

¿Cómo potenciar culturas éticas en las Fuerzas Armadas?

✦ Doctor Juan Carlos Herrera (IF)

El tema que nos concentra hoy es cómo potenciar culturas éticas en las Fuerzas Armadas, lo importante es ver cómo en el día a día, en las responsabilidades que ustedes tienen, con las tropas que dirigen, cómo pueden hacer para que su gente verdaderamente se sume a esta gran ruta, causa u horizonte, que sería fortalecer la ética en las organizaciones. Voy a hacer unos planteamientos, con base en experiencias que hemos tenido con organizaciones muy grandes en Colombia, como es el caso de la Registraduría, la Procuraduría, la Contraloría, que han sido las primeras entidades en las que se empezaron a trabajar estos temas, con apoyo de los recursos de la Agencia de Cooperación de los Estados Unidos.

Igualmente, con las empresas privadas se ha trabajado el tema; las petroleras van muy avanzadas en este campo, las de telecomunicaciones; grandes empresas en Colombia han querido mirar cómo se puede hacer esto, es necesario hacer que la ética tome fuerza potencializándola en la cultura de la institución militar. Hoy, el mundo ha entendido que le hemos seguido la pista a definiciones sobre cultura, hemos encontrado más de 50, pero ¿qué es cultura? la manera como vive un grupo humano, que va construyendo unos valores, unas creencias, un lenguaje, unos símbolos.

Evidentemente, uno podría pensar que los diferentes subsistemas que componen el sistema de las Fuerzas Militares en Colombia podrían ser microculturas, porque son grupos humanos que ustedes dirigen, que generan un marco de referencia como la gente vive. Yo creo que ustedes como Fuerzas Militares son un subsistema de todo el sistema de la cultura en Colombia, ustedes

tienen un lenguaje propio, tienen una disciplina propia, han construido unas creencias propias; uno podría pensar que dentro de esta definición grande de cultura, obviamente, podríamos pensar que ustedes en el interior pueden ser una cultura; entonces, podríamos hablar de cómo fortalecer la cultura en las Fuerzas Militares en Colombia.

Todos los estudios han demostrado que uno se apropia de la cultura por tres mecanismos, y si usted hace memoria de su época infantil, seguramente se va a acordar que ha aprendido cosas por imitación, la imitación es el resultado del ejemplo. Nuestras organizaciones, las personas que ustedes dirigen aprenden mucho por imitación, pero también hay otros mecanismos para aprender la cultura, porque se asimila; implica que por verla o porque se van generando ciertas rutinas en donde uno está, uno va asimilando esa cultura.

Hay unas tradiciones y costumbres en la Costa Atlántica, que no entendemos los que estamos en Nariño o en los Llanos, porque las culturas van creando símbolos, significados y lenguajes por asimilación. Entonces, uno también puede transmitir esa cultura por el mecanismo de la imitación, y hay parte de la cultura que uno apropia por aprendizaje, estos son los tres procesos que los antropólogos han encontrado de cómo se transfiere la cultura de generación en generación.

Nuestras organizaciones tienen que fortalecer la cultura por esos tres mecanismos. Algunas cosas hay que fortalecerlas en nuestras tropas por imitación o por buenas prácticas, que ya se han hecho en otros lugares, o por buenas prácticas que nosotros nos hemos



Las Fuerzas Armadas tienen principios, valores, creencias, tradiciones, prácticas, en otras palabras, el general ya dijo, tenemos una cultura que nos identifica, que no podemos perder, que al contrario, lo que queremos es potencializar esa cultura que se ha venido construyendo a través de los siglos, durante años y cada vez debe ser más fuerte.

convencido de que vale la pena hacerlas o por asimilación o porque verdaderamente hay que aprenderlas. Proponemos el reto que sea de lo pequeño a lo grande. O sea, que uno puede ir de lo micro (pequeños grupos) 40 ó 50, que conforman un grupo, para ir subiendo a un nivel que hemos llamado el nivel mezo, que viene a ser el nivel medio, para llegar a un nivel macro, que sería el de toda la institución o todas las instituciones de las Fuerzas Militares.

Cada uno de ustedes es responsable y podría ser el líder para empezar a transformar ese escenario, desde pequeños grupos, miren la capacidad de influencia que tienen; cómo comenzar a trabajar con esos niveles micro que cada uno es responsable de prevenir, o los que dirigen 1.000 ó 1.500 hombres. Usted puede empezar a generar la cultura que puede surgir y vamos subiendo del nivel micro al nivel mezo y a nivel macro.

¿Cuál es la verdad de una cultura? dos cosas: símbolos y acciones. No soy muy conocedor de los símbolos que manejan, pero me imagino que para ustedes son muy importantes los soles, el uniforme, los reconocimientos, esos que son símbolos que pueden tener 200 años, eso marca la cultura que ustedes tienen hoy en las Fuerzas Militares y hay que fortalecerlos, hay que quererlos, porque lo que genera una cultura fuerte son los símbolos y las prácticas que se van a impulsar y eso hace parte de la cultura. Las Fuerzas Armadas tienen principios, valores, creencias, tradiciones, prácticas, en otras palabras, el general ya dijo, tenemos una cultura que nos identifica, que no podemos perder, que al contrario, lo que queremos es potencializar esa cultura que se ha

venido construyendo a través de los siglos, durante años y cada vez debe ser más fuerte.

Ya bajado esto a nuestro tema, ¿cómo lo logramos?, las instituciones son esas pequeñas sociedades que llamamos micromundos. En las Fuerzas Militares, suena complejo, es bastante grande, pero cada uno de ustedes sí puede liderar pequeñas sociedades, donde podamos fortalecer las normas y valores compartidos en ese grupo, en ese colectivo, en esa comunidad, en ese equipo de gente que lidera.

Usted es responsable y sus subalternos lo ven a usted como líder, como la persona que hay que seguir; podríamos decir que esas organizaciones, sus brigadas, batallones, etc., son pequeñas sociedades que fundamentalmente tienen tres cosas: imaginarios, valores y prácticas. Pueden ser muchísimos, hay un imaginario de disciplina, además es un imaginario potentísimo que se convierte en valor y es práctica, pero si usted le pregunta a la gente del común en Colombia, con qué palabra relaciona a las Fuerzas Militares le dicen con disciplina, porque todo eso ha sido una construcción histórica, hay unos horarios, unas rutinas, hay unas prácticas, que se van haciendo y también hay valores, imaginarios, que construyen valores que se desdoblan, ¿en qué? en prácticas. Empecemos a reconocer cuáles hay.

¿Qué es un imaginario? Es una idea colectiva, que se construye y es compartida por los grupos, Hoy estamos construyendo unos nuevos imaginarios de futuro, de construir en Colombia, un imaginario poderosísimo, y es el de tener confianza; eso es un imaginario que socialmente vale muchísimo y ustedes han sido partici-

Hoy estamos construyendo unos nuevos imaginarios de futuro, de construir en Colombia, un imaginario poderosísimo, y es el de tener confianza; eso es un imaginario que socialmente vale muchísimo y ustedes han sido partícipes de la construcción de ese nuevo imaginario.

pes de la construcción de ese nuevo imaginario, porque hoy la sociedad colombiana, por encuestas, porque la gente lo afirma, porque en las reuniones se siente, porque los empresarios lo dicen, hoy tenemos un nuevo imaginario en Colombia, estamos recuperando y fortaleciendo la confianza, eso es un imaginario.

Después están los valores, qué rico que ustedes puedan trabajar los imaginarios, los valores, ya que son las cualidades que van definiendo qué es lo bueno y qué es lo malo, valor en el sentido que genera algo superior a lo que yo tengo antes, pero hay que bajarlo al nivel de las prácticas, que en su lenguaje muy especial sería ¿cómo reutilizamos eso? esas son las prácticas que son el día a día, que se viven en las organizaciones. Las ejemplarizo con este ejercicio: hay cuatro caminantes que deben pasar un puente de noche, totalmente a oscuras, sólo tienen una linterna que dura 17 minutos y los caminantes gastan diferentes tiempos para cruzar el puente; el primer caminante lo atraviesa en un minuto, el segundo, en dos; el tercero, en cinco, y el cuarto, en 10 minutos; la pregunta del millón es ¿cómo pueden atravesar el puente en 17 minutos, si deben cruzarlo en parejas para que alguien se devuelva con la linterna para llevar a otro?

Les voy a dar la solución. Se van el uno y el dos, van dos minutos, se devuelve el uno, tres minutos, ahí se va el tres y el cuatro, o sea, que van 13 minutos, se devuelve el dos, que se demora dos minutos, y se vuelven a ir el uno y el dos, dos minutos más, dan 17 minutos; miren qué ejercicio tan sencillo. ¿Para qué nos sirve eso? para lo que ustedes hacen en el día a día, para cambiar la manera de pensar; uno siempre cree que el más rápido es el que va a llevar a todos y no es así. Hay tareas y funciones que se las podemos dejar a los que tienen velocidades distintas en nuestra organización, pero que

pueden ser muy buenos para ese recorrido intermedio, de pronto hay que acelerar con los más rápidos y volver a cerrar con lo más veloces.

¿De dónde salen estos ejercicios? de los deportes, se supone que en las carreras de relevos de los grandes equipos en el mundo, usted deja al más rápido que arranque y al más veloz que cierre, que remate. Nuestra gente en las organizaciones tiene diferentes velocidades y fortalecer la cultura de nuestra organización tiene que pasar por aprender cuál es esa gente que podemos poner como líderes, más rápidos, y otros que posiblemente tienen que esperar un tiempo más o hay que dedicarles más tiempo.

Segundo ejercicio, que quiero compartir. Hemos tratado de promocionar lo que llamamos la trilogía ética, ¿qué es la trilogía ética? ¿cuáles son los tres ámbitos que más hay que fortalecer en los temas de la ética en las organizaciones? yo creo que ustedes lo viven en el día a día y han sido formados muy bien en eso, pero tenemos que transferirlo a toda la gente con la que trabajamos. El primer ámbito de una trilogía de ética es tener mejor información, que usted tenga los mejores datos, que tenga el mejor conocimiento de la situación, porque ese primer ámbito para fortalecer la ética pasa porque usted tenga todo el conocimiento, la información, los datos para pasar al segundo momento. El segundo momento crucial de la ética es el de las decisiones; ¿cuál es el problema que tenemos que evitar hoy en nuestros grupos? que haya información fragmentada o que no la tengamos toda; pero un buen fortalecimiento ético dentro de sus organizaciones es que usted tenga la mejor información para que tome las mejores decisiones.

Las decisiones pasan porque usted pueda trabajar en esos momentos y evitar la desesperación cuando tiene esas acciones urgentes, vigentes, latentes, palpables, que lo pueden llevar a traspasar esa línea tan delgada que hay entre lo legal y lo ilegal. Esa es una competencia que hay que ganar cada día, cómo tomar las mejores decisiones en esos momentos álgidos, en esos momentos de tensión, ahí es donde verdaderamente surge la decisión. Pasemos al momento tres, esas decisiones

traen consecuencias; toda decisión tiene un impacto, genera un resultado que puede ser bueno o malo.

Hemos llamado trilogía ética a tener la mejor información, la mejor capacidad, el mejor sentido de sensatez, para que usted pueda tomar en el segundo momento, que es instantáneo, la mejor decisión, porque las decisiones que ustedes toman pasan al momento tres, la consecuencia de esa decisión que tomaron. Esa trilogía que parece tan sencilla es la que tenemos en el día a día, esa trilogía juega desde que usted se levanta hasta que se acuesta.

Fortalecer nuestras organizaciones en perspectiva ética, es cómo fortalecemos esa trilogía ética, es decir, cómo la transmitimos a nuestros subalternos, que siempre piensen que hay un momento de reflexión, que tengan que pensar, así sea un minuto, un instante, cuál va hacer la decisión que van a tomar y esa decisión que van a tomar tiene una consecuencia y tenemos que evaluarla. Si va a pelear con su esposa o un amigo, piénselo antes porque su decisión tiene una consecuencia. Suba eso a las decisiones del país, las que ustedes toman, de seguridad, las decisiones de confianza que ustedes están logrando en las regiones de Colombia; aquí sí estamos fortaleciendo una ética de país y es cuando nuestras decisiones tengan las mejores consecuencias, porque las tomamos a partir de la mejor información.

Ese concepto lo hemos elaborado nosotros en nuestra organización, pero tiene su fundamento en la antropología cultural y es que para tomar una verdadera decisión se debe tener una verdadera información. ¿Qué es lo que queremos para nuestros hijos? darles una verdadera información, porque ellos van a tener que tomar sus propias decisiones; ya no es como hace 40 ó 50 años que la abuelita decidía lo que uno tenía que estudiar, hace 40 ó 50 años decidían con quién se casaba la hija, un poco como las tradiciones orientales. Hoy, en nuestra sociedad democrática de la información, todo lo que podemos hacer con los hijos es brindarles la mejor información, que estudien, que conozcan el mundo, ¿para qué? para que puedan tomar las mejores decisiones. Eso mismo lo hacen ustedes como los líderes de sus organizaciones.

Una recomendación, si ustedes no tienen la mejor información, absténganse de tomar decisiones, traten de buscar toda la información que necesiten, ya sea técnica, militar, humana, social, económica, de los ámbitos que ustedes quieran; pero tengan la certeza que cuando vayan a tomar la decisión sientan que la tomó con la suficiente información y datos para poder tomarla. Hay que jugársela un poco con la intuición, con la experiencia, el sexto sentido. Uno toma decisiones toda la vida, desde que se levanta hasta que se acuesta, toma decisiones, pequeñas, trascendentales o grandes decisiones; lo que nos toca es enseñarles en nuestras organizaciones, a nuestra gente, a los subalternos, que tomen las mejores decisiones y cuando no está toda la información a qué otras habilidades y competencias se puede acudir, a la experiencia, a la intuición, una llamada a un amigo, todo eso sirve; alguien que le haga ver más allá para que las decisiones tengan mejores resultados. Eso es lo que hemos llamado la trilogía ética.

¿Cómo podemos llegar a fortalecerla? Se puede hacer si uno va ganando esas habilidades y competencias a partir de la cultura, cómo la que se trasmite, la que se asimila y la que se aprende; desde los tres ángulos usted puede ayudar a que cada vez más las personas que ustedes están preparando y que hoy están liderando puedan asimilar mejor esas prácticas, puedan aprenderlas más y puedan incorporarlas más en su vida.

¿Cómo volvemos a equilibrar el deber ser con el ser, o sea lo que tenemos claro en la conciencia con lo que verdaderamente vivimos en el día a día?, esa es la gran



fragmentación de nuestra cultura en Colombia. Todos creemos que somos honestos, pero cuando uno va a ver realmente cómo ejercemos la honestidad creemos en las mentiras piadosas, les quitamos tiempo a las organizaciones, aprovechamos el status y el poder que uno tiene, empezamos cada uno a flexibilizar eso que consideramos el deber ser; por eso, la reflexión es la siguiente: pareciera ser que la moral religiosa está pensando un poco en el pasado y no está pensando en el futuro. Por eso, la propuesta es fortalecer todo el tema de educación en valores, pero esos valores que nos vuelvan a decir algo, esos valores que verdaderamente nos orienten día a día hoy en las situaciones que vivimos.

Hay que traerlos con mayor fuerza, pero sobre todo con mayor aplicabilidad para que nos digan algo y eso es verdaderamente el gran reto; cómo montamos el deber ser con las prácticas diarias y eso sólo se logra con muchas estrategias. La educación es una, los medios de comunicación tienen que ser otra, la publicidad es otra; volver a ganar la conversación en las casas, volver a ganar el hecho de vernos, porque es que estamos viendo que el papá y el hijo hablan más por el celular que personalmente, tenemos que volver a ganar en pedagogía ciudadana, o sea, en cosas que valoremos todos socialmente. Hay que impulsar muchas estrategias para volver a recuperar o para fortalecer más la ética y los valores, que necesitan las sociedades modernas, las cuales son más veloces y tienen demasiada tecnología.

Trilogía es porque son tres momentos, pero sería como un andamio o ayuda para tomar decisiones en perspectiva ética, para evaluar si los resultados son mejores para el bienestar de la gente, para la calidad de vida del país que queremos. Qué proceso interno se puede llevar a cabo cuando uno mira cómo implementarlo; muchos de ustedes por los procesos del mejoramiento continuo, de la calidad, han escuchado el modelo universal del PHVA, que es Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Con base en ese modelo, desde la perspectiva de fortalecer la ética, la gestión ética de las organizaciones, convertimos la "P" en prácticas, partimos de abajo hacia arriba; qué es la práctica, lo que usted hace rutinario, el día a día, tenemos que pensar cuáles son

esas éticas prácticas que quisiéramos fortalecer en nuestra organización, en la base, en el comando, en el grupo; estas son acciones, pero en términos de cultura ética son prácticas, y así las prácticas van generando los hábitos y estos con el tiempo se convierten en virtudes o en valores y los valores que uno mantiene son los que le generan la actuación, es decir, la forma de comportarse.

Esto lo podemos pensar en pequeño, estas prácticas son las que queremos de nuevo impulsar, como la honestidad, el respeto, la veracidad, creer en la palabra del otro, para que se convierta verdaderamente en hábitos que nos lleven a la integridad, a la confianza, la solidaridad, la fraternidad, y esos serían luego principios y virtudes de nuestra organización, que termina ya en la fase de ajustar la manera como actuamos. Hemos tratado de comprobar esta propuesta y es como el sol radiante de esta ética que queremos en Colombia, desde la reflexión uno diría que lo más grande son los principios de actuación humana que uno tiene, los principios se desdoblan en valores y los valores bajarían a ser los hábitos y prácticas; pero la realidad de la cultura es que usted arranca al revés. Al fortalecer las prácticas, hay que desarrollar la habilidad comunicacional, fortalecer la habilidad de planear, de diseñar tácticas y estrategias; usted como buen estratega se puede preguntar ¿Cómo es hoy? ¿Cómo la tenemos? ¿Está muy débil? ¿Se ha fortalecido, se ha hecho capacitación? ¿Se ha hecho aprendizaje? Sobre eso miramos qué pistas pueden estar ahí y cómo lo convertimos en rutinas y en acciones diarias, cómo quiero que sea eso.

Usted puede comparar con otras acciones parecidas que se han hecho en el mundo, o conoce de otras buenas prácticas que tienen otras Fuerzas Militares en otros países, o una buena práctica ya fue propuesta en el eje o hay investigaciones que han demostrado cuáles podrían ser. ¿Cómo puede medir ese resultado? hay mejoras, disminución en quejas y reclamos de sus bases, esos podrían ser indicadores que midan un poco cómo verdaderamente estamos fortaleciendo prácticas éticas en nuestras organizaciones.

Hay siete pasos que les recomendamos. El más importante es que siempre hay que hacer esa reflexión de la ética, o lo que hemos llamado cómo hacer un momento de mirar esos horizontes éticos que plantea hoy el mundo de las Fuerzas Militares, de la sociedad en general, del mundo globalizado que hoy encontramos. Que usted como general o como almirante, frente a 5.000 hombres tenga la capacidad de tener la reflexión de ese horizonte global, que usted pueda iluminar e irradiar a sus tropas.

Segundo instante, si tengo ese pensamiento estratégico cómo lo incorporo en el direccionamiento estratégico; porque todos ustedes planean, programan, organizan, entonces, es el momento de incorporar en esa planeación este elemento ético; que en esos objetivos estratégicos que se proponen ustedes se incorpore el componente ético, en las estrategias, en los resultados, en las metas, en los indicadores que hoy tenemos; eso es incorporar verdaderamente la perspectiva ética, en tres dimensiones grandes: Derechos Humanos, principios universales, una idea de la humanidad mucho mejor que la que fue el siglo anterior; entonces, venimos de los horizontes al direccionamiento estratégico.

Tercer paso, ahí sí reflexiono mis principios o potencializo esos principios que creemos que se han perdido, que no es que se hayan perdido, los principios han estado ahí, lo que nos toca es ser innovadores; volver a darles sentido, fuerza, peso específico a esos principios éticos, pero la dignidad humana siempre ha estado, el respeto a la vida siempre ha sido un principio,

reconocer al otro es un principio; sólo que por las circunstancias de la vida y de la historia se nos ha ido diluyendo un poco, pero nosotros tenemos la capacidad para volver a darles toda la importancia a esos principios éticos y esos principios éticos son los que deben casi filtrarse como si fuera un líquido por nuestras organizaciones, que la gente los viva, los palpe en el día a día. El reto de la ética no es tanto conocerla como aplicarla, ese es el reto de la ética, es decir, no nos interesa tanto que la gente sepa qué es honestidad sino que se comporte de manera honesta. Ese es el reto de los principios, que volvamos a recuperar eso que irradia; como ese sol que tiene unos principios, que iluminan esos valores que bajan a esos hábitos y a las prácticas.

Cuarto momento. También hay que trabajar mucho en las directrices, pero a qué llamamos directrices, ustedes pueden tener unos códigos de conducta, manuales de ética, carta de valores, acuerdos de humanidad, todo lo que la sociedad y las organizaciones han trabajado en perspectiva de tener otros marcos de referencia; esos son importantes, tenemos directrices, direccionamientos estratégicos, lo que usted tiene moldeado en principios y lo puede desdoblar en ciertas directrices, protocolos, documentos que podemos tener adentro de las Fuerzas Militares, que van demostrando y evidenciando cuál es nuestra postura ética.

Momento quinto. Obviamente hay que trabajar en los valores, pero en esos valores que nos generen identidad, compromiso y conducta; en una palabra, eso se llama "convicción". ¿Cómo trabajamos por los valores



El reto de la ética no es tanto conocerla como aplicarla, ese es el reto de la ética, es decir, no nos interesa tanto que la gente sepa qué es honestidad sino que se comporte de manera honesta. Ese es el reto de los principios, que volvamos a recuperar eso que irradia; como ese sol que tiene unos principios, que iluminan esos valores que bajan a esos hábitos y a las prácticas.



de las Fuerzas Militares? por convicción, tenemos que pasar del cumplimiento a la convicción, de volver a que todos nuestros subalternos estén apasionados por los valores que tenemos en las Fuerzas Militares; pero esos valores tienen que seducirnos, que nos digan algo, que nos muevan las entrañas, que uno se sienta feliz; la identidad, el compromiso de la conducta de las Fuerzas Militares es ésta. Eso es un trabajo muy largo, porque es darle énfasis a los valores hoy nuevamente, pero puede volverse a sentir apasionado y seducido por los valores de su entidad, de su institución, es volver a equilibrar la racionalidad de las décadas de los 80 y 90, a recuperar un poco toda la perspectiva oriental de las emociones y de la subjetividad y esos valores que nos dan identidad, compromiso y conducta; eso nos hace una institucionalidad tremendamente poderosa y nos hace sostenibles para el mediano y largo plazo. Podríamos pensar en toda una pedagogía de valores, pero que tiene que desdoblarse de los principios, del direccionamiento estratégico, de esa reflexión que hacemos como organización, hoy muy importante para la sociedad en Colombia.

Sexto, cómo fortalecemos los imaginarios. Lo bonito de los imaginarios es que no son individuales, porque sino no sería imaginario, lo bueno de un imaginario es que sea un “nosotros”, un nosotros compartido y es cómo generamos esas ideas fuerza, de un nosotros, donde uno se siente que es parte; pero también ese todo me enriquece, yo soy parte de esas Fuerzas Militares, pero también las Fuerzas Militares enriquecen lo que yo soy,

es toda la posibilidad de imaginarnos cómo queremos que seamos; ese imaginario de soñar la manera como yo quiero ser líder, la manera como quiero dirigir mis tropas, como quiero que sean mis Fuerzas Militares. Esa capacidad no la puede quitar nadie, nadie nos puede quitar la capacidad de soñar, cómo podemos ser mejores, ni por más adversidad que haya. Cuando uno lee todos estos relatos de nuestros compañeros colombianos que estuvieron secuestrados en la selva, algo que no les pueden quitar nunca es la capacidad de soñar, que algo va estar mejor, que van a estar mejor, que van a salir, por más adversidad que tengamos en la vida nadie puede quitar esa capacidad, y eso lo podemos convertir en algo poderosísimo para el tema de la cultura.

Séptimo. Obviamente todo eso es muy bonito, muy teórico, muy académica la reflexión de los direccionamientos estratégicos, de los principios, de los valores, de los imaginarios, pero tienen que bajar al momento de las prácticas; que es cuando lo explicitamos en la organización y cuando esperamos que los sujetos, es decir, nuestros subalternos, la gente con la que trabajamos, esos cientos de colaboradores y funcionarios que están en la institucionalidad verdaderamente evidencien que hemos vuelto a potencializar nuestros principios y valores. Ahí pueden estar los siete pasos, para llegar a esa propuesta de bajar un modelo de PHVA y compartir, finalmente, con ustedes esto que nos ha salido con muchas organizaciones, no sólo en Colombia sino que muchos estudios han demostrado esto y creo que son pertinentes para las Fuerzas Militares.

¿Cuáles son las mejores prácticas éticas?, ya no es a nivel micro de la gente que trabaja con nosotros sino ese liderazgo que ustedes como talladores y moldeadores de su organización hacen, no sólo toman las decisiones que les toca tomar a todos, que esas decisiones asuman un apellido ético y traten de tomar las decisiones justas, porque decisiones tenemos que tomar en el día a día y más cuando estamos liderando una institución tan importante como ésta, pero póngale

un apellido ético. Todos ustedes ejercen un liderazgo, un liderazgo íntegro, todos ustedes tienen que comunicar, que informar, que dialogar, pero con apellido ético, transparente.

Una de las cosas que más daño le ha hecho a Colombia es que no hay comunicación transparente, que se ha impuesto ese imaginario perverso; nos están ocultando algo, no nos están diciendo todo, y eso es romper la confianza de un país; ustedes lo han vivido cuando un subalterno no les cuenta todo, se genera un malestar, porque nosotros somos seres humanos que nos gusta que nos digan las cosas claras, como cuando uno se molesta porque siente que el hijo o la hija no le está contando todo. Todos ustedes tienen que mostrar unos resultados, todas las organizaciones tienen que hacerlo, y más ustedes que han mostrado unos resultados muy importantes para el país, pero con apellido ético, sólidos, que sean sostenibles, coherentes, que no sean de un día ni de un mes ni para mostrar un indicador, que sean resultados dentro de una estrategia y un programa de lo que queremos a mediano y largo plazo.

Todos tenemos que proteger el ambiente, eso ya es un imperativo de todos los ciudadanos del mundo globalizado; cuidamos el ambiente o no va a haber ambiente para que nos pueda cuidar a los 8.000 ó 9.000 millones de habitantes que vamos a ser en algunos años y,

Tenemos que pasar del cumplimiento a la convicción, de volver a que todos nuestros subalternos estén apasionados por los valores que tenemos en las Fuerzas Militares; pero esos valores tienen que seducirnos, que nos digan algo, que nos muevan las entrañas, que uno se sienta feliz; la identidad, el compromiso de la conducta de las Fuerzas Militares es ésta.

finalmente innovaciones; las mejores prácticas éticas hoy tienen que pasar por la innovación, por pensar cómo lo hacemos distinto y mejor, y ahí pueden estar algunas claves que les sirven a ustedes. Estas claves son las que han servido a las organizaciones mejor preparadas para el mundo que tenemos hoy, son las que hacen las organizaciones más fuertes, más competitivas, las organizaciones de sostenibilidad, las que van a estar en 15, 30, 40 y 50 años.

Son las que han logrado empezar a incorporar esas prácticas; todo esto finalmente para qué, para generar algo que yo creo que es el mayor logro de ustedes actualmente en Colombia: han empezado a recuperar la ética de la confianza, pero hoy tenemos que entender que la confianza es algo que se activa, no es algo que viene dado. La confianza es uno de los principios éticos que usted puede activar, puede fortalecer, que puede crear, y ustedes lo están logrando; hay que lograr ese nivel interno, que creo que lo han logrado muy bien, hay que seguirlo fortaleciendo y hay que continuar con mucho esfuerzo, con dinámica, con dedicación a fortalecer esa confianza con las poblaciones, con los departamentos, con los ciudadanos, con los habitantes, porque la confianza es la base de un país, es la base de las relaciones sociales; todo lo que uno hace en el día a día tiene un grado de confianza, si no confiáramos, uno no comería en un restaurante porque cree que lo van a envenenar, no saldría a la calle porque cree que lo van a atracar.

Toda la sociedad hoy está montada sobre un principio de confianza, toca seguir activándola en Colombia y ese va a ser el bien público que nos va a sostener a mediano y largo plazo, contra todas las vicisitudes, contra todos los problemas que todavía son grandes en Colombia, que no los vamos a solucionar en dos o tres años, pero cuando hay confianza tenemos esperanza de que lo vamos a lograr, de que vamos a encontrar la luz al final del túnel y ese es hoy el imaginario, porque la sociedad se fundamenta en eso. El mejor ejercicio social de confianza es viajar en avión, cuando

uno toma un vuelo comercial, uno no conoce al piloto y no sabe si es viejo o joven, mujer u hombre, pero inmediatamente hace un juicio de confianza, en que ese señor tiene las competencias, que es uno de los criterios para generar confianza, y uno confía que la dueña de esos aviones les hizo mantenimiento; si usted no confiara no viajaría nunca.

Según un autor europeo, se construye confianza por tres factores: por integridad, por competencia o conocimiento y por inclusión. Si es cierto cuál es la persona en la que ustedes más confían en su vida. Cuando uno piensa en eso, piensa en sus papás, en la esposa, en algún hermano, es su juicio de confianza sobre todo por integridad, porque lo conoce de toda la vida; pero también ustedes confían en otros y si miran por qué, porque lo conoce hace 25 años, pero esa integridad no la puedo hacer con todos; sus tropas confían en ustedes por integridad, pero también por competencia, porque ustedes son los mejor preparados, los de mejo-

res habilidades, los del mejor conocimiento; por lo tanto, ellos confían en ustedes plenamente. Ustedes tienen ese juicio y generan el juicio de inclusión, ellos sienten que ustedes los están incluyendo o defendiendo, que los toman en cuenta.

Si ustedes nos siguen colaborando, y lo están haciendo muy bien, para que Colombia cada vez confíe más en sus instituciones porque tienen el conocimiento, porque tienen integridad y porque nos sentimos incluidos, este país ya no tiene reversa, iremos por el camino de construir confianza y ésta lo puede todo; porque la confianza nos va a seguir trayendo inversión, que todos queramos estar en el país, en la institucionalidad; creer que podemos hacer la Colombia y la sociedad de un siglo diferente a lo que fue el anterior, que no nos gusta, que nos dejó demasiados problemas o dolores o heridas, que podemos tener la capacidad de cerrarlas en este siglo.✈



Juan Carlos Herrera. Es licenciado en Filosofía, de la Universidad Santo Tomás, Magister en Administración de los Valores, de la Universidad Especta de California; especialista en Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos de la Universidad Externado de Colombia y Sociólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Cuenta con experiencia de 15 años en asesoría, capacitación, acompañamiento e investigación con organizaciones privadas y públicas en temas de responsabilidad social; consultor del Banco Interamericano de Desarrollo y la Cámara de Comercio de Bogotá, docente de varios programas nacionales e internacionales; ha participado en varias publicaciones, tales como Línea de Base, sobre Responsabilidad Social Empresarial en Colombia, Elaboración, Gestión y Evaluación de Proyectos y Principios Generales de la Contratación Pública, entre otras. En la actualidad es Director Ejecutivo de la Corporación Creo.