrá serios inconvenientes para hacer confluir los objetivos individuales con los de la

organización y por añadidura se producirá una reacción adversa a la buscada.

6. Cuanto más se aproximen los intereses de la organización, con los individuales de las personas que la integran, mayor será la motivación en post del logro de los objetivos impuestos.

REFERIDAS A LOS FACTORES Y ESTIMULOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE UN INDIVIDUO:

1. El comportamiento humano surge de la interacción permanente entre el individuo, la situación y el medio en el cual el mismo se encuentre, y se ve concretada en las diversas respuestas con que la personalidad reacciona o acciona.
2. . Es de suma importancia que el comandante conozca detalladamente cuales son los factores y estímulos que influyen en el comportamiento de un individuo, de forma tal de poder obrar anticipadamente para disminuir las reacciones adversas y maximizar las positivas.
3. La reacción característica que se genera cuando se comanda un individuo desmotivado es la frustración, la cual puede derivar en diferentes reacciones dependiendo de la causa y situación que la generaron.

REFERIDAS AL MANDO Y SU APLICACION PARA UN MEJOR DESARROLLO DE LA MOTIVACION:

1. El mando es acción que ejerce el comandantes sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir, sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza respeto, leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como el cumplimiento de una misión
2. Así como la motivación es la principal herramienta con la cual cuenta un comandante para dirigir la conducta de sus subordinados hacia la concreción

de un objetivo determinado, el mando lo es para generar, acrecentar y mantener a la motivación.

3. Entre los diferentes tipos de mando que pueden ser utilizados por un comandante de un teatro de operaciones investigados, se considera al mando del tipo descentralizado al más adecuado para generar, mantener y acrecentar la motivación, se afirma esto porque en base a lo estudiado se podido identificar que este tipo de mando favorece a desarrollo profesional individual de los subalternos, generando e ellos un mayor grado de responsabilidad e iniciativa.
4. La evolución del arte de la guerra impone a los comandantes de la actualidad nuevas exigencias, la tecnificación de los medios de transmisión de órdenes, la complejidad y expansión de los teatros de operaciones, hacen mucho más impersonal la conducción, donde ya no es posible que el comandante conduzca de forma personal todas las actividades, causa por la cual deberá contar subalternos capaces, responsables y con la suficiente iniciativa para tomar todas las decisiones necesarias que impongan el cumplimiento de la misión.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

a. REGLAMENTOS

- BASES PARA EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO, Escuela Superior de Guerra, 1991.
- EJERCICIO DEL MANDO, M-65-1,1969.
- EL EJERCITO ARGENTINO, RB 00-01, 1991.
- RC-00-02 “DICCIONARIO PARA LA ACCION MILITAR CONJUNTA”, Estado Mayor Conjunto de la Fuerzas Armadas, 1999.

b. LIBROS

- COHEN, JOSEF, “Temas de Psicología de los motivos sociales”, 1981.
- GALICIA, FERNANDO A, “Administración de Recursos Humanos”, Ed Trillas, México, 1974.
- MAGNELLI, JORGE, “La Educación militar para un mando descentralizado”, Círculo Militar, 1993.
- WEBER MAX, “The theory of social and economic organisation”, Chicago, 1947, Pag 152.

c. REVISTAS

- LEVINSON HARRY, Revista El Cronista Management, fascículo Nro 5 y 10, Fundación Acindar, 1995.

d. RECURSOS ELECTRONICOS

- www.estrategia.info/html/monografias/delaguerra/delaguerra.htm,07jul 12.
- www.generalperon.com/conduccionpolitica.pdf, 02 julio 2012.
- www.gorinkai.com/textos/suntzu.htm, 07 jul 2012.
- www.rae.es/rae.html, 7 may 2012.
- www.sanmartiniano.gov.ar, 08 jul 2012.