

### **Eficiencia de equilibrio general. La medición de la eficiencia militar aplicada a múltiples ámbitos**

*General equilibrium efficiency. The measurement of military efficiency applied to multiple areas*

DIEGO MARCELO CARRIZO

Regimiento de Caballería de Exploración 12, Gualeduaychú, Entre Ríos.  
carrizodiego456@gmail.com

*Esta investigación se centra en entregarle al jefe un método simple y completo, que le muestre en datos su progreso en su acción del mando y acción educativa. Está basado en un estudio realizado en una subunidad de un Regimiento, bajo la premisa de “medición de la eficiencia”, es decir, qué nivel de eficiencia alcanzó o qué parámetros debe reordenar el jefe para modificar su acción de mando u acción educativa, a fin de lograr un nivel de eficiencia equilibrado. Si bien en el ámbito militar los niveles de eficiencia son difíciles de medir en base a métodos basados en la producción, este trabajo busca generar un índice de constante adaptación y modificación, sencillo de realizar y de leer. Siempre se toma desde su incorporación, ya que es en ese momento, hasta su retiro de la fuerza, que el individuo modifica constantemente su trabajo e intelectualidad, busca aumentar su acervo cultural y perfeccionarse profesionalmente. Este método busca que los jefes midan estadísticamente a sus subalternos en todos los ámbitos, concluyan una media general y generen una tabla –con estos datos plasmados en ella–, y puedan determinar su acción de mando, o si su acción educativa es acertada o debe corregirse, con*

*la última finalidad de lograr la eficiencia de equilibrio general de la organización. Este método sirve para que el individuo conozca su estado eficiente y el jefe, a su vez, conozca los resultados de su acción de mando y si esta acción, también, es eficiente o debe corregirse.*

## **Introducción**

Para desarrollar un método cuantitativo de eficiencia, aplicado a la acción de mando del jefe, es menester tratar al mando como una estrategia que el jefe elabora a lo largo de su carrera para lograr insertarse en la organización como un líder. Esto presupone la utilización y formulación de diferentes métodos y acciones que el jefe realiza y, por lo tanto, no es más que un conjunto de métodos praxeológicos que aplica y sus resultados deben ser métodos de estudio para mejorar su estrategia. No es más que un estudio de la acción humana, tanto del jefe mismo como de los subordinados que integran su organización.

Según Ludwing Von Mises (2018):

*La acción humana es una conducta consciente, movilizadora de voluntad transformada en actuación, que pretende alcanzar precisos fines y objetivos; es una reacción consciente del ego ante estímulos y las circunstancias del ambiente; es una reflexiva acomodación a aquella disposición del universo que está influyendo en la vida del sujeto.*

Toda conducta humana está regida por incentivos que, a pesar de la personalidad del individuo, pueden modificar su actuación de manera positiva o negativa. Estas conductas son influenciadas, en el ámbito militar, por la acción que una autoridad realiza sobre esa persona, con la finalidad de establecer un vínculo y lograr un objetivo particular.

A pesar de ello, el ser humano no domina por completo sus conductas y muchas de ellas son reacciones instintivas (Freud, 2014) y presupone acciones deliberadas y reacciones

animales (Ludwing Von Mises, 2018).

En materia económica, la acción humana es medible a través de diferentes métodos cuantitativos y estadísticos, que buscan identificar las preferencias de las personas, predecir las del futuro y generar el cálculo económico correspondiente para atender necesidades que en el futuro surgirían a partir de las actuales. Básicamente, buscan medir las complejidades de la economía y determinar relaciones entre variables. Por ejemplo, el coste de capital de una empresa o coste de oportunidad de capital. Esto es la tasa de rendimiento interno (TIR) que una empresa deberá pagar a los inversores por incitarles a arriesgar su dinero en la compra de los títulos emitidos por ella (acciones ordinarias, preferenciales, obligaciones negociables, cheques diferidos, etc). Dicho esto, la medición cuantitativa del coste de capital de la empresa, busca que el inversor se sienta atraído a su tasa de rendimiento e invierta en ella.

La teoría del mercado eficiente estima que un mercado es eficiente cuando los precios reflejan toda la información disponible y que el ajuste a la nueva información es instantáneo.

*De sus principios se desprende que las cotizaciones bursátiles siguen un comportamiento idéntico al de un paseo aleatorio, es decir, los sucesivos cambios son estadísticamente independientes y la correlación serial es cero. Traducido, en un proceso aleatorio no se puede predecir el futuro, lo que va a suceder, basándonos en el estudio y análisis de lo sucedido en el pasado. Por tanto, no se puede obtener de manera constante rendimientos superiores al índice de mercado de referencia.<sup>76</sup>*

Lo que impera en los mercados es la psicología de las masas y estas pueden ser predecibles por patrones que responden a acciones de mayores volúmenes, que mueven los precios en los mercados por acción de oferta y demanda. Si bien es

---

76 Blogs Capital bolsa. (18 de septiembre de 2015). La teoría del mercado eficiente y análisis técnico. [http://www.blogscapitalbolsa.com/article/7580/la\\_teor%C3%ADa\\_del\\_mercado\\_eficiente\\_y\\_el\\_an%C3%A1lisis\\_tecnico.html](http://www.blogscapitalbolsa.com/article/7580/la_teor%C3%ADa_del_mercado_eficiente_y_el_an%C3%A1lisis_tecnico.html)

medible, no deja de ser una herida al ego de los mercados, pensar que la teoría del paseo aleatorio estima que todos los movimientos futuros de los mercados bursátiles no se pueden predecir y no guardan relación con lo que haya sucedido en el pasado. Por tanto, todo es fruto del factor aleatorio.

Pero los individuos tienden a comportarse de una manera específica en situaciones específicas y esto puede verse reflejado en patrones estadísticos que quedan plasmados en gráficos de constante evolución algorítmica. Y esta formación de patrones en los gráficos, que no son más que un conjunto de datos estadísticos, pueden llegar a dar la pauta de que no todo es aleatorio en situaciones específicas y similares al pasado, y las reacciones son similares. Por ende es posible ganar mayor rentabilidad de las inversiones personales por sobre las tasas del mercado, tomando la decisión correcta en el momento correcto.

Lo mismo sucede en todos los ámbitos de las relaciones humanas donde se producen interacciones e intercambios. Los individuos responden de cierto modo en situaciones específicas y esto se atribuye a reacciones instintivas o animales. Todo es reflejo de la psicología de las masas y de los individuos.

A pesar de que en el ámbito militar impera la organización como un todo, no deja de ser objeto de estudio el individuo como integrante de esa masa. No es la organización la que genera un logro, sino un individuo o un grupo específico de individuos que logra dicho fin.

A diferencia de los mercados, los objetivos de la organización militar direccionan las reacciones humanas y limitan a aleatoriedad de las acciones. Por lo tanto, le entrega al jefe la facilidad de tomar decisiones de manera ordenada y predecible con los resultados esperados, tanto en guarnición como en el combate.

Todos los intercambios que se realizan en el ámbito militar responden a intereses personales que hacen a la organización. Por ende, estas acciones se ven reflejadas en las preferencias del individuo. Por ejemplo, un joven oficial del ejército que

aspira a integrar las filas de las fuerzas especiales cumpliría acabadamente todas las actividades que le encomendaren por el simple hecho de demostrarle a su superior inmediato que ha cumplido con todas las expectativas, a fin de obtener la autorización para concurrir al curso de preparación para integrar dichas filas. Si bien es un ejemplo figurativo, en la mayoría de los casos las personas responden a sus intereses personales.

Por ende, el jefe no solo debe tener en claro sus objetivos profesionales y personales, sino también conocer los de sus subalternos y emplearlos en base a sus capacidades y preferencias. Y esa información nos la brinda la acción humana y tener un método cuantitativo, que nos permita, además conocer las capacidades y limitaciones del individuo, también conocer los resultados y progresos de la acción de mando del jefe. Esto hará que la organización sea empleada con más acierto en base a sus capacidades y permitirá corregir aquellas fuera del rango para lograr un equilibrio, es decir, la eficiencia de equilibrio general.

¿Cómo generar un método cuantificable que le permita al jefe medir el rendimiento de su acción educativa y su eficiencia de acción de mando? El método cuantificable que se puede utilizar para medir los resultados de dichas acciones es la eficiencia del equilibrio general.

## **Método**

El manual de ejercicio del mando, en el capítulo V, establece los “indicadores básicos del mando”, a través de los cuales se puede medir la influencia que puede ejercer el jefe sobre los subordinados y cómo éste ha sido en consecuencia.

Este mismo explica que la eficiencia de la organización se evaluará a través de sus componentes humano y material.

Posteriormente, según el Manual de mando:<sup>77</sup>

*[la] eficiencia de los individuos y de la organización, serán los indicadores básicos del mando cuya evaluación permitirá conocer si una organización estará en condiciones de cumplir la misión para la cual ha sido estructurada, preciar la capacidad y forma como se ejercita el mando, detectar cualquier problema que afecta a uno o más indicadores básicos del mando y que, en consecuencia, limitará la eficiencia de la organización.<sup>78</sup>*

Como la acción de mando presupone complejamente una estrategia del jefe para lograr el fin último de ser un líder natural y positivo de su organización, las acciones llevadas a cabo generarán en sus subordinados ciertas reacciones. Estas son el resultado de su acción de mando y aquellas negativas harán decaer en la misma su capacidad de combate, y por lo tanto no logrará la eficiencia requerida para obtener óptimos resultados en las actividades que le dependan.

En materia de administración, la eficiencia es obtener mayores resultados con la mínima inversión, lo que requiere de una preparación actitudinal y conceptual del individuo para lograr dicho objetivo, mientras que la eficacia es completar las actividades para lograr las metas con todos los recursos disponibles.<sup>79</sup>

A partir de allí, surgirían las siguientes preguntas: ¿cómo se podría medir la eficiencia de la organización? ¿Cómo generar un método simple que permita, a quien lo aplique, estadísticamente y con datos, la eficiencia de la misma? ¿Cómo se podría determinar, a través de un modo cuantificable, la efi-

---

77 Ejército Argentino (1968). Manual del ejercicio del mando

78 Ejército Argentino (1968). Manual del ejercicio del mando, pag 56

79 [https://www.academia.edu/39088968/EFICACIA\\_Y\\_EFICIENCIA\\_EN\\_LA\\_ADMINISTRACION#:~:text=EFICACIA%20Y%20EFICIENCIA%20EN%20LA%20ADMINISTRACION%20Eficiencia%20es%20la%20capacidad,con%20todos%20los%20recursos%20disponibles.](https://www.academia.edu/39088968/EFICACIA_Y_EFICIENCIA_EN_LA_ADMINISTRACION#:~:text=EFICACIA%20Y%20EFICIENCIA%20EN%20LA%20ADMINISTRACION%20Eficiencia%20es%20la%20capacidad,con%20todos%20los%20recursos%20disponibles.)

ciencia de los individuos que componen la organización para el combate?

La eficiencia en las organizaciones, se puede medir de muchas maneras. Una de ellas, que asume un criterio complejo en el ámbito de la empresa y la economía, es la eficiencia de Pareto u óptimo de Pareto.

Este cálculo estadístico busca medir la eficiencia de una organización, siempre y cuando dicho elemento modifique su propio entorno sin modificar al resto. En otras palabras, esa organización logra la eficiencia modificando su hacer, sin modificar el de otros. Pero el método propuesto, en su desarrollo, nada tiene que ver con el óptimo de Pareto, únicamente en esa definición.

Otras formas de lograr una medición de la eficiencia son a través de la productividad parcial (PP) y la productividad total de los factores (PTF), entre otras.

Estas fórmulas permiten conocer en datos la evolución de una empresa o la economía de un sector específico o general. No es más que la formulación de un indicador, que como definición de este concepto es un conjunto de datos que permiten medir de forma objetiva los sucesos del entorno para poder respaldar acciones. Los indicadores son variables que intentan medir u objetivar, en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos, para así poder respaldar acciones.

Por ejemplo, para medir la eficiencia productiva se utiliza la siguiente fórmula:

Productividad (Po) = Eficiencia (Ef) + calidad (Ca)

$$Po = \frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo disponible}} * \frac{\text{unidades producidas}}{\text{unidades planificadas}}$$

$$Po = \frac{7,4}{8} \quad * \quad \frac{24,5}{32}$$

$$Po = 70,7 \%$$

La eficiencia en la producción de esta hipotética empresa supera el 70% (70,7%), lo que significa que para lograr el óptimo de 100% de eficiencia, se deben acrecentar o reajustar aquellas acciones que desganen dicho alcance.

Si ese cálculo se hubiera hecho a principios de año y se hubiesen llevado a cabo diferentes programas de entrenamiento, educación e incentivos materiales y espirituales, y si esos programas fueran acertados basándose en sus capacidades y preferencias, dicha eficiencia habría alcanzado un máximo esperado, logrando los objetivos de toda empresa de producir un producto de mejor calidad a menores costos.

Ahora, si al cabo de seis meses se evaluara al personal nuevamente y los resultados hubieran caído un 15%, los administradores deberían reorganizarse, planificar nuevamente, investigar las causas de dicha caída en la eficiencia y buscar un nuevo programa.

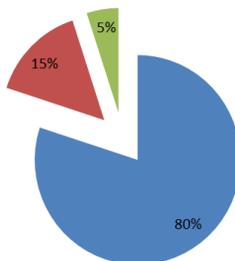
Eso es lo que nos brindan los datos. Seguridad en el proceso y, por ende, confianza en el plan y expectativa en el logro. Las unidades tácticas no producen más que soldados preparados para el combate, por lo que las mediciones de eficiencia de este tipo quedan poco útiles para estas organizaciones. Es por eso que este método de medición se basa en todos los ámbitos que el soldado, suboficial y oficial desarrolla en la unidad u organismo, y se centra en dos acciones completamente inherentes al jefe: la acción de mando y, por ende, la acción educativa de este.

El manual del ejercicio del mando desarrolla que “la eficiencia de la organización será la resultante de la concurrencia de un conjunto de factores que participan efectivamente en su desarrollo y obtención. Entre ellos, por su relevan-

cia merecen destacarse la administración, la instrucción, la organización, la doctrina y la calidad del elemento humano. Estos factores alcanzarán su máximo rendimiento cuando sean auxiliados por la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo. Recíprocamente, el incremento de capacidades en la organización y en sus hombres elevará la moral individual y de conjunto al proporcionar aptitudes, conocimientos, experiencias, confianza y seguridad”<sup>80</sup> (Manual del ejercicio del mando, 1967). Seguidamente establece diferentes factores en los que el jefe debería basarse para conocer, desde el punto de vista del mando, la eficiencia de su acción de mando en la organización, tanto en la administración como en la instrucción o el combate.

Sin embargo, hay un vacío de ideas que dejan al libre albedrío la forma en que el jefe puede medir dicho indicador. La moral, el espíritu de cuerpo y la disciplina se pueden medir a través de las acciones que el individuo realice diariamente y con las faltas disciplinarias que este lleve adelante, por el método de la observación. La motivación puede medirse a través de las encuestas, en lo posible anónimas, donde se permite que el subalterno descargue sobre el papel su pesar, su expectativa y esperanza dentro de la organización, mediante preguntas concretas y convirtiéndolas en porcentajes, para así agruparlas y generar los porcentajes globales. La finalidad es saber si del 100%, el 80% de la sección, subunidad o Unidad, está motivada, un 15% desmotivada y el último 5% no sabe/no contesta. Por ejemplo:

*Gráfico 1 - Motivación de la población de la Unidad.*



*Nota. Gráfico representativo de una encuesta hipotética a modo ejemplo.*

80 Manual del ejercicio del mando, pag 62

Hay que evitar caer en la falacia de la falsa analogía en cuanto a las encuestas. Es decir, es un error realizar una encuesta con nombre y apellido si se va a consultar sobre hechos, acciones u omisiones que por la acción del mando del jefe se vio en la organización o la consecuencia. Se atribuye que el soldado debe responder sin miedo ni palabras titubeantes en la encuesta, ya que el soldado debe hacerse cargo de lo que dice. Si bien es completamente correcto afirmar que el soldado se debe hacer cargo de lo que expresa, no se logrará tener un excelente porcentaje de confiabilidad en ellas. Por el contrario, las encuestas anónimas logran que el individuo exprese comentarios honestos, y por ende es más valiosa la información, solo y por el simple hecho de que el encuestado se encuentre en el anonimato sin ejercer en él la presión de “quedar bien” o evitar que por afinidad responda lo que el encuestador quiere escuchar y no lo que en realidad quiere saber. Cuanta más cruda es la encuesta, más a flor de piel se pueden ver los resultados del mando y el entorno.

Para la formulación del indicador de eficiencia se establecen dos evaluaciones generales al individuo, una actitudinal y otra de conocimiento. Ambas tendrán el mismo coeficiente y la misma relación, tanto escrita como actitudinal. Por ejemplo, si se toma un examen de orden cerrado, se debe tomar, por un lado, el examen intelectual de lo que explica el reglamento sobre el manejo del sable y, por otro, la prueba actitudinal, que evaluará la acción propia del movimiento del sable. Esto le permitirá no solamente evaluar el saber, sino también la relación que este hizo con la acción. Hasta acá, podría parecer una burda y obvia explicación, pero la realidad es que esto, si no se lo lleva a una relación cuantitativa, no deja de ser un mero método evaluativo, que no escapa de lo tradicional, y no dice nada si lo que pretendemos es una evaluación global del soldado, en sus términos generales.

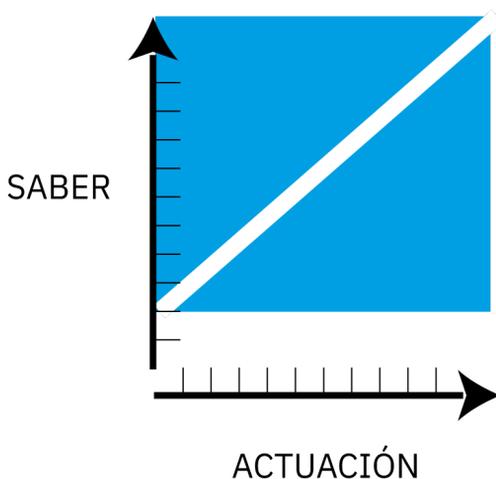
Este método, “eficiencia de equilibrio general”, busca exactamente lo que dice el término: un equilibrio general, tanto en el saber hacer como en el saber decir del individuo. En los siguientes párrafos lo expresaré con ejemplos en evaluaciones

de concepto y actuación, para poder llevarlo de lo más específico a lo más general.

Una vez obtenidos los resultados de ambas evaluaciones (evaluadas en porcentajes), y después de haber generado un cúmulo de resultados diversos, debe establecerse la diferencia. Esto serviría de parámetro para entender la brecha que hay entre un resultado y otro. Por ejemplo, si en movimientos con sable el evaluado es 75 puntos (75%), pero en el examen intelectual es 100 puntos (100%). La diferencia de 25 puntos (25%) es la brecha entre sus conocimientos y su relación con la acción.

Luego, se deben llevar estos datos a una tabla, donde las “x” sean el saber decir, o sea los conocimientos generales, y las “y”, los conocimientos actitudinales, o el saber hacer. Los espacios de colores en el siguiente gráfico (figura 1) son simplemente de referencia para poder observar cuál es la tendencia del individuo, es decir, si es bueno intelectualmente y malo actitudinalmente o viceversa.

*Gráfico 2 - Tabla de eficiencia de equilibrio general*

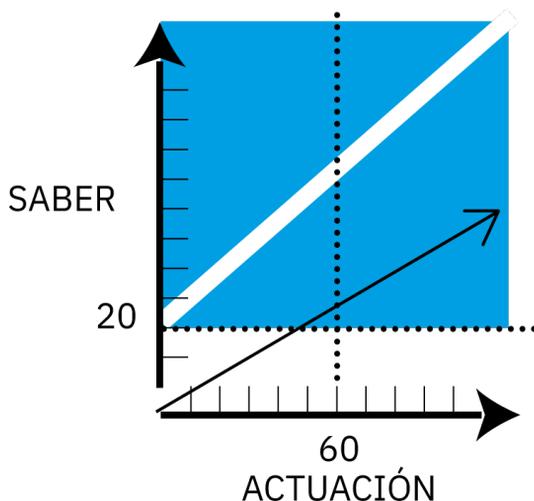


*Nota. Gráfico representativo de la tabla a utilizar para la representación de datos*

Luego se conformarán el conjunto de notas en porcentajes de todas las evaluaciones, que deben tener igual o similar relación de práctica y teoría. Es decir, evaluando informes de exploración en un examen intelectual, se deberán conocer los diferentes ítems de las reglas nemotécnicas y, en similitud, el soldado será evaluado en la pista de exploración elevando un informe radioeléctrico del enemigo y generando en la carta el informe y fórmula de un curso de agua.

Si los resultados obtenidos son 20% intelectual y 60% de actuación, la brecha es del 40%, lo cual significa que hay que aumentar un 40% la capacitación intelectual, asignándosela al tiempo disponible para dicho fin, y esos datos deben ser volcados a la tabla.

*Gráfico 3 - Tabla de eficiencia de equilibrio general con datos.*



*Nota. Gráfico representativo de la tabla de medición con datos hipotéticos y su aplicación*

En este ejemplo, el soldado tiene una tendencia actitudinal pero no así intelectual. Este indicador debe formularse con un cúmulo de datos (notas), como expresé en párrafos anteriores, donde podemos hacer una observación más completa del

soldado. Por ejemplo (figura 3), notas obtenidas en el examen intelectual por materias (táctica del arma, técnica del arma, orden cerrado, teoría general, tiro) y en las evaluaciones de actuación de las mismas materias.

1. Intelectual:

- a. Táctica del arma: 90%
- b. Técnica del arma: 75%
- c. Orden cerrado: 85%
- d. Teoría general: 100%
- e. Tiro: 70%

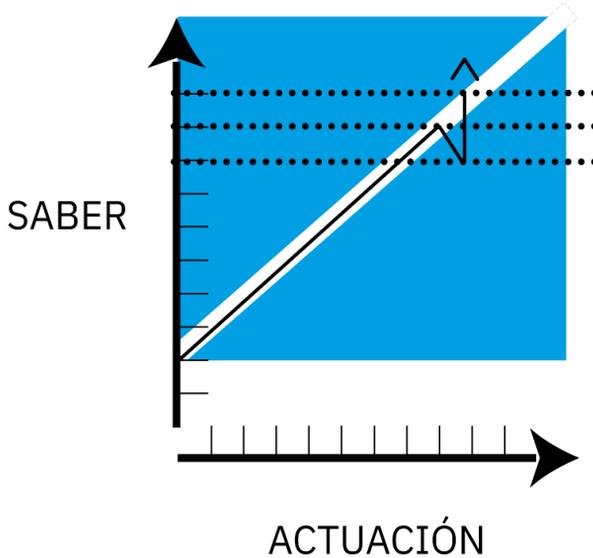
2. Actuación:

- a. Táctica del arma: 70%
- b. Técnica del arma: 90%
- c. Orden cerrado: 80%
- d. Teoría general: 85%
- e. Tiro: alcanzó la condición de MOTE 12 (expectativa completada 100%)

La brecha entre las materias es de:

- a. Táctica del arma: 30%
- b. Técnica del arma: 15%
- c. Orden cerrado: 5%
- d. Teoría general: 15%
- e. Tiro: 30%

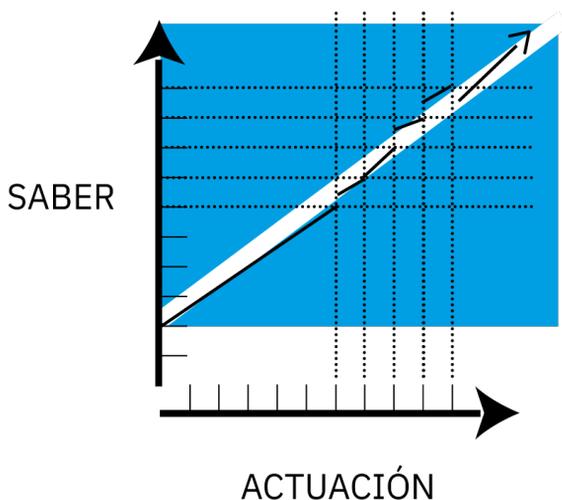
Gráfico 4 - Tabla de datos de un soldado de la subunidad en marzo de 2020



*Nota. Gráfico que representa con datos hipotéticos la representación de una situación específica*

En el ejemplo anterior, el evaluado mostró una intersección de datos obtenidos por él mismo con una tendencia clara en el espacio de saber y no así de actuar. El equilibrio general se basa en buscar los resultados obtenidos por el soldado, se encuentren en las intersecciones centrales del gráfico, es decir, en el espacio en blanco que se genera entre los dos triángulos de color. Claramente, lograr dicho efecto (figura 4) no es más que la idealización de lo perfectible, en términos de este método, “el equilibrio general ideal”.

*Gráfico 5 - Tabla de eficiencia de equilibrio general idealizada*

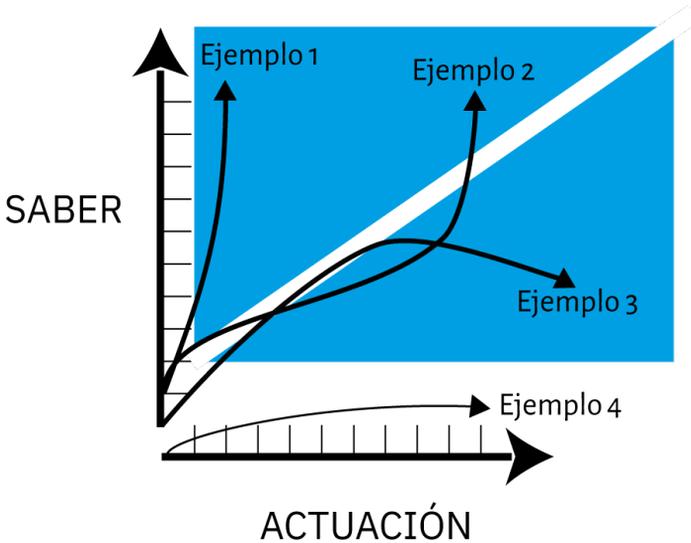


*Nota. Gráfico explicativo de la eficiencia de equilibrio general deseada. Óptimo de equilibrio general*

La variación en el gráfico puede ser completamente diversa, desde presentar una curvatura, hasta agrupar datos en un solo lugar determinado. Lo importante es proyectar el vector desde el cero (ya que el individuo comienza desde cero en conocimientos y acciones a su ingreso) hasta esa agrupación de datos.

En el ejemplo 3 de la figura 5 puede establecerse que ese patrón presenta una tendencia incierta, lo que se podría sentirse el tomar los datos que más se agruparon en un sector que en otro y fundar que ese individuo presenta una tendencia incierta de acumulación conceptual.

Gráfico 6 - Ejemplos diversos de tendencias



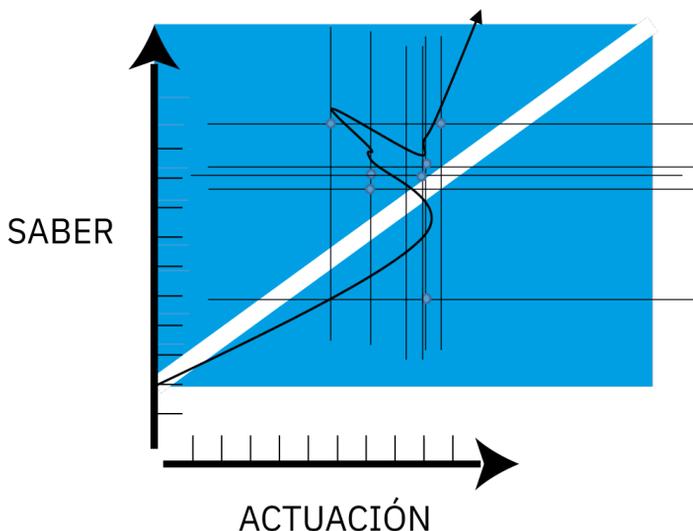
*Nota. Gráfico representativo de diferentes tendencias que pueden generarse utilizando este método.*

Llevando este método al estudio en particular que este artículo quiere demostrar, es necesario volcar los datos obtenidos tras una evaluación del personal a través de los indicadores básicos del mando.

Entendiendo que, si la organización presenta una baja moral, su motivación es baja también, en este caso la disciplina que se ve afectada por estos se establecería como la diferencia de ambos. El espíritu de cuerpo es, en este caso, observable en las actividades grupales y aun más individuales que afectan a la organización, lo cual es un factor determinante para la eficiencia pero no evaluativo cuantitativamente, por lo cual debería establecerse un coeficiente para este que se promedie con la motivación o la moral respectivamente. También deben incluirse todos los datos que hacen a la eficiencia de la organización, como los objetivos propuestos, la aptitud física individual y del conjunto, y el adiestramiento.

Para la siguiente tabla se utilizarán solo cuatro ítems de los datos obtenidos de cada indicador para volcarlos a la tabla de eficiencia.

*Gráfico 7 - Tabla de resultado experimental en marzo de 2019*



1. Moral:
  - α. Predisposición: 90% predispuestos en el cumplimiento de órdenes.
  - β. Responsabilidad: 80% de las actividades alcanzadas.
  - χ. Sanciones disciplinarias: 45% presenta sanciones disciplinarias.
  - δ. Felicitaciones/reconocimientos/cursos: 75% del personal presenta algunas o todas.
2. Motivación (promedio general, expresado en porcentajes, de los resultados de las encuestas):
  - α. Ejemplo de los jefes: 56% expresa recibir el ejem-

plo de sus jefes.

- β. Actitud de los jefes hacia su personal: 87% percibe una actitud positiva de sus jefes.
- χ. Interés por los asuntos del servicio: 92% siente interés por los asuntos del servicio.
- δ. Muestras de iniciativa e ingenio: 70% del material es arreglado por el usuario y está en correcto funcionamiento.

### 3. Objetivos logrados:

- α. Ejercicios de Sección y Subunidad: 80% (adiestrado)
- β. Torneo mejor patrulla de exploración: promedio intelectual 75%, promedio actuación 83%
- χ. Promedio de comprobaciones PAF: 89%
- δ. Comprobaciones PAFO: promedio 79%

El grafico en la figura 6 muestra un patrón de tendencia conceptual que, con adiestramiento y acción continua de mando, puede llevarse a una instancia de equilibrio general. Dicho esto, las  $x$  y las  $y$  del grafico que se formen pueden representar desde “moral y motivación”, “objetivos establecidos y objetivos alcanzados”, “saber y hacer”, “aptitudes y actitudes”, etc.

## Resultados

En este apartado se colocarán los datos extraídos y los resultados obtenidos en el proceso de corrección de la acción educativa realizada en los últimos 11 meses.

El 28 de septiembre de 2019 se realizó una pista de evaluación integral de aptitudes y actitudes del Escuadrón de

Exploración del Regimiento de Caballería de Exploración 12, realizándose también una encuesta donde se manifestaban diferentes parámetros que hacían relación a los establecidos en los indicadores básicos del mando. Para observar los resultados y ver no solo el plan de educación de la subunidad, sino también observar cómo el mando ejercido sobre los subordinados incidía en la toma de decisiones y en las acciones que los subordinados realizaban. Las encuestas fueron anónimas y para la totalidad del personal de la subunidad, participando tropas y cuadros.

A principios de septiembre de 2020, se realizaría una nueva pista de evaluación integral de aptitudes y actitudes, con la finalidad de comprar el plan de educación desarrollado y, junto con eso, la educación y el coaching de liderazgo proporcionado a jefes de grupo y jefes de secciones.

La pista de evaluación en septiembre de 2019 constaba de tres partes, una pista de evaluación actitudinal y finalizada la misma un examen intelectual. La pista actitudinal contenía puntos de comprobación de destrezas individuales y del conjunto (las patrullas tenían un número variable de entre 4 y 5 personas), y pruebas de ingenio, donde algunas de ellas tenían una solución y puntos de evaluación a la acción del jefe bajo presión. Se evitó utilizar coeficientes en las diferentes evaluaciones, solo se promediaron resultados.

Los resultados fueron los siguientes:

*Tabla 1 - Tabla de evaluación septiembre de 2019*

GRADO NOMBRE Y APELLIDO	PISTA	EXAMEN
CI Alejandro Villarreal	8,45	1,75
SV Gastón Gally	8,60	1
SV Luciano Gutierrez	7,42	0,95
SV Galo Hougham	7,45	0,4
	7,98	1
CB Elias Merdine	7,89	1,45

SV Juan Donoso	8,10	2,3
SV Alexis Mansilla	8,09	4,05
	8,03	2,6
CB Cristian Quipildor	8,50	5,4
SV Nicolás Torrilla	7,30	2,6
SV Brian Babio	7,64	1,3
	7,81	3,1
CB Exequiel Alfaro	8,00	5,6
SV José Ojeda	7,57	0,4
SV Brian Estevez Corena	6,75	2,5
	7,44	2,83
CI Nazareno Espinosa	8,73	5,25
SV Matias Rendon	6,90	1,95
SV Lucas Gallay	7,00	1,9
	7,54	3,03
CI Juan Galarza	8,70	4,25
SV Gastón Cabrera	6,73	1,95
SV Cristian Funes	8,11	4,1
SV Exequiel Ortiz	7,18	2,8
	7,68	3,27
CB Maximiliano Portal	9,10	2,05
SV Ignacio Cabrera	8,00	0,45
SV Facundo Rodriguez	7,50	2,0
SV Matias Rodriguez	8,36	3,05

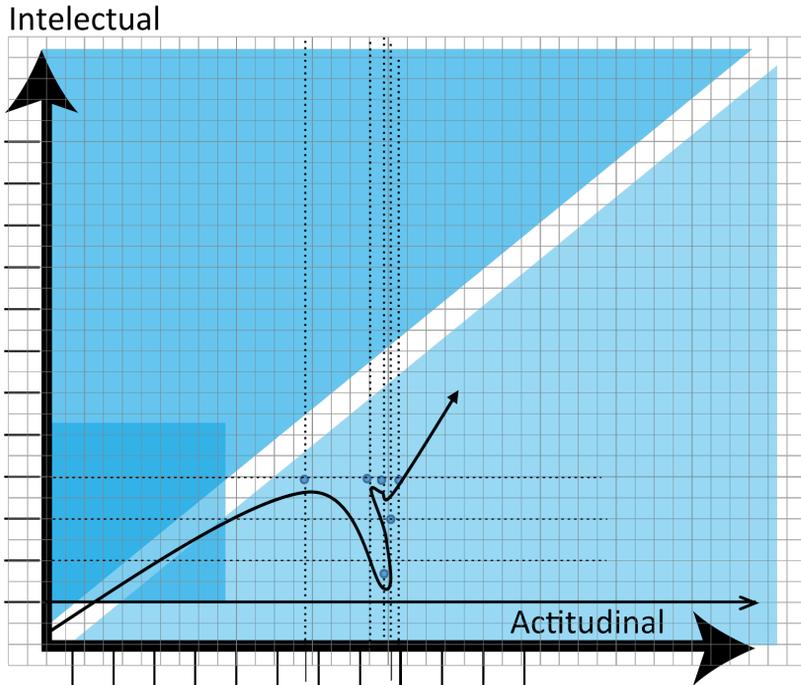
	8,24	1,88
CB Juan Cedrés	8,55	3,4
SV Diego Velazquez	8,18	2,05
SV Enzo elfino	7,60	1,75
SV Marcelo Flores	7,20	3,85
	7,88	2,76
CI Nicolás Rodriguez	8,60	2,5
SV Mirko Amarillo	7,38	0,45
SV Ángelo Luiselli	7,63	4,15
	7,87	2,36
CB Jonathan Areco	8,40	1,55
CB José Montiel	7,60	2,85
SV Exequiel Marquez	7,00	1
SV Jonathan Carles	8,33	4,1
	7,83	2,357
CB Fernando Leiva	8,50	5,9
SV Juan Rodriguez	4,67	1,55
SV Nicolás Arellano	4,89	1,25
	6,02	2,9

*Nota. tabla que muestra las notas obtenidas en la primera instancia de evaluación, luego de haberse realizado a principios de la investigación.*

A simple vista, se puede observar claramente el sesgo actitudinal de la organización en su conjunto.

Para la observación en la tabla se utilizarán los promedios generales de las patrullas.

Gráfico 8 - Gráfico de eficiencia de septiembre de 2019



*Nota. el gráfico representa la medición obtenida luego de haberse volcado los datos de las evaluaciones realizadas a inicios de la investigación. El espacio en azul enmarca la zona de “no aprobación”.*

El gráfico representa una tendencia en la organización completamente actitudinal, se encuentra fuera del rango de desaprobación general (cuadrado azul) y adjunta todos los datos dentro de la zona actitudinal. Las brechas a reducir entre ambas pruebas promedian el 46%

Es decir:

promedio (Pr); Pat (patrullas); número de patrullas (N Pat)

$$Pr = \frac{\text{Pr Pat 1} + \text{Pr Pat 2} + \text{Pr Pat 3} + \text{Pr Pat 4} + \text{Pr Pat 5} + \dots + \text{Pr Pat 11}}{\text{N Pat}}$$

$$Pr = \frac{4,45 + 5,3 + 5,4 + 5,1 + 5,25 + 5,4 + 5 + 5,2 + 5,05 + 5,05 + 4,46}{11}$$

$$Pr = 4,6 * 100 / 10 = 46\%$$

El resultado de los promedios indica la brecha existente entre las aptitudes y los conocimientos.

Durante el 2021 se han incrementado proporcionalmente un 46% la carga horaria a las clases y a la transmisión de conocimientos intelectuales. La acción de mando se vio afectada gravemente por dos cuestiones. La primera es que los cuadros debían perfeccionarse ellos mismos para lograr incorporar nuevos conocimientos y refrescar aquellos olvidados, a esto colocarlos en tela de juicio, concluir y transmitirlos a los subordinados. Y el segundo lugar, la situación del covid-19, que obligó a los cuadros a adaptarse a las nuevas normativas vigentes y la transmisión y motivación del personal debía hacerse mediante plataformas *online* la mayoría del tiempo. Únicamente en momentos de fase de distanciamiento lograron reunir a su personal en sectores amplios, dar instrucción y adiestrarse. No solo fue difícil la adaptación, sino también intensiva.

El aumento de la carga horaria a los conocimientos intelectuales dio fruto exitosamente, logrando reducir considerablemente la brecha original. Pero también hubo una disminución en las aptitudes físicas y de destrezas, lo que se vio evidenciado de la siguiente forma.

Tabla 2 - Tabla de promedios 10 de septiembre de 2020

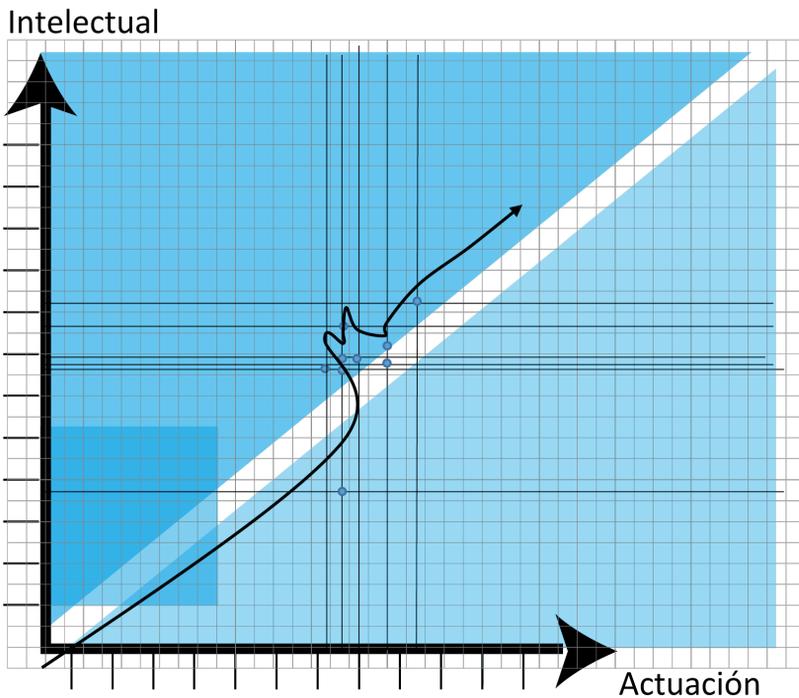
GRADO NOMBRE Y APELLIDO	PISTA	EXAMEN
CI Alejandro Villarreal	8,20	8
SV Gastón Gallay	7,25	7,9
SV Luciano Gutierrez	6,80	7
SV Galo Hougham	6,00	6,45
	7,06	7,3375
CB Elias Merdine	6,70	4,3
SV Juan Donoso	7,12	6,14
SV Alexis Mansilla	7,28	5,65
	7,03	5,363333333
CB Cristian Quipildor	8,00	7,8
SV Nicolás Torrilla	6,84	8
SV Brian Babio	7,23	7
	7,36	7,6
CB Exequiel Alfaro	7,65	8,98
SV José Ojeda	7,00	6,66
SV Brian Estevez Corena	7,98	8,1
	7,54	7,913333333
CI Nazareno Espinosa	6,20	7,85
SV Matias Rendon	6,90	7,2
SV Lucas Gallay	6,21	7
	6,44	7,35
CI Juan Galarza	7,56	7,2
SV Gastón Cabrera	6,00	7,89

SV Cristian Funes	7,11	8
SV Exequiel Ortiz	8,00	7,4
	7,17	7,6225
CB Maximiliano Portal	7,80	6,98
SV Ignacio Cabrera	7,65	8,12
SV Facundo Rodriguez	6,00	7,3
SV Matias Rodriguez	5,45	8,9
	6,73	7,825
CB Juan Cedrés	7,58	8,16
SV Diego Velazquez	8,00	9,3
SV Enzo elfino	6,30	7,9
SV Marcelo Flores	6,80	8,3
	7,17	8,415
CI Nicolás Rodriguez	8,00	8,6
SV Mirko Amarillo	6,85	8,12
SV Ángelo Luiselli	7,00	7
	7,28	7,906666667
CB Jonathan Areco	9,30	9,10
CB José Montiel	8,54	8,1
SV Exequiel Marquez	8,00	7,98
SV Jonathan Carles	9,30	9
	8,78	8,54
CB Fernando Leiva	7,92	8
SV Juan Rodriguez	5,60	7,56
SV Nicolás Arellano	5,80	7,36

	6,44	7,64
--	------	------

*Nota.* Tabla que describe las notas obtenidas en la evaluación resultante de la aplicación del nuevo plan de educación de la subunidad.

*Gráfico 9 - Gráfico de eficiencia de equilibrio general del 10 de septiembre de 2020*



*Nota.* El gráfico representa la modificación y alargamiento de la tendencia de la eficiencia de la organización, luego de haberse aplicado el aumento de las horas cátedra de las materias militares, utilizando la brecha como elemento determinante.

## Conclusión

Como todo método que estudia la acción humana, este es completamente deductivo pero apoyado en datos. Tal vez, en el ámbito militar, la necesidad de un método cuantitativo para medir la eficiencia de una fracción o de un individuo en particular no sea necesario. Muchas veces el jefe atribuye ver la eficiencia de su organización como percepción subjetiva basadas en sus intereses, pero no así para sus superiores o subalternos.

El método expresado le permite quitar el narcisismo de su función y poder verse en un gráfico. No es otra cosa que un elemento más que puede aplicar para redireccionar su acción y lograr alcanzar de mejor manera, o más rápido, sus objetivos como jefe, acondicionando, si es conveniente, su plan. Es un método bidireccional y bifuncional, no solo refleja si el jefe es eficiente o no, sino también su organización, pero esta bifuncionalidad metodológica está enlazada por la acción del jefe.

Para que todo esto funcione, el jefe debe aceptar críticas constructivas, aunque se sienta aislado en su intención.

“La minoría más pequeña de la tierra es el individuo”, diría la filósofa y escritora de origen Ruso Ayn Rand (1095-1982), por lo que es importante entenderse como tal para el estudio del individuo en la búsqueda de una organización eficiente.

Por ende, se debe partir siempre estudiando las acciones individuales, observarlas acabadamente y volcar los resultados en el método del equilibrio general, para programar la educación en base a cada individuo, para luego buscarla con la organización inmediata superior. Y así sucesivamente hasta culminar en la fracción completa a la cual tiene a su mando.

Ahora bien, un jefe que toma por primera vez una organización  $x$ , no conoce la eficiencia ya adquirida<sup>81</sup> del grupo

---

81 Un jefe nunca toma una organización completamente nueva (siempre y cuando dicha organización, por necesidades organizacionales superior, no se halla armado a cero, incorporando personal que de un día a otro no se conocen), siempre está integrada por personas que han pertenecido en ella desde mucho antes de

humano que le depende. Por ende, este método, aplicado por el jefe saliente, le permite al nuevo, de forma resumida, conocer como está direccionada y qué hace falta corregir. Tomando esta premisa, el ahorro del tiempo sería fundamental para poder aprovechar al máximo el año militar. Ahora, si el saliente no lo hubiere hecho, este estudio es completamente delegable para que el cuerpo de oficiales de una subunidad, por ejemplo, realice dicho método en su organización. Lo único que le quedaría al jefe de subunidad sería utilizar los promedios de sus fracciones inferiores inmediatas y observar los resultados.

La eficiencia de equilibrio general es aplicable a la acción educativa, completamente inherente a la acción de mando. Tal es así que el mando que ejerce el jefe sobre sus subordinados es siempre y en todo lugar una acción educativa, y el método le permite medir todos aquellos aspectos en que el jefe ejerció dicha acción.

La moral es la ética en acción. Nos muestra, a través de las acciones, la educación moral recibida y obtenida del entorno primitivo que es la familia –expresión a la que Frederick Hayek (2015) menciona como ancestral y natural–, y la obtenida del entorno social y cultural. Por lo que la motivación es un estado de ánimo, es decir, completamente emocional, sentimental, expresado en acciones. Esta relación que nos da la moral y la motivación muchas veces puede ser sinónima en el subconciente o antónima en la acción. Una tropa de inmorales puede estar motivada o viceversa. Sin embargo, las generalidades y la observación nos demuestran que son directamente proporcionales ambas. Por lo tanto, podemos atribuir que la moral es el saber hacer y la motivación nos rige el pensar, lo conceptual, un estado interno que activa y dirige, por lo que estas dos pueden ser evaluadas y volcadas en la tabla de eficiencia.

La evolución de la educación y de la autoridad ejercida por el jefe en órdenes y acciones, debe corregirse utilizando

la brecha que se genera entre el saber y el actuar, solo así tendrá un elemento que le permita incrementar o disminuir dicha carga horaria. Esto no implica descuidar aquello que el individuo o la organización tenga un buen rendimiento, por el contrario, debe mantenerse o incrementarse su dificultad para que no ocurra un desequilibrio inverso, es decir, incrementar aquello que era necesario alcanzar y decaer en aptitudes que la organización logró a lo largo del tiempo.

En cuanto a la relación del óptimo de Pareto, el equilibrio general solo encuentra su relación en su definición, es decir, en que el individuo logre su eficiencia sin perjudicar la de otro. Pero no tiene relación alguna con el método cuantitativo que este utiliza.

La ley de Pareto, también conocida como la regla del 80/20, dice que el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. En términos praxeológicos, el 80% de las consecuencias de la acción humana provienen del 20% de las causas que a ellas derivaron. Por ende, el jefe debe atender cuidadosamente su acción y la reacción de sus subordinados a estas. Por ejemplo, el 80% de los resultados obtenidos lo obtiene invirtiendo el 20% del tiempo en lograrlo, por lo que tampoco es un método que lleve mucho tiempo de planificación si en el momento correcto se realizó de manera correcta.

Teniendo en cuenta la multiplicidad de evaluaciones que se pueden generar, el indicador gráfico de “equilibrio general” busca, en cualquier entorno, disponer de datos que le sirvan al jefe para ver los resultados de su acción de mando y acción educativa, y así reordenarse, buscar nuevas alternativas e intentar lograr el equilibrio general.

Por lo tanto concluyo, basándome en la evidencia obtenida, que la eficiencia de equilibrio general logra demostrar el grado de eficiencia alcanzado por el jefe y a su vez de su organización.

CARRIZO, D. M. (2020). “Fundamentos de la Escuela Austríaca de economía”. *Revista Amo la Libertad*: págs. 45-46.

EJÉRCITO ARGENTINO (1968). Manual del Ejercicio del Mando. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/499486253/MFP-51-13-Manual-Ejercicio-Del-Mando>

FREUD, S. (2014). *El yo y el Ello*. Buenos Aires: Amorrortu.

HAYEK, F. (2015). *La fatal arrogancia*. Buenos Aires: Unión editorial.

MISES, L. V. (2018). *La acción humana*. Buenos Aires: Unión editorial

RAND, A. (2007). *Capitalismo, el ideal desconocido*. Buenos Aires: Grito sagrado.

**Palabras clave:** eficiencia - equilibrio - acción de mando - acción educativa - método.

**Keywords:** efficiency - balance - command action - educational action - method.

### **Abstract**

This research focuses on providing the boss with a simple and complete method that shows him, in data, his progress in both his command action and educational action. It is based on a study carried out in a subunit of a Regiment, under the premise of “measurement of efficiency”, meaning the level of efficiency reached or what parameters should the chief reorder to modify his command or educational action, in order to achieve a balanced level of efficiency. Although in the military field efficiency levels are difficult to measure based on production-based methods, this work seeks to generate an index of constant adaptation and modification, easy to perform and read. It is always taken from their incorporation, since it is at that moment, until their withdrawal from the force, that the individual constantly modifies their work and intellectuality, seeks to increase their cultural heritage and improve professionally. This method seeks that bosses statistically measure their subordinates in all areas, conclude a general average and generate a table with these data reflected in it, and then determine their command action or if their educational action is correct or should be corrected, with the ultimate purpose of achieving the general equilibrium efficiency of the organization. This method is useful for an individual to know their efficient status and so that the boss, in turn, knows the results of his command action and whether this action is efficient or should be corrected.