

# Competencias del oficial de Estado Mayor\*

▣ **Mayor Andrés Felipe Correa Fonnegra**

Administrador Aeronáutico, alumno del CEM 2016

\*Artículo de reflexión presentado como trabajo final en la asignatura de Estado Mayor de la fase de Fuerza de la especialización en Defensa y Seguridad Nacional, de la Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto".

---



Foto <http://www.colombia.com/actualidad/judicial/sd/1145126/archivan-investigacion-contra-ministro-de-defensa-y-cupula-militar>:



Aunque de acuerdo con las encuestas, las Fuerzas Militares se encuentran en los niveles más altos de aceptación dentro de la población (Revista Semana, 2016), es importante recordar que algunos informes de noticias y medios de comunicación han expuesto el comportamiento poco ético dentro de las Fuerzas Militares. Por este motivo, es importante explorar cómo los líderes o comandantes militares, en sus respectivos niveles en las organizaciones, han caído en conductas éticas cuestionables. En este ensayo se pretende abordar las competencias que deben tener los oficiales de Estado Mayor en las diferentes Fuerzas, para asesorar dentro de los Estados Mayores de manera propositiva, y así mitigar el riesgo de cometer errores durante el proceso militar de toma de decisiones. En este sentido, entre menos errores al tomar decisiones, menos oportunidades de faltar al comportamiento ético, que finalmente redundará en la apreciación de la población en las Fuerzas Militares.

De esta manera, aquí se expondrán las competencias que deben tener los oficiales que hacen parte de los Estados Mayores, y que son necesarias para analizar los temas que los comandantes proponen para mejorar procesos o solucionar problemas. Asimismo, no solo las competencias de los oficiales serán tenidas en cuenta durante este escrito, ya que el carácter es un complemento necesario al momento de adoptar una postura en pro de conseguir siempre las mejores soluciones y evitar infringir las normas por soluciones erróneas cuando la asesoría de algunos oficiales no es la mejor.

Por último, las recomendaciones emitidas, producto de este ensayo, corresponderán a las competencias y actitudes que los oficiales de Estado Mayor deben tener para ganarse el respeto y hacerse escuchar por sus superiores (Ratcliff, 2007), pero estas cualidades deben estar complementadas por recomendaciones lógicas, juiciosas y con fundamento educativo, que reflejen la preparación y seriedad del oficial de Estado Mayor. No solo es aportar dentro de un organismo de este tipo, retar e innovar hacen parte de esas competencias que permitirán brindar información profesional al comandante del Estado Mayor.

## ¿Cómo se van formando las competencias de los oficiales y el porqué de su importancia?

El combate, bien sea en tierra, mar o aire, es la misión militar más importante conferida a un comandante, y se caracteriza por una infinidad de variables, como el terreno, el enemigo, la meteorología, entre otras; sin embargo, las más importantes son las interacciones humanas. Existen otros elementos que se conjugan en el ambiente del combate, como son la política, la economía, la religión y el arte militar. Por esto, las cualidades de los oficiales, desde que ingresan a las Fuerzas Militares y hasta que llegan al rango más alto, como Generales, determinan su actitud frente al combate. Como la responsabilidad dentro de la guerra va evolucionando con la antigüedad, los oficiales deben asumir los roles que son cada vez más dominantes, hasta llegar a los Estados Mayores.

Las competencias emergentes necesarias para llegar a esos Estados Mayores, y que la nación espera y está colocando en sus oficiales de todos los grados, son cada vez mayores. Los que llegan a hacer parte de tales estados deben de tener la habilidad de entender y lograr la armonía a lo largo de la doctrina, el entrenamiento, el liderazgo, la organización y la administración de personal. Esta habilidad le permitirá al comandante no solo ver y entender el complejo ambiente del campo de batalla, sino además desempeñarse como oficial de Estado Mayor, capaz de interpretar la intención del

.....  
 “El combate, bien sea en tierra, mar o aire, es la misión militar más importante conferida a un comandante, y se caracteriza por una infinidad de variables, como el terreno, el enemigo, la meteorología, entre otras; sin embargo, las más importantes son las interacciones humanas”.  
 .....

.....  
"...las competencias [...] para cumplir a cabalidad las funciones del comandante, que a su vez deben ser cumplidas por los oficiales que integran los Estados Mayores [...], son: mandar, conocer las capacidades propias y del enemigo, decidir, administrar y distribuir los recursos, mantener el alistamiento aéreo, estimular y promover la iniciativa...".  
.....

comandante para brindar la mejor asesoría en pro del cumplimiento de la misión.

Además de esta habilidad de integrar los elementos expuestos, los oficiales de Estado Mayor deben entender que la guerra se gana a través del empleo de los poderes terrestre, naval y aéreo. La combinación de los tres poderes, a través de las operaciones conjuntas lideradas por oficiales de Estado Mayor de todas las Fuerzas, integrados en un Estado Mayor conjunto, es la

máxima expresión de la complejidad que puede tener la organización militar.

De esta manera, se deja claro que las competencias de todos los oficiales se van formando desde el inicio en las escuelas de formación y se maduran a través de la experiencia en el combate, que a su vez va moldeando el carácter. Es así como este proceso va preparando a los oficiales con una serie de habilidades y competencias que se requieren, para, por fin, llegar a conformar los Estados Mayores. En ese mismo sentido y a través de la experiencia en el Estado Mayor de cada Fuerza, los comandantes y jefes de Estado Mayor también van adquiriendo competencias adicionales y reforzando las que ya tenían. Estas serán empleadas para desempeñarse como oficiales de Estado Mayor conjuntos.

## Competencias de los oficiales de Estado Mayor

Habiendo revisado algunas características de cómo se van desarrollando el carácter y las competencias del oficial durante su proceso



Foto: <http://www.liderhoy.com/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva>





Foto: <https://www.fac.mil.co/ascenso-de-oficiales-al-grado-de-coronel>



de formación, a lo largo de la carrera militar, es necesario recordar que para llegar a ser comandante, "el cual es el militar investido de una autoridad por mandato legal en virtud de su grado y cargo, otorgada a quien demuestre poseer las condiciones y calidades morales, intelectuales y físicas para ejercerla" (Fuerza Aérea Colombiana, 2003, pp. 1-10), se requieren específicamente algunas competencias, que aunque no están escritas, a través de este ensayo mencionaremos algunas que son muy importantes para cumplir con tan importante tarea.

Estas competencias son necesarias para ejercer la acción de comandar, que, de acuerdo con el Manual de Estado Mayor de la Fuerza Aérea, es "ejercer la Autoridad legalmente conferida a un Comandante para el cumplimiento de una misión" (Fuerza Aérea Colombiana, 2003, pp. 1-11). En este sentido, las competencias que mencionaremos a continuación servirán, además, para cumplir a cabalidad las funciones del comandante, que a su vez deben ser cumplidas por los oficiales que integran los Estados Mayores. Estas funciones son: mandar, conocer las capacidades propias y del enemigo, decidir,

administrar y distribuir los recursos, mantener el alistamiento aéreo, estimular y promover la iniciativa (Fuerza Aérea Colombiana, 2003).

La primera competencia que nombraremos en este ensayo, que para mí es quizá la más importante, que deben tener no solo los oficiales integrantes de los Estados Mayores,

**"La proactividad es una palabra que se viene usando en las escuelas de formación de oficiales desde hace ya varios años... para obligar a los jóvenes cadetes y alféreces a hacer su trabajo con la mínima supervisión. [...] Es un hecho que proactividad no es tomar la iniciativa; más que eso, el concepto que mejor definiría esta competencia sería ser conscientes de la responsabilidad de nuestras vidas".**

.....  
"Antes que ser oficiales de Estado Mayor somos personas, y por esto, explotar la mejora continua redundará en el bienestar de nosotros mismos y seremos los que aprovecharemos para sobresalir en nuestro trabajo".  
.....

sino todos los hombres y mujeres que hacen parte de las Fuerzas Militares, es la **proactividad**. Con el fin de ayudarnos a conceptualizar esta competencia, se tomará como base el libro de Stephen R. Covey Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

La proactividad es una palabra que se viene usando en las escuelas de formación de oficiales desde hace ya varios años: se utiliza para obligar a los jóvenes cadetes y alféreces a hacer su trabajo con la mínima supervisión. Esto no significa que esta palabra esté siendo usada de la manera correcta. Es un hecho que proactividad no es tomar la iniciativa; más que eso, el concepto que mejor definiría esta competencia sería ser conscientes de la responsabilidad de nuestras vidas. En otras palabras, sería tener la iniciativa, más la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan sin tener alguien que nos recuerde lo que debemos hacer. Es más profundo que la responsabilidad, porque esta es solo tener la capacidad de cumplir.

En otras palabras, ser proactivo, además de cumplir y ser responsable, es tener conciencia de las decisiones que se toman, y estas deben estar basadas en valores, pues el cumplimiento de las personas proactivas no está en función del condicionamiento, sino en relación con la voluntad independiente (Covey, 2003).

Para el oficial de Estado Mayor es importante mantener altos niveles de proactividad, pero al ingresar a este organismo, y por ser un rol nuevo, el factor de adaptabilidad desempeña un papel importante. Una adecuada adaptabilidad mejora la proactividad. Esto se apoya en que la adaptabilidad soporta el desarrollo de la proactividad por cambios de ambiente

organizacionales, en este caso ingresar al Estado Mayor (Strauss, Griffin, Parker & Mason, 2013).

Otra de las competencias del oficial de Estado Mayor, de vital importancia, es **la comunicación efectiva**. Si un comandante no está en la capacidad, o mejor, si no tiene la competencia de transmitir de forma clara y efectiva su intención, es un comandante que está destinado al fracaso.

La base fundamental de la vida es la comunicación: los seremos humanos sobrevivimos por la capacidad de expresar nuestras necesidades, con el fin de solucionar problemas. Las personas que cuentan con esta capacidad, por lo general son exitosas. Para el oficial de Estado Mayor no es opción tener la competencia de la comunicación efectiva, es una necesidad que debe estar implícita en él. Transmitir la intención del comandante es fundamental para la supervivencia de los ejércitos.

El 60% de la efectividad de la comunicación oral es la expresión corporal. Esta no es solo el hecho de tener una buena postura; es, además, el ejemplo que el comandante debe inspirar en sus subalternos y superiores, de esta manera sus palabras serán congruentes con sus acciones. La conducta y el carácter de los seres humanos se transmiten sin la necesidad de hablar, pero este comportamiento permite que las personas tengan mejor disposición a la recepción de los mensajes orales (Covey, 2003). El oficial de Estado Mayor, a través del ejemplo, emite cuál debe ser el comportamiento de sus subalternos, y así garantiza una efectiva comunicación.

La competencia final que voy a considerar en este ensayo es la mejora continua, y la coloco de última porque es la que engloba todas las demás (Covey, 2003). Esto significa que la mejora continua es la que hace posible que contemos con las demás competencias, y que estas mejoren con el tiempo.

Esta competencia, además de permitir desempeñarnos de buena forma en los Estados mayores e ir mejorando cada día más, es un proceso personal. En este sentido, nos ayuda a ser mejores personas todos los días y los únicos beneficiados. Antes que ser oficiales de Estado Mayor somos personas, y por esto,



Foto: <https://www.fac.mil.co/ascenso-de-oficiales-al-grado-de-coronel>



explotar la mejora continua redundará en el bienestar de nosotros mismos y seremos los que aprovecharemos para sobresalir en nuestro trabajo.

La mejora continua será beneficiosa para nuestro desempeño en el trabajo, es decir, seremos mejores oficiales de Estado Mayor. De esta forma, los otros tendrán una visión clara de uno mismo, de modo que aumentará la interacción positiva con los demás, y a su vez se promoverá un mejor ambiente de trabajo. Así se producen organizaciones más eficientes.

Sin embargo, para tener y desarrollar una mejora continua es importante tener mente abierta, a fin de reconocer diferentes y mejores formas de hacer las cosas, y estar preparados para intentarlas. En ocasiones el resultado de modificar la manera de realizar una tarea es mínimo, pero lo importante es reconocer esas pequeñas mejoras, y a lo largo del tiempo sumarlas. Por eso, hay que tener en cuenta que la mejora continua toma su tiempo y no llega sola, y lo adecuado es preparar estrategias y planes de acción para lograrla, pues, de lo

contrario, no se obtendrá el resultado esperado (Kilham, 2005).

## Conclusiones

Las competencias y el carácter se van formando a través de la vida de las personas y, por ende, de los oficiales, con la experiencia y ejercitándolas. Para proyectarse como oficial de Estado Mayor, se debe ser consciente de que se requieren algunas competencias para llegar hasta esas instancias, y ser tenido en cuenta. La conciencia de las capacidades propias es importante, porque de esta sale el análisis de las debilidades y aptitudes. En este sentido, trabajar sobre las competencias que no se tienen y las que son débiles es un reto para los oficiales que aspiran a ser parte de los estados mayores.

Ya dentro del Estado Mayor y con las competencias necesarias para desempeñarse, el carácter hace parte de las cualidades que los oficiales deben tener desarrolladas. A través de él, soportado en argumentos fundamentados, se logrará que el comandante de Estado Mayor



Foto: <https://www.incorporacion.mil.co/ceremonia-de-ascenso-oficiales-de-reserva-de-emavi>

escuche a sus oficiales. De esta forma es que se gana el “respeto” (Ratcliff, 2007).

Todo lo anterior, complementado con la capacidad de proporcionar detalles nuevos, diferentes formas de trabajar, que aporten a la mejora continua, a pesar del grado y la experiencia, a través de reflexiones y opiniones profesionales, con estructuras establecidas en los manuales de Estado Mayor, permitirá que la asesoría al comandante sea fundada, con objetividad y razones soportadas. El fin último de este proceso es que esa asesoría permita siempre tomar las mejores decisiones, en pro del bienestar de las personas y el cumplimiento de la misión.

Termino este trabajo con una frase del señor Teniente General Frederick J. Brown, que reza: “la formación de líderes es posiblemente el

programa más importante de cualquier ejército” (Brown, 2003).

## Trabajos citados

- Brown, F. (2003). Leaders for america's army. Military review.
- Covey, S. (2003). Los siete hábitos de la genta altamente efectiva. New York.
- Fuerza Aérea Colombiana (2003). Manual de Estado Mayor Fuerza Aérea. Bogotá: Panamericana.
- Kilham, H. (2005). Continuous improvement and “Continuous Improvement”. Medical Journal of Australia.
- Ratcliff, R. (2007). Cómo convertirse en un Oficial Distinguido. Air & Space Power Journal.
- Revista Semana (2016). La imagen de Santos se desploma.
- Strauss, K., Griffin, M., Parker, S. & Mason, C. (2013). Proquest. Obtenido de Springer Science+Business Media New York 2013: <http://media.proquest.com/>