

29/2013

22 marzo de 2013

*Carlos Maria Garcia-Guiu Lopez \**

LA ÉTICA EN LA ORGANIZACIÓN  
MILITAR Y EN OPERACIONES

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## LA ÉTICA EN LA ORGANIZACIÓN MILITAR Y EN OPERACIONES

### Resumen:

La puesta en práctica de la ética requiere el conocimiento de las normas y leyes que la regulan la profesión militar. También es fundamental que los líderes apliquen la ética asumiendo unos valores e implantarlos en la cultura organizacional en unidades, centros y organismos militares, así como su correcta aplicación en operaciones.

Existen instrumentos que pueden ser aplicados en las organizaciones militares para favorecer la ética y responsabilidad social como pueden ser el establecimiento de códigos de conducta, los comités de ética, el desarrollo de sistemas de selección y promoción del personal así como la implantación de programas específicos de formación. Las situaciones propias de operaciones militares requieren el posible empleo de la fuerza resolviendo dilemas éticos que requieren la aplicación de las normas de enfrentamiento, la gestión de objetivos y el uso de armas en el control de acceso a áreas.

### Abstract:

*The implementation of ethics requires knowledge of the rules and laws governing the military profession It is also critical for leaders to apply ethics assume values and embed them in the organizational culture in units, centres and military agencies as well as a correct application in operations.*

*There are instruments that can be applied in military organizations to promote ethics and social responsibility as they can be the establishment of codes of conduct, ethics committees, the development of systems of selection and promotion of personnel as well as the implementation of specific training programs. The situations specific to military operations require the possible use of the force by solving ethical dilemmas that require the application of the rules of engagement, the targeting and use of weapons in the area acces control.*

**Palabras clave:** Ética militar, responsabilidad social, liderazgo ético, normas de enfrentamiento.

*Keywords: Military ethics, social responsibility, ethical leadership, rules of engagement.*

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

## **LA ETICA EN LA ORGANIZACIÓN MILITAR Y EN OPERACIONES**

1. La puesta en práctica de la ética militar
2. Los fundamentos de la ética militar y de las operaciones
3. Líderes éticos en organizaciones socialmente responsables
4. La ética de las organizaciones militares
  - Códigos éticos de unidades, centros y organismos
  - Comisión de ética
  - Selección y promoción del personal de conducta ética.
  - Programas de formación ética
5. Amenazas a las conductas éticas en las organizaciones militares
  - Falta de transparencia
  - Injusticia
  - Abusos asociados al poder
6. El conflicto ético relacionado con el empleo de las armas
  - Reglas de enfrentamiento
  - Designación de objetivos
  - Control de acceso a áreas
7. Conclusiones

## LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ÉTICA MILITAR<sup>1</sup>.

Tradicionalmente la aproximación a la ética militar se ha basado en el estudio y análisis de las leyes y ordenanzas que regulan las actividades militares. Si bien es fundamental el profundo conocimiento de principios y normas para el desempeño profesional<sup>2</sup>, también es de vital importancia su correcta puesta en práctica. Se precisa defender los valores establecidos y fomentar culturas organizacionales que desarrollen y alienten un clima ético, superando planteamientos simplemente teóricos y conceptuales. La ley es importante que sea empleada como filtro<sup>3</sup> de nuestras conductas, pero para desarrollar conductas éticas las referencias deben estar también basadas en los valores. Para favorecer el desarrollo de conductas éticas y permitir su implantación más efectiva en todos los ámbitos de las Fuerzas Armadas (FAS), es positivo desarrollar procedimientos operativos y de trabajo, establecer sistemas organizacionales equipados de instrumentos y la creación de estructuras que fomenten el compromiso ético de todos los componentes.

También es clave considerar la puesta en práctica de la ética en las operaciones militares<sup>4</sup>. Contextos inciertos y cambiantes, propios de los entornos operativos en las que España participa, normalmente desarrollados en ambientes multinacionales. En estas misiones internacionales, propias de los conflictos actuales, los jefes de las unidades y cuarteles generales se enfrentan frecuentemente a dilemas éticos, debiendo establecer normas, tomar decisiones y generar órdenes relacionados con el empleo de modernos y complejos sistemas de armas, en ocasiones dotados de un alto poder destructivo.

Se requiere tomar decisiones empleando nuevas tecnologías, accediendo a fuentes de información de orígenes variados, afrontar situaciones nuevas y cambiantes, decidir y desarrollar un trabajo entre culturas diferentes y establecer procedimientos operativos. Frecuentemente, son inciertas situaciones, precisándose una toma de decisiones en el tiempo requerido.

En definitiva, el ejercicio de la responsabilidad del personal militar, mandos y tropa, se traduce en acciones y misiones diarias. Están asignadas a las unidades militares y a soldados que, en ocasiones, deben recurrir al empleo del uso de la fuerza, con diferente intensidad.

---

<sup>1</sup> Con agradecimiento al Teniente Coronel Juan Hernández (MADOC) por su colaboración en la revisión final y sugerencias aportadas en el artículo.

<sup>2</sup> En la Ley de la Carrera Militar se establece que las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas desarrollaran reglamentariamente las reglas de comportamiento del militar con arreglo a lo previsto en la Ley Orgánica de la Defensa Nacional y en esta Ley de la Carrera Militar, recogiendo con las adaptaciones debidas a la condición militar, el código de conducta de los empleados públicos.

<sup>3</sup> Major, 2012. p.12

<sup>4</sup> Las reales Ordenanzas de las FAS, en el Capítulo VI, desarrollan aspectos de la conducta militar relacionados con La ética en operaciones

Esto implica la posibilidad de emplear armas letales y no letales, para cumplir sus cometidos y tareas asignadas, con un comportamiento ético para cumplir sus misiones encomendadas. La ética debe presidir constantemente su forma de actuación.

## LOS FUNDAMENTOS DE LA ÉTICA MILITAR Y DE LAS OPERACIONES

Realizar “lo correcto” en entornos cambiantes y en ocasiones caóticos es uno de los grandes retos a los que debe enfrentarse el militar. El dilema ético se plantea cuando la toma de decisiones debe realizarse ante diferentes líneas de acción. Acciones y conductas que se deben ejecutar y deben ser siempre correctas, a pesar de no tener en ocasiones toda la información deseable, con la posible presión del tiempo y frente al estrés acumulado. En las Fuerzas Armadas está claramente marcado que, en el cumplimiento de las misiones, ajustarán su conducta, en toda circunstancia, al respeto de las personas, al bien común y al derecho de gentes. También es necesario velar porque en nuestra esfera de responsabilidad y entorno se desarrollen conductas morales acordes a los códigos de conducta establecidos. La jerarquización y compromiso obliga a limitar no solo la responsabilidad en el buen hacer a un solo escalón de mando.

En las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, referencia obligada como código de conducta de los militares, además de las normas generales de actuación para el militar descritas en los diferentes capítulos, se detallan varios aspectos relacionados con las operaciones. En líneas generales, se establece la necesidad de cumplir los convenios internacionales y leyes, desarrollar un respetuoso y correcto trato con las personas, mantener un adecuado comportamiento en la situación de prisionero, la protección de bienes culturales y a la prohibición o restricciones al empleo de ciertas armas.

Se destaca en primer lugar la importancia del respeto a la persona, a los heridos, enfermos, náufragos y prisioneros así como la debida protección a la población civil. En las operaciones militares se establece la necesaria atención a la búsqueda de heridos, enfermos y náufragos, respetando a la persona y sus propiedades. En relación con la población civil se realiza la protección debida a las personas especialmente vulnerables, como mujeres y niños, contra cualquier forma de explotación sexual o agresión. Se establece el necesario principio de distinción entre personas civiles y combatientes y entre bienes de carácter civil y objetivos militares tratando de proteger a la población civil y evitar en lo posible las pérdidas ocasionales de vidas, sufrimientos físicos y daños materiales que pudieran afectarles.

En relación con la conducta en las prisiones se diferencia entre la propia actitud en caso de caer prisionero y el correcto trato que se debe dar a los prisioneros o detenidos enemigos. Se advierte que no someterá a tortura o vejación a los prisioneros y detenidos y los tratará con humanidad y respeto, cuidándolos adecuadamente y evitándoles riesgos innecesarios.

También al tratar los bienes materiales se establece que estos bienes, espirituales y protegidos deberán ser respetados, sin ser objeto de destrucción.

El último artículo del capítulo que detalla los aspectos éticos en operaciones trata de los medios y métodos de combate, debiendo estar limitados por el derecho de los conflictos armados, siendo la conducta aquella que evite causar males superfluos o sufrimientos innecesarios daños extensos, duraderos o graves al medio ambiente, comprometiendo la salud o la supervivencia de la población, respetando el derecho internacional humanitario.

Si bien en las Reales Ordenanzas quedan claramente definidos los principales temas en los que de una manera general el militar debe centrar su atención, especialmente en las operaciones, los procedimientos y técnicas a emplear para alcanzar dichos fines deben buscarse en otras fuentes documentales.

### LIDERES ÉTICOS EN ORGANIZACIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES

Liderazgo ético<sup>5</sup> y responsabilidad social corporativa<sup>6</sup> son conceptos críticos, íntimamente relacionados, necesarios para entender con una visión moderna la ética y la moral en las organizaciones e instituciones. A lo largo de décadas el estudio del liderazgo se ha basado en el estudio de los sistemas de gestión eficaz de tareas y personas en los diferentes contextos profesionales. Sin embargo los conflictos, crisis sociales y económicas de los países en los últimos tiempos han puesto en relevancia la importancia de los líderes éticos en las organizaciones y en la sociedad. Existen modelos de liderazgo que consideran clave las conductas morales y justas. Son aspectos determinantes que apuntan cómo las organizaciones pueden ser más efectivas, mejorando la cohesión y el rendimiento, siendo también de aplicación dichos principios a las unidades militares.

Los estudios e investigaciones basadas tanto en el liderazgo transformacional, ético y auténtico<sup>7</sup>, en entornos civiles y militares, refuerzan la idea de que aspectos como ejemplaridad, transparencia, conducta moral, comunicación efectiva y crear un clima de mutua confianza son factores clave que deben manifestar los líderes frente a subordinados para mejorar la efectividad y supervivencia de las organizaciones.

La corrupción y falta de conductas éticas son obstáculos importantes para promover el crecimiento económico, desarrollar los estados de derecho y avanzar en la eficiencia de instituciones y organizaciones. En los tiempos actuales conocidos casos en entornos

---

<sup>5</sup> Stouten, van Dijke, De Cremer (2012). Destacan la importancia de la investigación en relación con el liderazgo ético, en especial en los aspectos relacionados con la integridad y conducta ética.

<sup>6</sup> El concepto de Responsabilidad Social fue definido por primera vez en el ámbito europeo en el Libro Verde de julio de 2001 con objeto de "Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas".

<sup>7</sup> Corresponden a teorías fundamentadas en investigaciones científicas de Psicología Social que han tenido una profunda influencia en los diferentes campos de la gestión y administración.

empresariales, como la quiebra de la prestigiosa consultora Arthur Andersen, los recientes engaños a clientes con productos financieros tóxicos y los desmanes de responsables públicos han hecho que se destaque la importancia de los auténticos líderes y su importante componente ético asociado. En el contexto militar, conocidos casos como la pasada masacre en la aldea de My Lai en la Guerra del Vietnam, el genocidio de Sebrenica en la guerra de Bosnia, las vejaciones a prisioneros de Abu Ghraib (Irak) o el potencial peligro de cometerse abusos y crímenes de guerra en operaciones hacen también necesario realzar la importancia de liderazgo ético por la grave implicación de dichas conductas en la legitimidad de las intervenciones y el derecho de gentes.

La responsabilidad social corporativa se considera como un concepto más amplio a la ética individual. La protagonista es la propia organización, pública o privada, que controla los posibles efectos tratando de desarrollar un impacto positivo sobre la sociedad. Se considera no solo a subordinados o clientes, tiene una proyección más trascendental hacia la sociedad. Es una forma de entender las actividades que se desarrollan considerando la influencia sobre los derechos, el desarrollo integral de las personas, compromiso con la sociedad, el medio ambiente y la comunidad internacional. El Ministerio de Defensa participa y elabora Memorias (2009, 2010) de Responsabilidad Social<sup>8</sup>. De esta manera, el departamento de Defensa establece un compromiso de rendición de cuentas con la sociedad en materia de Responsabilidad Social, siendo el primer Ministerio de España en publicar un informe de este tipo.

Entre los aspectos comunes de la ética y la responsabilidad social se destaca la transparencia en las acciones, procedimientos, criterios y resultados, la comunicación, el intercambio de información con los actores internos y externos implicados así como la coherencia, asunción de responsabilidades y justicia de las acciones desarrolladas.

## LA ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES MILITARES

Al plantear el desarrollo de la ética en las organizaciones, en su aplicación a las Fuerzas Armadas, se pueden establecer diferentes niveles de aproximación al concepto<sup>9</sup>. Existe un primer nivel asociado al propio a los sistemas de la propia nación-estado, en éste caso, el sistema general relacionado con la seguridad y defensa, destacando la importancia de la visión política, estratégica, socioeconómica, diplomática y filosófica. En otro nivel podemos centrarnos en el aspecto organizacional, propio de unas Fuerzas Armadas que constituyen un grupo de personas y medios, que desarrollan actividades con unos fines determinados establecidos en la constitución. Un tercer nivel sería la aplicada a las profesiones, en este

---

<sup>8</sup> Ministerio de Defensa. Memoria de Responsabilidad Social.  
<http://www.defensa.gob.es/areasTematicas/MRS/>

<sup>9</sup> Fundación ETNOR. Aplicando la ética. <http://etnor.org/etica.php>

caso la propia de la carrera militar, que estudia los problemas éticos propios a la actividad y estudiar como asumir esos valores para alcanzar ese fin.

Antes de que los profesionales de la milicia comiencen su desempeño profesional la ética militar forma parte de los contenidos en los programas de formación en las academias militares. Cada persona debe de ponerla en práctica, de manera personal e individual, basándose en sus conocimientos y responsabilidades, alineándose con los valores requeridos para las Fuerzas Armadas y guiados por su motivación para acatarlos. Sin embargo, también en las organizaciones se pueden fomentar programas éticos y establecer sistemas que favorezcan mantener y desarrollar la ética en la práctica profesional. Existen diferentes instrumentos que se pueden emplear. Requieren por parte de los responsables de todos los escalones de mando un auténtico compromiso e implicación así como la asignación de unos recursos suficientes (tiempo, personas y medios) dedicados a tal fin.

Entre los instrumentos<sup>10</sup> que pueden favorecer el desarrollo ético en las organizaciones se destaca, en una posible aplicación al entorno militar, los códigos éticos, las comisiones o comités de ética, la selección y promoción del personal y los programas de formación ética.

**Códigos éticos de unidades, centros y organismos:** Los códigos éticos, credos, decálogos y lemas militares, desarrollados en el marco de las Reales Ordenanzas, permiten crear fomentar la cohesión y espíritu de unidad aumentando la identificación y compromiso en las unidades militares. Dichos códigos permiten realzar los valores necesarios para acometer las misiones requeridas. Valores como por ejemplo la valentía, el arrojo, el espíritu de sacrificio, la fortaleza, la lealtad, la dedicación o el espíritu de servicio se plantean como críticos para alcanzar la máxima eficacia en diferentes tipos de unidades militares y especialidades (legión, paracaidistas, montaña, zapadores, unidades logísticas, entre otras). Entre los principios<sup>11</sup> que pueden ayudar a desarrollar códigos éticos en las unidades podemos destacar:

1. Crear un código ético que permita captar el espíritu de la unidad para la que está creada y sus misiones principales
2. Actualizar el código cuando se considere necesario, con la participación de personas representativas de la unidad. El código puede referirse a los valores centrales y tratar en especial los temas que puedan ser más problemáticos y que amenacen a la ética.
3. Emplear el código para resolver los problemas éticos. Debe ser público, útil e integrado en los criterios de actuación.

---

<sup>10</sup> Al desarrollar la ética y responsabilidad social corporativa en la administración de empresas Sánchez Vizcaíno V. (Coord.). establecen diferentes instrumentos que pueden favorecer el desarrollo de los componentes éticos en las organizaciones.

<sup>11</sup> Stevens, B. (2008) Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior. *Journal of Business Ethics*. 601–609

4. Difundir y comunicar a todos los componentes explicando el código y como se desarrollan los tipos de decisiones éticas.
5. Recompensar a las personas que actúen acorde al código ético.

Los códigos éticos, además de ajustarse al marco legal establecido, también tienen que estar en consonancia con la normativa particular existente, los libros de organización, los procedimientos operativos y administrativos que regulan las actividades y vida de las unidades.

**Comisión de ética.** En instituciones y organizaciones se pueden establecer órganos especializados para favorecer el asesoramiento y el apoyo a la toma de decisiones, la resolución de dudas, la implantación y revisión de normas, ante los posibles dilemas éticos. Dichas comisiones o comités son comparables los grupos de trabajo especializados que existen también en las unidades militares centrados en diferentes áreas de interés: juntas administrativas, comités de seguridad y salud o comisiones para el desarrollo de actividades. Dicha comisión podría estar integrada por jefes de unidad y personal determinado representativo del área de personal de la unidad (jefes de sección de personal, suboficiales mayores, cabos mayores) que podrían permitir estudiar, aclarar dudas, ayudar a la difusión e implantación de códigos éticos, investigar y revisar los principios éticos de las unidades. Podrían favorecer el estudio y resolución de posibles dilemas bajo perspectivas basadas en diferentes puntos de vista, facilitar la unidad de criterio, ejemplaridad y la resolución de dudas ante posibles conflictos éticos.

**Selección y promoción del personal de conducta ética.** Actualmente el sistema que se emplea para hacer una selección de personal y acceder a la profesión militar, relacionado con la ética, se fundamenta en la ausencia de antecedentes penales y la existencia de certificados de buena conducta anteriores al ingreso. Determinadas organizaciones civiles están incorporando en sus procesos de selección pruebas de situación o preguntas de tipo abierto que permitan evaluar el conocimiento, el grado de aceptación y compromiso de los valores y de los procedimientos éticos existentes en la organización. El establecimiento de programas institucionalizados, desarrollados en centros de educativos y universidades, pueden favorecer la realización de actividades formativas, permitiendo el una aproximación previa de los ciudadanos a las actividades relacionadas con la defensa y seguridad del propio país. Dicho contacto previo, basado en acciones de Defensa, podrían favorecer un contacto previo, ayudar a la selección y e impulsar la preparación de personal de futuro ingreso en las FAS.

En relación con la promoción de los militares, además de las lógicas restricciones que pueden provocar la aplicación del régimen disciplinario o código penal al desarrollo de carrera profesional, los sistemas de evaluación del militar a través de su calificación anual valoran de una manera limitada e indirecta las cualidades relativas a los aspectos éticos o morales del evaluado. Existe en uno, entre los principales dieciséis rasgos evaluados, al



considerarse la “Decisión y mando”, que se refiere a aspectos están próximos a dicha faceta. Se analiza si se efectúa el desempeño del mando con justicia, equidad y ejemplaridad. Quizás un planteamiento que refuerce una mayor operatividad, a través de la definición del concepto e incorporando descriptores más explícitos, podría favorecer su mayor consideración en los aspectos evaluables relacionados con la promoción de los líderes militares.

### **Programas de formación ética:**

Los programas sistemáticos de formación en ética y moral además de permitir la transmisión de valores favorecen la interiorización de los principios éticos y los códigos de conducta. Dichos programas permiten mantener una comunicación directa entre responsables de las unidades y personal clave con los subordinados para informar, mejorar las capacidades para discernir, valorar, razonar y tomar decisiones de tipo ético.

Uno de los programas más prometedores de refuerzo de las conductas éticas, iniciado en el Ejército de Tierra, es el relacionado con el de Militar Modelo de Ciudadanía<sup>12</sup>, habiéndose desarrollado ya varias campañas desde el 2009. El principio de dicha iniciativa es que el militar debe tener una preparación operativa óptima y una adecuada formación cultural y moral. En su origen, la Campaña Militar de Fuerza Terrestre Modelo de Ciudadanía, surgió para aumentar la seguridad frente a amenazas como la droga y el alcohol, y fomentar el prestigio y motivación. En dicho programa de formación actualmente se establece en el marco de la instrucción y adiestramiento de las unidades dirigido por el mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) a través de las vías formativa, divulgativa, de recompensa, de control y colaboración. Se desarrollan acciones en un programa establecido para:

- Reforzar las acciones de mando dirigidas a disminuir la amenaza que de actitudes de sus miembros que puedan provocar riesgos para la seguridad de las unidades.
- Concienciar al personal militar de cuál ha de ser en todo momento el modelo de conducta de sus componentes.
- Contribuir a desarrollar un modelo de vida más saludable.
- Elevar el prestigio y el sentimiento de pertenencia a las Fuerzas Armadas.

Dicho programa basado en una directa implicación de los mandos y participación de todo el personal componente de las unidades fomenta la colaboración con otros sectores de la sociedad trata de fomentar el desarrollo de la ejemplaridad y del liderazgo así como potenciar los hábitos de vida saludable favoreciendo el desarrollo de conductas de ciudadanía organizacional.

---

<sup>12</sup> Artículo de García Palacios y López de Lerma en “Campaña modelo de ciudadanía” de la Revista Ejército.

Otro ejemplo de formación ética, a nivel internacional, puede ser la iniciativa promovida por Naciones Unidas<sup>13</sup>. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact) favorece el compromiso de entidades de todos los países para que implanten programas éticos, integrándolos en su planeamiento, operaciones y estrategia. Se fundamenta en el establecimiento de principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción, fomentando la participación de organizaciones económicas, agencias, la sociedad civil, trabajadores y gobiernos.

La formación ética de líderes responsables es parte de la agenda de vocación mundial, que apunta la importancia de desarrollar currículos e iniciativas que fomenten procesos formativos en las instituciones y organizaciones basados en principios como el propósito, los valores, el método, la investigación, el asociacionismo y el diálogo.

### AMENAZAS A LAS CONDUCTAS ÉTICAS EN LAS ORGANIZACIONES MILITARES

Si bien existen sistemas, programas e instrumentos que pueden ser útiles para reforzar el desarrollo de conductas éticas también existen otras prácticas que pueden amparar y fomentar la falta de ética en las organizaciones. Entre los aspectos a evitar en las organizaciones, quizás aplicable en algunos casos, al entorno militar se destaca:

**Falta de transparencia:** La falta de publicidad de criterios, procedimientos y resultados pueden ser un cobijo para las prácticas interesadas, injustas y arbitrarias. Unas de las características que definen a los líderes auténticos<sup>14</sup>, es su compromiso ético y moral, basado en una transparencia de sus acciones. Dicha transparencia, aplicada en las organizaciones, se basa en el establecimiento de unos planteamientos y principios públicos y coherentes. Los criterios de funcionamiento en las organizaciones deben ser claros y compartir de una manera abierta la información que explica cómo se emplean los recursos del estado, desarrollar un rendimiento de cuentas público, para favorecer políticas que fomentan el gasto responsable y racional en las organizaciones.

**Injusticia:** “La justicia debe de imperar en las Fuerzas Armadas de tal modo que nadie tenga nada que esperar del favor ni temer de la arbitrariedad” reza el artículo dieciocho de las reales ordenanzas para las FAS. Es de destacar diferentes aspectos<sup>15</sup> de la justicia que

---

<sup>13</sup> PMRE (Principles for Responsible Management Education) es una iniciativa de NNUU que trata de inspirar y abogar por la formación de gestores responsables, la investigación y el desarrollo de líderes globales.  
<http://www.unprme.org>

<sup>14</sup> Uno de los factores constitutivo del liderazgo auténtico desarrollado por Avolio y Gardner (2005) en “*Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of Leadership*”, es el basado en la transparencia en las relaciones.

<sup>15</sup> Moliner, C., Martínez-Tur, V., Carbonell, S., (2003) ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional?

pueden ser considerados como componentes constitutivos de la misma. La justicia procedimental es aquella que está relacionada con los procesos y métodos que se emplean para determinar resultados y otorgar recompensas. La justicia distributiva se considera aquella que está relacionada con el equilibrio que resulta de la comparación de los propios resultados y contribuciones con los de otros referentes de la organización. La justicia interpersonal se relaciona con el trato recibido por parte de propio jefe o supervisor en las interacciones, en relación con el respeto entre las personas y la atención prestada. La justicia informacional se considera la relativa a las explicaciones e información recibida por parte de los subordinados ante situaciones y eventos de la organización.

En definitiva, recompensas, aplicación de sanciones disciplinarias, calificaciones personales, trato individual, respeto, consideración y difusión de la información son indicadores y componentes clave de la justicia, además de la propiamente jurídica, en las organizaciones militares.

La importancia de mantener unas organizaciones donde impera la justicia<sup>16</sup>, en todos sus aspectos, es su influencia en el compromiso de los componentes, la cohesión, la motivación, la identificación organizacional o conductas de ciudadanía organizacional<sup>17</sup>. Junto a la idea de la importancia de la justicia también se debe considerar la influencia de la injusticia<sup>18</sup>. Dichas situaciones injustas pueden transformarse en conductas de trabajo negativas en los subordinados e improductivas como el cinismo, la apatía o desmotivación. En casos más extremos pueden derivar en otras conductas antiproductivas como las represalias, la venganza, el sabotaje, robo o la agresión, todas ellas dañinas para la organización.

**Abusos asociados al poder:** Existen diferentes conductas que no son éticas pero en ocasiones pueden ser toleradas, quizás por costumbre, errónea referencias con otros colectivos o equivocados usos sociales.

Entre dichas conductas estarían el valerse de una posición o empleo para influir sobre otras persona con el objeto de conseguir un beneficio indebido de manera directa, indirecta, para sí o para un tercero, tanto obteniendo servicios, bienes o recompensas.

Tampoco se debe tomar indebidamente o apropiarse de bienes o servicios, ya sea en préstamo o apropiación, de la organización en la cual preste sus servicios para usos privados o personales.

---

*Revista de psicología social aplicada, 13(3), 91-106*

<sup>16</sup> Ehrhart, 2004; Walumbwa, Hartnell, y Oke, 2010; García-Guiu, Molero y Moriano, 2012.

<sup>17</sup> Las conductas de ciudadanía organizacional se consideran aquellas acciones que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo, que se desarrollan de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización. (Ares y Gómez, 2008)

<sup>18</sup> Cohen-Charash y Mueller, 2007.

También se puede considerar en este área falta de ética intervenir directa o indirectamente en la decisión o resolución oficial en los que se pueda tener un interés personal, familiar, de amistad, favoreciendo la falta de imparcialidad.

## EL CONFLICTO ÉTICO RELACIONADO CON EL EMPLEO DE LAS ARMAS

Una de las características singulares de la profesión militar que pueden provocar un conflicto ético es el relacionado con el uso de las armas. La sociedad española otorga a determinados colectivos profesionales la facultad de emplear armas, para proteger el bien común, permitiendo mantener una seguridad y defensa colectiva así como el mantener el imperio de la ley. Las FAS, como organización responsable de misiones clave para la nación establecida por mandato constitucional, también están facultadas para el empleo de sistemas de armas de elevada potencia y alto poder destructivo, en las condiciones legalmente establecidas. Tanto las FAS como las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (FCSE) además de las misiones encomendadas en el territorio nacional se enfrentan diariamente a operaciones en misiones exteriores, en consonancia con su pertenencia a organizaciones internacionales de defensa y seguridad mantenido en nuestro modelo de defensa nacional<sup>19</sup>. Además de la normativa nacional, el establecimiento de un orden jurídico internacional relacionado con el activo papel en las últimas décadas de Naciones Unidas ha propiciado que el concepto de la ética de las operaciones necesariamente esté ligado a los acuerdos globales y un derecho basado en el ordenamiento internacional<sup>20</sup>.

La capacidad de ejercer la necesaria disuasión, defender el territorio nacional y proyectar la capacidad de los intereses nacionales se apoyan en el mundo actual en una posibilidad final de empleo de armas e iniciativas de diferente procedencia. Proporcionalidad, mínimos daños, empleo gradual de la fuerza, respeto a las normas y mandatos son criterios éticos que deben estar en la mente de los militares en cuanto a ser los responsables del empleo de determinadas armas, individuales y colectivas, y de los sistemas de armas.

Existe un variado espectro de situaciones durante los conflictos en los que los militares pueden enfrentarse a dilemas éticos. En el presente trabajo nos centraremos en tres de los relacionados con el empleo de las armas: el empleo de las reglas de enfrentamiento, la designación de objetivos y el empleo de las armas de defensa de áreas.

**Reglas de enfrentamiento.** Las reglas de enfrentamiento (*Rules of Engagement. ROE*)<sup>21</sup> establecen los criterios de empleo gradual de la fuerza, incluida la fuerza letal, en función de

<sup>19</sup> Directiva de Defensa Nacional. (2012). Presidencia del Gobierno de España.

<sup>20</sup> En el Imperio. (2000). Hard y Negri.

<sup>21</sup> NATO Legal Deskbook. 2010.

[https://transnet.act.nato.int/WISE/Library/Legal/LEGALDESKB/file/\\_WFS/LEGAL%20DESKBOOK%20FINAL%20ersion%20-%2022%20SEPT%202010.pdf](https://transnet.act.nato.int/WISE/Library/Legal/LEGALDESKB/file/_WFS/LEGAL%20DESKBOOK%20FINAL%20ersion%20-%2022%20SEPT%202010.pdf)

las diferentes situaciones que puedan ir produciéndose en el desarrollo de la operación militar. En cada operación militar se establecen unas reglas de enfrentamiento que determinan el uso de las armas y la manera de ser empleadas en función de la amenaza existente y fase del conflicto. Estas reglas de enfrentamiento están recogidas de manera explícita en la Ley de la Carrera Militar al tratar las reglas de comportamiento militar y considerar que "En el empleo legítimo de la fuerza, hará un uso gradual y proporcionado de la misma, de acuerdo con las reglas de enfrentamiento establecidas para las operaciones en las que participe"<sup>22</sup>.

Dichas ROE están condicionadas también por las propias restricciones e instrucciones nacionales (*caveats*) de cada país participante. Un ejemplo de norma podría ser "Se autoriza el empleo de la mínima fuerza, incluyendo la fuerza letal, para defender personal bajo protección de la unidad". En ningún caso dichas reservas o instrucciones particulares pueden ser más permisivas que las reglas establecidas para el conjunto de la organización operativa combinada. La importancia de dichas normas es clave para poder desempeñar cometidos las unidades militares, y no solo usar la fuerza en defensa propia, como quedó patente en la masacre de Srebrenica<sup>23</sup>.

Entre los retos de aplicación de dichos protocolos primeramente es la adecuada traducción de dichas normas, normalmente procedentes del idioma inglés, y el exhaustivo conocimiento e instrucción necesario que deben alcanzar, en ocasiones días o semanas, de manera inmediata todos los componentes de los contingentes que participan en la operación. La responsabilidad del soldado y mando, actores individuales, en una operación puede implicar el uso adecuado de protocolos de actuación y si es necesario de empleo de armas, efectuando una toma de decisiones de manera inmediata, descentralizada. También es una labor compleja la desarrollada en los Cuarteles Generales<sup>24</sup> multinacionales, al desarrollarse los procesos de planeamiento y conducción de las operaciones considerando matrices que condicionan la participación de los diferentes países a sus propias restricciones e instrucciones nacionales. Aspectos como diferentes niveles en el uso de la fuerza, protección de las propiedades o detención de personas hacen que el mando de unidades multinacionales requiera complejas y elaboradas medidas de planeamiento y coordinación de las misiones que se ejecutan.

### Gestión de objetivos

La gestión de objetivos (*targeting*<sup>25</sup>) es una función que permite efectuar el proceso de toma de decisiones para apoyar a las operaciones militares en las fases de planeamiento y

<sup>22</sup> Artículo 4. Reglas de comportamiento del militar. Ley 39/2007 de la carrera Militar.

<sup>23</sup> Masacre de Srebrenica. [http://es.wikipedia.org/wiki/Masacre\\_de\\_Srebrenica](http://es.wikipedia.org/wiki/Masacre_de_Srebrenica)

<sup>24</sup> Ponencia del TCOL Ballenilla en 2012 sobre Dirección y liderazgo en entornos internacionales. de las primeras Jornadas de Dirección de Organizaciones y Liderazgo, Centro Mixto Universidad de Granada y Mando de Adiestramiento y Doctrina. Granada.

<sup>25</sup> Joint Fires and Targeting Handbook. Disponible en

ejecución. Los principios de la designación de objetivos abarcan tanto la aplicación de efectos letales como no-letales, propios de las operaciones militares multinacionales. Es un proceso que se establece generalmente en Cuarteles Generales de alto nivel integrando diferentes elementos que de manera interdisciplinar (inteligencia, operaciones, jefes de unidad/área, jurídicos, entre otros) con el fin de tratar seleccionar los objetivos que sobre los que se va a actuar y el tipo de arma a emplear con objeto de limitar y concretar los daños a producir y los efectos a alcanzar. En las operaciones, en las diferentes fases que se desarrollan pueden exigir diferentes acciones a realizar, en consonancia con los mandatos aprobados, las normas de enfrentamiento y leyes de los conflictos armados, adecuándose a las características de los esfuerzos y capacidades aportados por los diferentes países que constituyen las alianzas.

Los objetivos, que normalmente varían con el devenir de las operaciones, pueden ser áreas, edificios, instalaciones, equipamientos, órganos, sistema de armas o unidades que puedan ser identificados y definidos propiamente como objetivos. Los sistemas de armas normalmente empleados en las acciones pueden ser las proporcionadas por la aviación, unidades navales, artillería, UAV<sup>26</sup>, unidades de operaciones especiales u otras fuerzas terrestres.

Uno de los ejemplos recientes de designación de objetivos fue el realizado por la OTAN, cuando asumió oficialmente en 2011 el mando de la operación militar de la coalición en Libia tras aprobar el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas la intervención. La resolución autorizaba imponer una zona de exclusión aérea sobre Libia y preveía la posibilidad de realizar una operación militar para defender a la población.

### **Control de acceso a áreas**

Libertad de movimiento y capacidad de acción son aspectos clave para mantener la iniciativa y poder desarrollar efectivas operaciones terrestres. El control de la maniobra, limitación de movimientos y establecimiento de obstáculos tradicionalmente ha estado basado en el empleo de puestos de control, obstáculos físicos, alambradas, campos de minas y la vigilancia proporcionada por la presencia próxima de personas o unidades desplegadas. El Tratado de Ottawa o popularmente conocida Convención sobre la prohibición de minas antipersonal constituyó un hito legislativo que transformó el concepto de contramovilidad de las operaciones terrestres al eliminarse las posibilidades de empleo táctico del uso de minas contrapersonal. Los países firmantes del tratado prohibieron el uso o empleo de las minas antipersonal, descontrolado en frecuentes ocasiones, ante la grave incidencia que pueden representar sus efectos para la población civil, incluso años después del desarrollo

---

[http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/dod/joint/joint-fires-targeting\\_hb.pdf](http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/dod/joint/joint-fires-targeting_hb.pdf)

<sup>26</sup> Vehículos aéreos no tripulados. En inglés *Unmanned Aerial Vehicle (UAV)*

de los conflictos, tratándose de evitar la existencia de daños superfluos o sufrimientos innecesarios.

Con objeto de facilitar en los conflictos armados métodos y medios de combate limitados, existen sistemas de armas actuales que, basados en sensores, sistemas electrónicos de detección, reconocimiento visual y electrónico, permiten aplicar las normas de enfrentamiento establecidas para los conflictos. Un concepto indispensable para su empleo es que exista una persona en el ciclo de empleo del arma (*man-in-the loop*), obligando que el empleo de la fuerza sea efectuado por una persona, identificada y responsable del empleo de las armas. Los actuadores, pueden provocar señales de aviso o ser de tipo no-letal o letal, permitiendo asimismo el empleo progresivo y establecer los procedimientos de autodestrucción. Los sistemas de armas para ser empleados en el control de acceso a áreas se orientan al empleo para proteger y limitar el acceso a determinadas zonas de terreno y a la protección de instalaciones y puntos críticos.

## CONCLUSIONES

Comportamiento ético y responsabilidad social son aspectos que organizaciones e instituciones, civiles y militares deben fomentar tanto efectuando aproximaciones de estudio teórico como otros de tipo más práctico. La puesta en práctica de la ética frecuentemente viene determinada unas acciones, organización, establecimiento de estructuras y procedimientos concretos que puedan definir criterios que favorezcan la toma de decisiones que hay que tomar ante los dilemas éticos que se plantean en la realidad. Los criterios clave para desarrollar conductas morales y éticas son fomentar la ejemplaridad, la transparencia en las organizaciones, el imperio de la justicia y evitar el abuso de las posiciones de poder. La ética militar debe desarrollarse tanto en las situaciones diarias que se desarrollan en el día a día de unidades, centros y organismos militares como en las operaciones, frecuentemente exteriores en entornos multinacionales. Existen instrumentos que pueden ser aplicados en el entorno militar que pueden reforzar la conducta ética destacando el establecimiento de códigos de conducta, de comisiones de ética, desarrollar sistemas de selección y promoción del personal con conducta ética y fomentar programas específicos de formación ética. Entre los ejemplos de actividades profesionales militares en operaciones que exigen tomas de decisiones que pueden plantear un dilema ético destacan el empleo de las normas de enfrentamiento, la designación de objetivos y el empleo de armas en el control de acceso a áreas.

*Carlos Maria Garcia-Guiu Lopez*  
*TCOL.ET.DEM*

## BIBLIOGRAFÍA

Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Ares, A. y Gomez, F. (2008) Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo. En VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social, 9-11 de abril de 2008, Granada. España. <http://eprints.ucm.es/9613/>

Ballenilla, M. (2012, noviembre). Dirección y liderazgo en entornos internacionales. Ponencia presentada en las primeras Jornadas de Dirección de Organizaciones y Liderazgo, Centro Mixto Universidad de Granada y Mando de Adiestramiento y Doctrina. Granada. España. Descargado de <http://cemixugrmadoc.ugr.es/>

Cohen-Charash, Y., Mueller, J. S. (2007). Does Perceived Unfairness Exacerbate or Mitigate Interpersonal Counterproductive Work Behaviors Related to Envy? *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 666-680.

Directiva de Defensa Nacional. (2012). Presidencia del Gobierno de España.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship performance. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.

García T. y Lopez M. (2011) Campaña 'Modelo de Ciudadanía'. *Revista Ejército*. Ejército de Tierra español. 824. 62-67

García-Guiu, C., Morales, F., y Moriano, J.A. (2012) El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: El papel de la justicia organizacional como variable mediadora. Universidad Nacional de Educación a Distancia (Artículo en revisión para publicación).

Hard M. y Negri A. (2000). Imperio. Cambridge, Massachussets Harvard U. Press. Descargado [http://www.ddooss.org/articulos/textos/Imperio\\_Negri\\_Hardt.pdf](http://www.ddooss.org/articulos/textos/Imperio_Negri_Hardt.pdf)

Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar. Gobierno de España.

Major, A.E. (2012). Las leyes y la ética en el proceso de toma de decisiones del comando. *Military Review*. Julio-Agosto. 2-17

Moliner, C., Martínez-Tur, V., Carbonell, S., (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13(3), 91-106

Reales ordenanzas para las Fuerzas Armadas. (2009). Real Decreto 96/2009. Ministerio de Defensa de España.

Sánchez, G. (coordinador) (2011). Administración de empresas. Madrid. Editorial Pirámide.

Stevens, B. (2008). Corporate Ethical Codes: Effective Instruments for Influencing Behavior. *Journal Of Business Ethics*, 78(4), 601-609.



Stouten, J., van Dijke, M., De Cremer, D. (2012) Ethical Leadership. An Overview and Future Perspectives. *Journal of Personnel Psychology* 11(1), 1–6

Verbos, A., Gerard, J. A., Forshey, P. R., Harding, C. S., & Miller, J. S. (2007). The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. *Journal Of Business Ethics*, 76(1), 17-33. doi:10.1007/s10551-006-9275-2

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal Of Applied Psychology*, 95(3), 517-529. doi:10.1037/a0018867

---

\*NOTA: Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

