

IESE
Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
Instituto Universitario Art. 77 – Ley 24.521
Escuela Superior de Guerra
“Tte Gr1 Luis María Campos”



TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

Título: “El Liderazgo del Oficial Logístico”

**Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización
(CALRRMM) presenta el Mayor Don MAXIMILIANO PICCOLO**

Director de TFL: Teniente Coronel Don JOSÉ LUIS ECHENIQUE

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de septiembre 2012.

ABSTRACT

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	AUTOR: My MAXIMILIANO LEONARDO PICCOLO
TEMA: El Liderazgo del Oficial Logístico”	
<p>PROBLEMA: ¿Cuáles son los factores que pueden influir en la formación del Liderazgo del Oficial Especialista en Materiales del Ejército Argentino?</p> <p>DESCRIPCIÓN GENERAL: La existencia de gran cantidad de teorías, modelos y enfoques sobre El Liderazgo, constituye un problema para su estudio y aplicación, pero especialmente ante la necesidad de estructurar métodos de entrenamiento, currículas o establecer herramientas pedagógicas para la formación del Líder. Como conductor de una organización de características particulares y con competencias y funciones diferenciadas, cabe determinar que su liderazgo deberá formarse sobre factores específicos que es necesario determinar.</p> <p>El presente Trabajo Final de Licenciatura tiene como finalidad determinar cuales son los factores que pueden influir en la formación del Liderazgo del Oficial Especialista en Materiales del Ejército Argentino ya que como conductor de una organización de características particulares y con competencias y funciones diferenciadas, cabe determinar que su liderazgo deberá formarse sobre factores específicos que es necesario determinar.</p> <p>RESUMEN DE LA PROPUESTA: La problemática general se basa en el análisis de la formación de los Oficiales del Ejército Argentino en materia de liderazgo, el estudio de la formación profesional del General Dwight D Eisenhower y la experiencia de otros países en la formación de sus líderes, especialmente los logísticos.</p>	

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	Página 1
DESARROLLO	
<p>Capítulo 1: El oficial especialista en Materiales y su formación en el Ejército Argentino.</p> <p>Sección I: Mando o Liderazgo</p> <p>Sección II: La formación del Oficial especialista en Materiales en el Ejército Argentino</p> <p>Conclusiones parciales del capítulo</p>	<p>Página 4</p> <p>Página 4</p> <p>Página 18</p> <p>Página 19</p>
<p>Capítulo 2: El Liderazgo del General Dwight David Eisenhower.</p> <p>Reseña de la carrera militar del General Dwight D. Eisenhower.</p> <p>Conclusiones parciales del capítulo.</p>	<p>Página 21</p> <p>Página 22</p> <p>Página 34</p>
<p>Capítulo 3: La Formación del liderazgo del Especialista en Materiales en otros ejércitos.</p> <p>Formación del liderazgo en el ejército de EEUU.</p> <p>Formación del liderazgo en ejércitos del marco regional.</p> <p>Conclusiones parciales del capítulo.</p>	<p>Página 36</p> <p>Página 36</p> <p>Página 39</p> <p>Página 44</p>
CONCLUSIONES FINALES	Página 46
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	Página 48
ANEXOS	
<p>Anexo 1 Esquema gráfico metodológico.</p> <p>Anexo 2 Esquema gráfico metodológico.</p>	<p>Página 50</p> <p>Página 51</p>

1.INTRODUCCIÓN.

a. Antecedentes y Justificación del problema.

En la biblioteca de la Escuela Superior de Guerra se encuentran a disposición gran cantidad de libros y numerosos trabajos sobre el liderazgo Militar, pero no se refieren puntualmente al Liderazgo del Oficial Especialista en Materiales del Ejército Argentino.

El Oficial especialista en Materiales, no esta exento de la innegable necesidad de todo militar de contar con un alto grado de Liderazgo sobre la organización puesto a su mando en el campo de combate.

Como conductor de una organización de características particulares y con competencias y funciones diferenciadas, cabe determinar que su liderazgo deberá formarse sobre factores específicos que es necesario determinar.

b. Planteo del problema.

La problemática general se basará en el análisis de la formación de los Oficiales del Ejército Argentino en materia de liderazgo, casos surgidos de la historia militar y la experiencia de otros ejércitos, con la finalidad de determinar:

¿Cuáles son los factores que pueden influir en la formación del Liderazgo del Oficial Especialista en Materiales del Ejército Argentino?

c. Objetivos generales y específicos.

1) Objetivo General.

Determinar, los factores que pueden influir en la formación del Liderazgo del Oficial Especialista en Materiales del Ejército Argentino.

2) Objetivos específicos.

a) Conceptualizar el liderazgo, describir y analizar la formación del Oficial Especialista en Materiales en el Ejército Argentino, para determinar su grado de Aptitud. Capítulo I.

b) Describir y analizar la carrera militar del Grl Eisenhower, para determinar cuales fueron los factores que influyeron en su Liderazgo. Capítulo 2.

c) Describir y caracterizar el proceso de formación del Liderazgo del Oficial Especialista en Materiales en otros ejércitos. Capítulo 3.

d. Aspectos sobresalientes del marco teórico.

La existencia de gran cantidad de teorías, modelos y enfoques sobre el liderazgo, constituye un problema para su estudio y aplicación, pero especialmente ante la necesidad de estructurar métodos de entrenamiento, currículas o establecer herramientas pedagógicas para la formación del Líder.

La finalidad de este trabajo es identificar los factores sobre los que será posible moldear el Liderazgo de Especialista de Materiales del Ejército Argentino utilizando como marco teórico algunas de las corrientes históricas del Liderazgo. A los efectos de su comprensión se dará un resumen de las características de cada una de ellas.

La Teoría del Liderazgo y la Ética de Max Weber que establece que el Liderazgo es una relación social que se da cuando existe la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas.

Las Teorías de los rasgos y de Ralph Stogdill y Edwin Ghisell, que enfocan el centro de atención de sus estudios en las características psico físicas del Líder, dedicando poco esfuerzo a la comprensión de las características, necesidades o intenciones de los liderados. Esta postura será utilizada como marco teórico para el estudio de casos de personalidades durante el desarrollo del trabajo.

Las teorías de Estilo basados en el uso de la Autoridad de Kurt Lewin, Lippit y White, Modelos de Estilo que se basan en las maneras y estilos de comportamiento del Líder.

Las teorías situacionales basadas en la orientación del Líder y en el modelo Situacional de Fried Fiedler, como marco de análisis del Liderazgo en las estructuras organizacionales.

e. Metodología empleada.

La metodología a emplear será de carácter Deductivo con recurrencia de Inferencias Inductivas, apoyado en un diseño EXPLICATIVO de la investigación, empleando técnicas de validación de análisis bibliográfico, y análisis lógico.

f. Relevancia de la Investigación.

La relevancia de la investigación esta dada en la importancia que reviste para todo militar el contar con un alto grado de Liderazgo para el correcto ejercicio de sus funciones.

g. Esquema grafico metodológico.

Según Anexo 1.

2. DESARROLLO:

Según capítulos siguientes.

Capítulo I

El oficial especialista en Materiales y su formación en el Ejército Argentino.

a. Finalidad o propósito del capítulo.

La finalidad del presente Capítulo es conceptualizar el liderazgo y analizar como se produce la formación del liderazgo del Oficial Especialista en Materiales en el Ejército Argentino para determinar su aptitud.

b. Estructura del capítulo.

Sección I

Mando o Liderazgo

1) El Mando.

Antes de comenzar es necesario definir y conceptualizar, el mando, el comando, la conducción y el Liderazgo, para las tres primeras tomaremos las definiciones del MFP 51-13 Manual del Ejercicio del Mando y para el Liderazgo lo establecido en FM 22-100 del Ejército de los Estados Unidos de América ya que como se expresó anteriormente existen diferentes enfoques y acepciones sobre el término y sobre todo teniendo en cuenta que no es un vocablo de uso frecuente en nuestra doctrina.

En nuestro ejército el Manual del ejercicio del mando diferencia tres acciones por medio de las cuales el jefe puede influir sobre sus subordinados y define:

*Mando: “ Es la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión”.*¹

*Comando: “Es el ejercicio de la autoridad y responsabilidades legales sobre una organización militar. Es una función del grado y cargo que está prescripta, regulada y limitada taxativamente por las leyes y reglamentos militares”*²

Conducción: “Es la aplicación del comando a la solución de un problema militar.

¹ MFP 51-13 Manual del Ejercicio del Mando, Ejército Argentino, Reimpresión, Instituto geográfico Militar, República Argentina Año 1990, Introducción p 2.

² MFP 51-13 Manual del Ejercicio del Mando, Ejército Argentino, Reimpresión, Instituto geográfico Militar, República Argentina Año 1990, Introducción p 2.

*La conducción es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas. Cada tipo de problema militar a resolver, requerirá la aplicación de técnicas particulares.”*³

Este mismo manual nos indica que la naturaleza del mando es universal ya que cualquier tipo de organización, depende de las cualidades y eficiencia de sus jefes para el ejercicio del mando, sin embargo la profesión militar es la única que exige sacrificios tales como la entrega de la vida en pos del cumplimiento de la misión imponiendo la necesidad del mando como actividad esencial y predominante en el Jefe militar.

Estipula claramente que *“por su naturaleza el mando no es necesariamente innato; depende de cualidades y condiciones (condiciones personales para el mando) que pueden ser desarrolladas y de la aplicación racional de principios (principios del mando) que pueden ser aprehendidos. La capacidad para ejercer el mando puede ser adquirida, desarrollada y practicada en grado variable por quien se sienta adecuadamente motivado, posea la aptitud mental y física y la integridad moral para asimilar y aplicar sus exigencias.”*⁴

La adquisición de tal capacidad es un proceso continuo y permanente, que podrá lograrse a través de la práctica, el estudio, el sentido común y el tacto.

La historia esta plagada de ejemplos de hombres que sin destacarse en los inicios de su carrera llegaron a transformarse en grandes Líderes pudiendo dar por cerrada la vieja discusión sobre si líder se nace o se hace.

Nuestro manual sostiene que, *“... se deberá rechazar cualquier teoría que sostenga que la capacidad para el mando es absoluta y totalmente innata...”*⁵

*“...El mando militar se desarrolla con eficacia a través de las acciones y órdenes del jefe. Este deberá vivir pendiente de sus responsabilidades, capitalizando sus condiciones de mando positivas, neutralizando sus debilidades humanas y conduciéndose en su trato con sus hombres en base a la orientación que le fijan los principios y procedimientos del mando. Esta acción debe completarse con una evaluación constante de su organización a la luz de los indicadores básicos del mando con el objeto de transformar, a cada uno de los integrantes del grupo, en individuos útiles a las necesidades de una organización eficaz a fin de cumplir exitosamente la función o misión...”*⁶

2) El liderazgo.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que

³ MFP 51-13 Manual del Ejercicio del Mando, Ejercito Argentino, Reimpresión, Instituto geográfico Militar, Republica Argentina Año 1990, Introducción p 2.

⁴ MFP 51-13 Manual del Ejercicio del Mando, Ejercito Argentino, Reimpresión, CD EMGE Jefatura III Operaciones -I Departamento Doctrina Año 2002, Republica Argentina, Cap I, Sec I Art (s) 1.001,1.002, 1.007.

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

El FM 22-100 del Ejército de los Estados Unidos de América, a diferencia de nuestra doctrina nos habla de Liderazgo definiéndolo.

“Liderazgo militar es un proceso mediante el cual un soldado influye en otros para cumplir la misión. Un soldado lleva a cabo este proceso mediante la aplicación de sus atributos de liderazgo (creencias, valores, ética, carácter, sus conocimientos y habilidades)”⁷

En un intento de síntesis podríamos decir que este manual no dice que para ser un líder competente hay ciertas cosas que debemos ser, saber y hacer.

El ser: en esta dimensión se encuentran por una parte una serie de atributos físicos, mentales y emocionales; por la otra, una serie de valores como lealtad, deber, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad y valor personal.

Valores y atributos conforman el carácter del líder, es decir, lo que debe SER.

El saber: Serie de aptitudes interpersonales, conceptuales, técnicas y tácticas.

El hacer: Dimensión compuesta por el influenciar, el manejar y el mejorar.

El liderazgo consiste en "*influnciar a la gente, proporcionando un propósito, una dirección y motivación, al tiempo que se llevan a cabo las labores cotidianas con la finalidad de cumplir la misión y mejorar la organización*".

Para poder ejercer bien el liderazgo (HACER), hay que tener unos conocimientos (SABER) a los que preceden una serie de cualidades humanas (SER).

De su motivación por ser y el trabajo de una vida para dominar las aptitudes que definen la competencia, surge el SABER. De manera que un líder necesita actuar (HACER) de acuerdo a unos principios (SER) que se ven avalados por su experiencia y conocimientos (SABER). El resultado de este proceso es la excelencia, tanto moral como colectiva, que sólo se logra cuando todos los individuos son disciplinados y están comprometidos con los valores del ejército.

Como lider usted debe		Ejemplos
SER	1. Estar comprometido con la ética del Ejército profesional.	La lealtad a los ideales de las Naciones, la lealtad a las unidades, el servicio desinteresado, la

⁷ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters Department of the Army , EEUU, Washington, DC, 1982, p 44, traducción personal.

	2. Poseer rasgos de carácter profesional.	responsabilidad personal. El coraje, la competencia, la sinceridad, compromiso, integridad.
CONOCER	3. Conozca los cuatro factores de liderazgo y cómo se afectan entre sí.	Seguidor, el líder, la comunicación, la situación.
	4. Conócete a ti mismo.	Fortalezas y debilidades del carácter, conocimientos y habilidades propios.
	5. Conocer la naturaleza humana.	Las necesidades humanas y las emociones. Cómo la gente responde al estrés. Fortalezas y debilidades de su carácter, el conocimiento y las habilidades de su gente.
	6. Conozca a su trabajo.	Técnica y habilidad táctica.
	7. Conozca su Unidad	Cómo desarrollar las habilidades necesarias individuales y de equipo ¿Cómo desarrollar la cohesión ¿Cómo desarrollar la disciplina
HACER	8. Proveer dirección.	El establecimiento de metas, resolución de problemas, la toma de decisiones, la planificación
	9. implementar	Comunicar, coordinar, supervisar, evaluar.
	10. motivar	Aplicando los principios de la motivación como el desarrollo de la moral y el espíritu en su unidad; la enseñanza, entrenamiento y asesoramiento.

8

Tras una comparación de nuestro reglamento con lo expresado en el manual del ejército de Los Estados Unidos en el cuadro anterior, se advierte que es posible relacionar los términos expresados y poder recrear el gráfico del

⁸ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters Department of the Army, EEUU, Washington, DC, 1982, Cap 2, p 49, traducción personal.

liderazgo con vocablos de nuestra doctrina referidos en el Manual del Ejercicio del mando.

Como líder usted debe		Ejemplos
SER	1. Un Jefe que respete los principios del mando. Cap IV Sec I	a) Creer en la causa que se sirve y auxiliarse de la fe en Dios. b) Entregarse sin limitaciones al régimen del servicio. c) Tener sentido de la autoridad y de la dignidad.
	2. Un Jefe con condiciones personales para el mando. Cap III	Abnegación, aplomo, Audacia, Capacidad de resolución, Constancia, Discreción, energía, Iniciativa, Integridad y corrección, criterio, Justicia y ecuanimidad, Lealtad, optimismo y entusiasmo, Porte, resistencia y Valor
CONOCER	3. Los factores del mando militar. Cap I Sec II Art 1.010.	La misión, el jefe, los subordinados y la situación.
	4. Conocimiento de sí mismo. Cap I Sec II Art 1.011	Evaluar sus propias aptitudes, perfeccionar sus cualidades, dominar sus debilidades y Controlarse.
	5. Conozca el comportamiento Humano. Cap II	La personalidad. Las necesidades humanas básicas. Objetivos y frustraciones. Presión de fuerzas externas e internas del individuo
	6. Conozca a su trabajo	Solidos conocimientos profesionales.
	7. Conozca su Unidad a través de los indicadores básicos del mando Cap V Sec I	La moral. La motivación La disciplina El espíritu de cuerpo La eficiencia.

HACER	8. Aplique los procedimientos del mando. Cap IV Sec II.	a) Crear y mantener el ascendiente. b) Dar el ejemplo. c) Conocerse a sí mismo para perfeccionarse y cultivarse profesionalmente. d) Conocer a los subordinados, preocuparse por su bienestar y mantenerlos informados. e) Impartir órdenes inequívocas, correctas, oportunas y comprobar su ejecución. f) Emplear a los subordinados de acuerdo a sus capacidades y desarrollar el concepto de trabajo de equipo. g) Desarrollar el sentido de responsabilidad en sí mismo y en los subordinados. h) Administrar justicia con ecuanimidad.
	9. Desarrolle los indicadores básicos del mando Cap V Sec II.	La moral. La motivación La disciplina El espíritu de cuerpo La eficiencia

Podemos entonces concluir en que básicamente los dos sustentan el accionar del Jefe/Líder sobre los mismos principios y procedimientos siendo lógico deducir que los términos Liderazgo y mando para este caso tienen la misma acepción.

3) Niveles de Liderazgo.

Este manual ⁹también nos explica que existen tres niveles de liderazgo:

• ⁹ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters Department of the Army, EEUU, Washington, DC <http://dc202.4shared.com/doc/IvTZypMY/preview.html>.

Liderazgo Directo: Es el Liderazgo que ejerce cualquier militar que tiene a cargo subordinados, su influencia es totalmente directa ya que produce entre personas que se ven la cara, por lo que cobra gran importancia las capacidades de comunicación, de creación y manejo de equipos, de supervisión y de orientación.

Las dos dimensiones de la influencia son la comunicación y la toma de decisiones, que consiste no sólo en saber cuándo y qué decidir, sino también en comprender el alcance de las decisiones.

La motivación se realiza delegando autoridad y dando crédito a las personas por sus logros (refuerzo positivo) o imponiendo un castigo ante una conducta indeseable (refuerzo negativo).

Liderazgo organizativo

Los líderes organizativos son los que dirigen organizaciones enteras, incluidos líderes subordinados. Su influencia es ante todo indirecta, ya que comunican y motivan mediante el personal y comandantes subordinados.

Estos líderes evalúan sistemas interrelacionados y diseñan planes a largo plazo para cumplir la misión. Puesto que su liderazgo es mucho más indirecto, a menudo resulta difícil predecir el resultado final de sus acciones y, además, tampoco reciben el feedback inmediato del que gozan los líderes directos. El líder organizativo hace las veces de mentor de los líderes directos, en quienes delega su autoridad y en cuyas acciones se apoya.

Los líderes organizativos deben poseer las aptitudes del líder directo, sin embargo, al tratarse de organizaciones y recaer sobre ellos una autoridad mayor, deben dominar otras aptitudes interpersonales, conceptuales, técnicas y tácticas.

En el plano interpersonal, los líderes organizativos deben comprender a los soldados y saber comunicar. La persuasión es clave, como lo es la capacidad de mantener la mente abierta en las negociaciones y ser positivo en caso de controversia. Entre las aptitudes conceptuales se encuentran establecer una resolución, filtrar información y comprender los sistemas.

Dado que las responsabilidades del líder organizacional son mayores que las del directo, tanto vertical como horizontalmente, existen una serie de aptitudes técnicas que podrían clasificarse de críticas, como el aprovisionamiento de recursos necesarios para alcanzar las metas organizativas (equipos, presupuesto, personas, tiempo, etc.) evaluando objetivos, anticipando las necesidades de recursos y asignando estos eficientemente de forma que no se malgasten. En este punto es donde intervienen, como veremos más adelante los integrantes del estado Mayor.

Otra de las actitudes técnicas críticas es la predicción de efectos de segundo y tercer orden, lo que les permite evaluar el clima organizativo y proporcionar feedback constructivo a los subordinados.

A escala organizativa, influenciar no sólo significa transmitir la orden, sino también disponer las tareas del personal y líderes subordinados para alcanzar el objetivo.

Estos líderes encuentran complicaciones en cuanto a la comunicación debido al distanciamiento de quienes ejecutan sus decisiones y la multiplicidad de factores que tramitan, para ello la cadena de mando será la vía normal de comunicación.

Existen tres tipos de acciones de mejora: el desarrollo, la construcción y la formación. Los líderes organizativos ven hacia dónde necesita dirigirse la organización y qué es lo que sus líderes deben ser capaces de lograr. Con este conocimiento, se dedican a desarrollarse a sí mismos y a ser mentores para sus subordinados, formando líderes a todos los niveles y dándoles libertad para practicar lo que han aprendido.

La construcción es un elemento igualmente importante. La construcción de capacidades para el combate en tiempos de guerra deriva de la organización de tareas, el aprovisionamiento y la preparación para ejecutar la misión al tiempo que se cumple con las necesidades humanas de la organización.

La construcción de equipos es algo para lo que deben confiar en otros, que transmitirán la intención del líder organizativo: su trabajo consiste en crear unas metas para la organización que deben ser asumidas tanto por los individuos como por los equipos.

La formación es un proceso continuo que tiene lugar a lo largo y ancho de la organización, pues siempre existe alguna persona que está viviendo una experiencia de la que se puede extraer una lección de la que todos pueden beneficiarse.

De ahí la importancia de compartir errores de forma sincera en lugar de ocultarlos. Los líderes organizativos animan a sus subordinados a examinar sus experiencias y crean el clima propicio para compartirlas.

Liderazgo estratégico

Los líderes estratégicos son los pensadores de más alto rango del ejército, son expertos político-militares cuya función esencial consiste en identificar los elementos que conforman el entorno y tomar la decisión de cuál será la estructura y capacidad del ejército de mañana en cuestión de misiones, soldados, armas, logística y tecnología, entre otros.

Su forma de comunicar la dirección que ha de seguirse influye en la comprensión del mensaje y en el apoyo que recibirán las nuevas ideas, por ello utilizan múltiples medios, ajustando el mensaje cuando se hace necesario y haciendo referencia constante a los temas del ejército.

Pero los líderes estratégicos se enfrentan a retos mayores y sus decisiones afectan no sólo a la cultura del ejército como tal, sino que además pueden influir en el entorno nacional o global. Por ello, cualquier labor que emprendan necesita mayor coordinación, lleva más tiempo, tiene una influencia más amplia y produce efectos a largo plazo. Estos líderes desempeñan un liderazgo basado en los valores del ejército, que sirven como referencia constante en sus acciones.

Entre las aptitudes que deben tener destacan las de interacción con otras personas, pues en su labor necesitan relacionarse a diferentes niveles en el plano interno y con una cantidad mayor de personas que otros líderes, mientras que en el externo es frecuente su interacción con agencias estatales, medios de comunicación y gobiernos de otros países. En este sentido, es importante que el líder estratégico y su personal desarrollen redes de apoyo con individuos en otras agencias y organizaciones que influyen en su propia organización.

Por otra parte, los líderes estratégicos poseen no sólo la autoridad, sino también la responsabilidad de seleccionar a los individuos mejor preparados para formar parte de su equipo, personas con capacidad de averiguar información concisa y objetiva y de construir redes de influencia dentro y fuera de la organización, personas cuyos puntos fuertes compensen los puntos débiles del líder, refuercen su visión y aseguren el éxito de la institución.

Dentro de las aptitudes conceptuales del líder estratégico se encuentran la visión, el desarrollo de marcos de referencia y el manejo de la incertidumbre y la ambigüedad. Con su amplitud de miras, los líderes estratégicos diseñan una visión que mueva a la acción, la comunican para crear un plan, conseguir apoyo y guiar la labor de sus subordinados, ya que la visión del líder estratégico proporciona un propósito, una motivación y una dirección a todos los componentes de la organización.

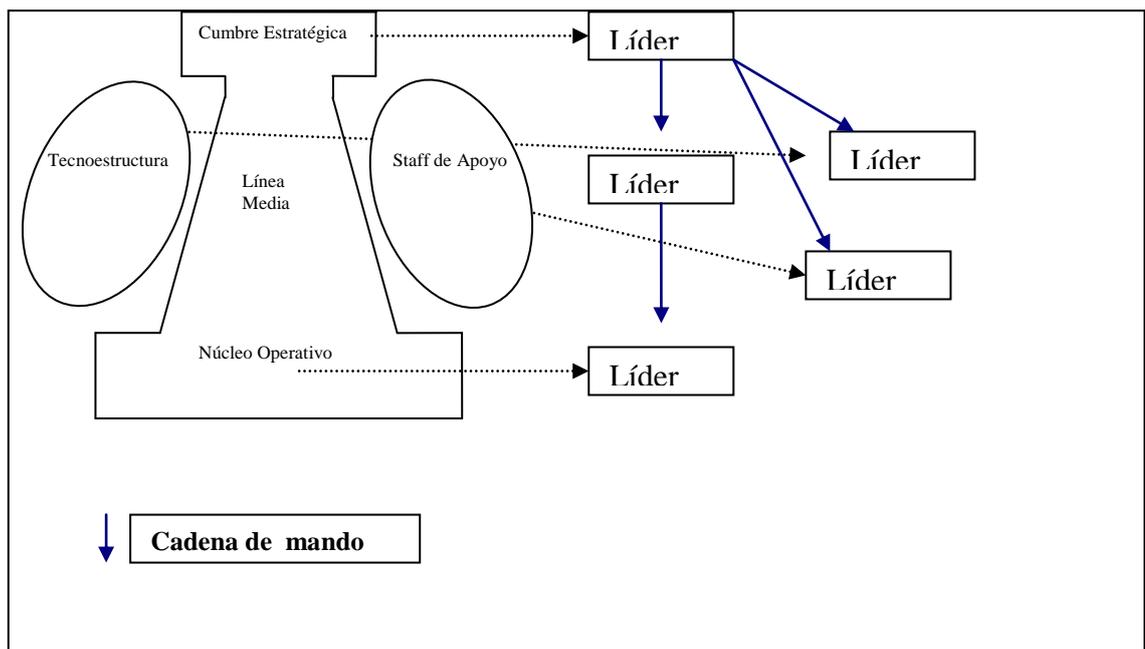
En cuanto a las aptitudes técnicas, los líderes estratégicos basan su trabajo en la utilización de un arte estratégico, tecnología avanzada y la traducción de metas políticas en objetivos militares. Los líderes estratégicos sortean la complejidad de incertidumbre del entorno estratégico y traducen conceptos abstractos en acciones concretas y metas políticas en objetivos militares.

Entre las acciones del líder estratégico se encuentran la influencia, las operaciones y la mejora. La influencia se lleva a cabo mediante la comunicación, la toma de decisiones y la motivación. Las condiciones globales siempre cambiantes ponen a prueba la aptitud del líder para tomar decisiones, que además se ve en la obligación de estar a la vanguardia del cambio en la organización y optimizar los sistemas y operaciones. La influencia de los

líderes estratégicos se deja sentir no sólo dentro de la organización, sino también fuera de ella. En la toma de decisiones estratégicas, los líderes cuentan con grandes recursos conceptuales, entre los que se incluyen individuos de gran valía en círculos académicos y políticos.

Es entonces posible deducir que en una organización, se conformara una cadena de Liderazgo donde cada Líder, ejercerá como mínimo dos de los niveles de liderazgo mencionados, de acuerdo a la posición de su rol dentro de la cadena de mando de la organización, uno como líder directo de la organización que comanda (Liderazgo organizacional), en el que tendrá un rol sumamente importante como responsable de la ejecución de las decisiones del escalón superior y otro en forma directa (Liderazgo directo) con todo el personal con quien tenga que interactuar para el desarrollo de sus funciones.

Cobra importancia entonces recalcar que una de las características principales de un buen líder deberá ser la habilidad para identificar, seleccionar y adiestrar líderes subalternos ya que sus logros dependerán del logro de sus líderes subordinados.



El Liderazgo del Oficial especialista en Materiales.

Podemos ubicar al Oficial especialista de materiales dentro de la organización en su rol dentro del Staff de Apoyo como integrante del Estado Mayor General, realizando sus tareas propias de asesoramiento y asistencia al Comandante, para lo que dispondrá de un órgano de trabajo.

Agudizando el análisis, tomando únicamente este órgano de trabajo podría deducirse que deberá ejercer, su cuota de Liderazgo organizacional, si tomamos a este órgano como una organización con una finalidad y estructura determinada dentro de un sistema mayor.

Hilando aún mas fino es necesario también ubicarnos un escalón mas arriba en la mirada organizacional, tomando al Comandante con sus amplias responsabilidades como cúspide, que implican la necesidad de proyectar poder ejerciendo su liderazgo organizacional, pudiendo apreciarse que el logístico en su función de asesor y asistente, es el pilar sobre quien reposa una parte importante de las responsabilidades del liderazgo de dicho comandante, justamente una de sus aptitudes criticas, cual es el aprovisionamiento de recursos materiales para cumplir con la misión impuesta.

Podríamos entonces establecer que el liderazgo del logístico no solo realiza su aporte al liderazgo organizacional (cadena de Liderazgo) sino que obra como potenciador en la proyección de poder del Comandante, ya que la buena ejecución de sus responsabilidades no solo aportaran la factibilidad de la decisión sino que influirán directamente sobre la moral del personal, ya que normalmente estarán ligadas al bienestar del personal.

El General Ridgway¹⁰, al referirse al liderazgo nos señala que “... *Los atributos de un jefe no se limitan a los comandantes. Los requisitos para el liderazgo son igualmente esenciales en el oficial del estado mayor, y en algunos aspectos con mas rigurosidad, pues el no tiene esa autoridad final que puede usarse cuando es necesario y, al desempeñar sus deberes, precisara depender de sus propios firmeza de carácter, tacto y persuasión aun mas que su comandante...¹¹*”.

El coronel Tejada en su libro sobre Apoyo Logístico nos brinda un acabado perfil de un logístico y señala que este debe ser abordado desde dos perspectivas, uno como oficial perteneciente a un estado mayor con características referidas a su eficiencia individual y otra como especialista en su campo de acción para lo que deberá reunir las siguientes cualidades.

- ❖ *“Conocimientos sobre táctica y de las exigencias que impone cada tipo de operación. Esta exigencia en el perfil a considerar, permitirá que el logístico esté en capacidad de comprender el problema táctico, a efectos de prever el apoyo logístico para que tenga el efecto deseado en el movimiento y ritmo de la Batalla.*
- ❖ *Pensamiento integral e integrado al pensamiento táctico. Cualidad que facilitará cumplir con la exigencia de previsión, a fin de poder anticipar las necesidades y no tener que reaccionar a los requerimientos.*
- ❖ *Espíritu imaginativo y previsor. Esta característica ayudará al logístico a mantener una integralidad con la visión del plan del comandante Táctico,*

¹⁰ General Matthew B. Ridgway, Ejercito de los Estados Unidos, Retirado , Cte 82 D Aerotransportada en África Sicilia y Francia durante la II GM y el 18 Cuerpo Ejercito en Bélgica y Alemania. Cte 8 Ejercito y Cte Supremo Auxiliar aliado en Corea, Cte Supremo fuerzas aliadas en Europa. JEMGE entre 1953y 1955.

¹¹ *Liderazgo: General (R) Matthew B. Ridgway*, Ejercito de EUA. Military Review Edición Hispanoamericana, Octubre (1966): 8-19.

- asegurando la capacidad de actuar independientemente (iniciativa), iluminado por la intención de la resolución táctica considerada.*
- ❖ *Plena conciencia de su responsabilidad de prepararse y preparar su elemento para la guerra. Relativo a este aspecto en particular, el logístico será el motor que permitirá integrar la mentalidad táctica con la mentalidad logística, bregando por una ejercitación en forma sincronizada con los elementos a apoyar y entendiendo la diferencia sustancial entre la logística de paz y la de tiempos de guerra.*
 - ❖ *Profundo conocimiento de las características de la Fuerzas a apoyar. Cualidad que facilitará la anticipación de los requerimientos tácticos y un mejor entendimiento con los oficiales con responsabilidad de planear las operaciones.*
 - ❖ *Participativo y flexible. Sólo podrá ser positiva su labor si basa su actuación en el conocimiento y entendimiento de la visión del Comandante Táctico, su concepto de la Operación y su expectativa de cómo y donde se libraré la Batalla.*
 - ❖ *Conocer e interpretar las Teorías, Principios y Normas de la Logística, que contextúan y enmarcan su accionar profesional haciendo uso de aquellas que sustenten gestiones específicas.*
 - ❖ *Valorar la influencia estratégica del comportamiento de las variables externas e internas que influyen en la Fuerza, que a su vez impactan en forma directa en la Logística, tales como las correspondientes al sistema económico, jurídico, sociocultural, tecnológico y otros.*
 - ❖ *Conocer el marco conceptual que sustentan el perfil de la gestión que permita alcanzar los objetivos Logísticos en una organización dada.*
 - ❖ *. Analizar, formular, e implementar estrategias y políticas generales y específicas en el campo Logístico de las organizaciones.*
 - ❖ *. Incorporar capacidades necesarias para analizar y desarrollar la Dinámica Logística aplicada a un proceso de cambio organizacional.*
 - ❖ *Conocer los instrumentos y la metodología utilizada en el proceso de toma de decisiones, aplicados al campo Logístico.*
 - ❖ *Conocer la estrecha relación entre la calidad de la información y el proceso de toma de decisiones e identificar las necesidades de información para el planeamiento, la ejecución y de control.*
 - ❖ *Conocer los componentes, las variables fundamentales y la estructura, que conforman un Sistema Logístico y el Sistema de Control Asociado...*
 - ❖ *Conocer y utilizar la metodología para el análisis y diseño de Sistemas Logísticos Integrales.*
 - ❖ *Ser capaz de reconocer el impacto de la Logística y de la actuación profesional en el desarrollo de organizaciones de la Fuerza.*
 - ❖ *Conocer la metodología y las técnicas para la formulación, evaluación y gestión de proyectos en el campo Logístico.*
 - ❖ *Conocer modelos cuantitativos y técnicas estadísticas y poseer criterios para su selección, a efectos de planificar, operar y controlar el uso eficiente de recursos.*
 - ❖ *Conocer y evaluar los componentes y variables fundamentales de un sistema de calidad para la gestión Logística.*

- ❖ *Conocer la importancia de la prevención de los accidentes y enfermedades en el trabajo.*
- ❖ *Conocer y valorar la influencia de la Logística en la ecología y estar capacitado para minimizar y/o neutralizar los efectos perjudiciales de la actividad en el medio ambiente.”¹²*

Especialización y creatividad.

El reglamento de organización y funcionamiento de los estados Mayores le asigna las siguientes responsabilidades al Jefe de logística de material (G-4) para el asesoramiento y la asistencia al Comandante.

“Tendrá responsabilidad primaria sobre todos los aspectos relacionados con el apoyo logístico de material. Sus principales funciones serán las siguientes:

- a) Abastecimiento.*
- b) Mantenimiento.*
- c) Transporte.*
- d) Veterinaria.*
- e) Construcciones.*
- f) Control de daños zonales.*
- g) Bienes raíces.*
- h) Lucha contra el fuego.*
- i) Seguridad en la zona de retaguardia / zona de comunicaciones.*
- j) Varios: Cuando no estuviere representado algún miembro del estado mayor especial que le dependa, deberá asumir las funciones Correspondientes.”¹³*

Las características de estas variadas y complejas responsabilidades nos pueden llevar a deducir que gran parte de ellas requieren del uso de técnicas de la administración y por lo consiguiente sería lógico pensar que quien las tenga dentro de su campo deberá tener más de administrador que de Líder.

La especificidad de las funciones del área, la gran cantidad y variedad de ellas le requerirán a quien las tenga a cargo, aparte de las características relativas a su eficiencia individual (Personalidad, actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas y conocimientos de la temática logística), un alto grado de especialización que deberá ser tenida en cuenta durante su desarrollo profesional y especialmente durante su formación.

Al respecto, es de destacar la importancia del conocimiento de los aportes de diferentes ciencias que le brindan al profesional militar ciertos conocimientos y herramientas que le facilitarían sus tareas. Sobre este tema, se refirió el Cnl Amos A. Jordan y el Tcnl Schless del Ejército de Estados Unidos en su artículo sobre Las Ciencias Sociales y la profesión Militar. Entre otros aportes señalan como ejemplo la utilización de la curva de producción e indiferencia para decidir la mejor combinación de recursos para un propósito dado, es justo

¹² Tejada, Carlos Edgardo. Apoyo Logístico al componente Ejército del TO (CETO). Año: 2008.

¹³ ROD-71-01 Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores CD EMGE Jefatura III Operaciones -I Departamento Doctrina AÑO 2002.

resaltar que este tema se encuentra dentro de los contenidos de la currícula de la materia logística empresarial de nuestra Escuela de Guerra.

Otra de las características que deberá reunir es la creatividad en el diseño organizacional, ya que en la búsqueda de la mejor forma de apoyar la resolución táctica, aun en los menores niveles de la conducción, el diseño de un sistema logístico permite una variada gama de posibilidades de combinación de procedimientos, técnicas y diagramas organizacionales.

Sección II

La formación del Oficial especialista en Materiales en el Ejército Argentino

La formación del oficial en el ejército Argentino, comienza con su incorporación al Colegio Militar de la Nación, donde se les brinda una educación Integral (Militar, Ético Espiritual, Social, Intelectual y Físico).

En su primer año los cadetes adquieren conocimientos básicos específicos como integrantes de la menor fracción del arma o especialidad a la que pertenecen, luego durante el transcurso de los siguientes años en el Instituto, adquieren no solo conocimientos técnicos y tácticos, sino que son sometidos a la exigencia de tener que ejercer el mando sobre los Cadetes de años subalternos durante todas las actividades e incluso siendo evaluados en su ejercicio, sobre todo cuando cursan el cuarto año donde les es puesto formalmente a cargo una fracción.

Es en esta etapa donde al futuro oficial se le inculcan los valores de la institución que servirán de parámetros entre los que, deberá guiar su accionar, sobre todo en materia de Mando, y donde se moldean las características de su personalidad a través de la experiencia de interactuar en un ambiente de continua exigencia, sana competencia, camaradería y Honor.

A su egreso estará capacitado para el Comando y la conducción de menor fracción de su arma y especialidad.

Una vez egresado es donde comienza a adquirir experiencia en el ejercicio del Liderazgo, a través de su desempeño en los distintos roles de combate en sus diferentes destinos como oficial subalterno.

Luego en la Escuela superior de Guerra, es donde adquiere la Especialización como Oficial Especialista en administración de recursos materiales, con la finalidad de *“Formar al Oficial Jefe como miembro de un Estado Mayor, capacitado para el desarrollo de funciones especializadas de su competencia en Unidades, Comandos de GUC, GUB, Institutos y Elementos del mismo nivel, y simultáneamente para el ejercicio de la conducción de Elementos Logísticos de Material en los niveles Táctico y Estratégico Operacional, integrados en la Acción Militar Conjunta y en el marco de la Estrategia Militar y Nacional.*

Proporcionar subsidiariamente las condiciones para la obtención del título de grado correspondiente (Licenciado en Estrategia y Organización), acorde con el nivel del proceso de Educación Superior que realiza.

Consolidar los valores permanentes sustentados por el Ejército Argentino en cuanto Hombre Argentino Militar y afianzar la personalidad del Oficial Jefe en cuanto a su condición de Oficial Especialista en Administración Logística de Recursos Materiales, aspectos a evidenciar tanto en el Servicio de Estado Mayor, como en el ejercicio del Comando que corresponda.”¹⁴

¹⁴ANEXO 11 (Proyecto Curricular del Ciclo de Formación del Oficial Especialista en Administración Logística de Recursos Materiales - Licenciatura en Estrategia y Organización / Orientación en Recursos Materiales) AL PROYECTO CURRICULAR DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

Una vez alcanzado el perfil de egreso estar capacitado para, “Ocupar puestos en Planas Mayores en Unidades de las Armas, Estados Mayores de los Cdo(s) GGUUC y GGUUB, Institutos y Elementos del mismo nivel, y eventualmente en otras organizaciones complejas de naturaleza específica, conjunta, conjunta combinada y combinada, para el desarrollo de funciones especializadas relacionadas básicamente – entre otras - con la conducción del Área de Logística de Material, en el marco de:

- 1) *Las Operaciones Militares, propias de la misión de la Fuerza que deriven del Planeamiento Estratégico Militar.*
- 2) *Las Operaciones de Apoyo necesarias para satisfacer las exigencias que se desprendan de la misión del Ejército Argentino.*
- 3) *La gestión y la docencia en instituciones educativas militares, para satisfacer exigencias de la educación profesional militar y general.”¹⁵*

c. Principales técnicas de validación empleadas.

Documental, basada en el análisis de documentos, textos y bibliografía presentada en forma gráfica y digital.

d. Conclusiones parciales.

De la comparación del ejercicio del mando previsto en nuestra doctrina y del Liderazgo expresado en la doctrina del ejército de los EEUU, podemos concluir que ambos vocablos refieren a lo mismo, ya que prevén la acción que ejerce el jefe sobre sus subordinados para lograr su leal y activa participación para el cumplimiento de una misión, basados en los mismos principios y procedimientos.

La concepción de un sistema Logístico, que es una de las responsabilidades del especialista en materiales, dará como resultante una variada gama de organizaciones de características especiales, que requerirán por parte de quien las comande, ejerza un liderazgo particular caracterizado por una desestructuración mental en cuanto a que las organizaciones a comandar no son netamente tácticas y de combate sino de sostenimiento con una entidad diferente.

El proceso de formación del Logístico debe apuntar a consolidar un perfil particular caracterizado por un alto grado de especialización en el ejercicio de las múltiples actividades dentro de cada función del área, signadas en gran parte por la utilización de conocimientos y destrezas propias de la administración (Legales, comerciales, económicos, tecnológicos, etc.).

El Liderazgo del Logístico realiza un aporte importante al liderazgo

¹⁵ ANEXO 11 (Proyecto Curricular del Ciclo de Formación del Oficial Especialista en Administración Logística de Recursos Materiales - Licenciatura en Estrategia y Organización / Orientación en Recursos Materiales) AL PROYECTO CURRICULAR DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA (2009/2013)

organizacional del Comandante ya que atenderá a una de sus aptitudes críticas, pudiendo establecerse como potenciador del mismo ya que su correcto ejercicio estará estrechamente ligado al bienestar del personal. Esto, toma mayor relevancia en los niveles superiores de la conducción en donde la logística juega un papel de mayor relevancia en la solución de los problemas militares.

En el nivel Táctica Superior caracterizado por poseer como una de sus responsabilidades primarias el sostenimiento logístico de las fuerzas y en el nivel Estratégico Operacional donde, el comandante en su concepción estratégica Operacional concibe las operaciones en función de el alcance logístico de sus fuerzas como parte de la orientación del poder propio de esta nivel.

De la misma forma el nivel Estratégico Militar/ Estratégico Nacional, es el que condiciona la magnitud y duración de la o las campañas debido a la injerencia de la producción nacional en el sostenimiento de las operaciones, desarrolladas por los niveles inferiores de la conducción.

La formación del Liderazgo del Especialista de Materiales en el Ejército argentino se da en forma integral, desde su ingreso a la institución, y sobre todo en la Escuela Superior de Guerra, donde adquiere un perfil profesional de características particulares y específicas, con contenidos curriculares pertinentes para el logro de la requerida especialización antes mencionada.

Es de destacar que esta especialización, se produce recién en el grado de Mayor y marca un punto de inflexión en la formación integral del Oficial Jefe. Aclarando que para considerar completo el periodo de formación, se debería incorporar un periodo de capacitación a nivel conjunto, porque las características de los conflictos actuales que carecen de especificidad obligando a una interacción entre las fuerzas, para optimizar los recursos, siempre escasos, para obtener objetivos comunes de características conjuntas.

Capítulo II

El Liderazgo del General Dwight David Eisenhower

a. Finalidad o propósito del capítulo.

La finalidad del presente Capítulo es Describir y analizar la carrera militar del General Eisenhower, para determinar cuales fueron los factores que influyeron en su Liderazgo, ya que a nadie escapa las cualidades de Líder de este hombre que, en su desempeño como militar tuvo la responsabilidad de conducir una de las exigencias logísticas mas grandes que nos brinda la historia militar ,aspecto este que justifica su elección , y que luego, supo traspolar a la política y convertirse en presidente de los estados Unidos de Norteamérica.

El abordaje del análisis lo haremos a la luz de las que se denominan teorías o modelos de los rasgos, que se basan en el análisis de las características y cualidades personales del Líder.

Una de las características esenciales de este enfoque es ubicar a los liderados como agente externo, únicamente como parte del ambiente, y totalmente dependientes de la figura activa del proceso.

Si bien esta postura tuvo gran auge hasta mediados del siglo XX, se vio superado principalmente por los aportes de la corriente psicológica conductista.

Diversos estudios de profundidad lograron clasificar en diversas categorías los rasgos que caracterizaban a la figura del Líder.

Un planteo natural, consecuencia de los aportes de este enfoque fue el debate sobre si Líder se nace o se hace, a tal efecto uno de los aportes que nos brinda el estudio de la vida militar de Eisenhower es la posibilidad de corroborar que si bien ciertos rasgos del líder provienen de características eminentemente genéticas, es posible potenciarlos o provocar una variación en caso de que sean negativos , en los efectos que estos producen sobre el proceso de liderazgo y la existencia de la posibilidad de adquirir ciertos rasgos que no se poseen desde nacimiento.

Ralph Stogdill, clasificó cinco tipos básicos de rasgos, que se relacionan directamente con la calidad esperable del ejercicio activo del Liderazgo.

RASGO	EJEMPLO
FÍSICOS	Apariencia, estatura, peso, etc.
INTELIGENCIA Y HABILIDAD	Capacidad de resolución, capacidad de análisis, etc.
PERSONALIDAD	Entusiasmo, autoestima, adaptabilidad, agresividad , etc.
RELACIONADOS CON TAREAS	Iniciativa, persistencia , deseos de

	superación, etc.
SOCIALES	Habilidades interpersonales, cooperación etc.

Dentro de esta postura otros autores focalizaron sus estudios en como determinados rasgos influyen en el proceso de liderazgo.

Para obtener una breve síntesis de su formación como militar nos apoyaremos en el ensayo biográfico “Como se hace un Líder: Dwight D. Eisenhower ” del Cnl Robert C. Carrol¹⁶ publicado en la revista Military Review quien por cercanía y sus recuerdos nos ilustra en forma acotada y con gran detalle los principales hechos y acontecimientos que fueron moldeando la personalidad de Ike, hasta convertirlo en un indiscutible Líder.

b. Estructura del capítulo.

Reseña de la carrera militar del General Dwight D. Eisenhower.

Su infancia 1890-1911

David Dwight Eisenhower nació en Denison, Texas el 14 de octubre de 1890, en el seno de una modesta familia rural de ascendencia alemana¹⁷. Fue el tercero de siete hijos del matrimonio formado por Ida Elizabeth Stover y Jacobo David Eisenhower.

En 1892 se mudaron a Abilene donde se establecieron por varios años. En 1895 su madre se unió a los Testigos de Jehová por lo que en su casa siempre reinó un clima de religiosidad y pacificidad, propios de esta religión. Según Carrol “... Su madre invirtió el orden de sus nombres y pasó a ser “Dwight David”, y lo llamaron así toda su vida...”, aunque otros autores señalan que fue el mismo quien invirtió el orden al inscribirse en la academia militar.

Sus estudios iniciales y durante su adolescencia fueron normales finalizando sus estudios secundarios en el *High School* de Abilene en 1909.

“...En la escuela obtenía muy buenas calificaciones en inglés y en matemática, pero tenía una inclinación especial por la historia, materia que estudiaba en casa. Su madre tenía una gran biblioteca que guardaba bajo llave, pero Ike encontró la llave. Le gustaba particularmente la historia antigua. Estudiar las Guerras Púnicas entre cartagineses y romanos que luego le serviría en las campañas de Italia y África del Norte durante la Segunda Guerra Mundial. Su gran héroe era Aníbal, famoso por cruzar los Alpes con elefantes; hazaña que luego Ike realizaría a su manera. Era un buen tirador, sabía defenderse en luchas cuerpo a cuerpo y

¹⁶ Coronel (Retirado) Robert C. Carroll, Ejército de EUA, es asesor de desarrollo del liderazgo y en cambios culturales corporativos. El coronel Carroll tiene en su haber una Licenciatura en Ciencias de la Academia Militar de EUA, una Maestría en Humanidades de la Universidad de Northwestern y una Maestría en Administración Pública de la Universidad de Auburn. Además, es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea.

¹⁷ Oriundos de Karlbrunn, en la región del Sarre, habían llegado a Lancaster, en el estado de Pensilvania en 1741 encabezados por Hans Nicolas Eisenhower.

*descollaba como jugador de béisbol y fútbol. En otras palabras, era un candidato ideal para ingresar a West Point ...*¹⁸.

Ya en esta etapa podemos apreciar uno de los rasgos característicos de su personalidad, su afición a la historia militar, aspecto este que podría ser una de las herramientas para quien quiera acrecentar su conocimiento del cuadro de desarrollo del liderazgo citado en el capítulo anterior aprovechando la experiencia indirecta de los hechos del pasado. Sobre este punto también concluye el General Matthew B. Ridgway cuando expresa sugerencias para el Liderazgo.

“... Lea extensa y sabiamente todas las historias y biografías posibles. Aprenda todas las experiencias personales que le sean posibles de compañeros oficiales experimentados en combate.

*Estudie concienzudamente las memorias de pasados jefes aiosos y adopte los métodos de ellos a los suyos...”*¹⁹.

West Point (1911–1915)

Ingresó en la academia militar en 1911 con la recomendación del senador Joseph Bristow egresando como subteniente del arma de Infantería cuatro años más tarde, durante su transcurso por el instituto no logró destacarse en el ámbito académico pero sí como un gran deportista siendo este quizás su rasgo más distintivo en esta etapa y logrando graduarse dentro de la primera mitad de su promoción (promoción de las estrellas). Su bajo rendimiento intelectual podría justificarse en el fracaso de los negocios de su padre que lo obligarían a hacerse cargo de la educación de sus hermanos desde muy joven.

*“...Fue casi por casualidad que Eisenhower ingresó al Ejército. Su mejor amigo, Swede Hazlett, lo convenció de que se postulara para el servicio militar. En ese entonces se presentaba un solo examen de ingreso para la Academia de la Armada y para la Academia Militar. Swede finalmente partió rumbo a Annapolis, mientras que Ike se dirigió a West Point. Sin embargo, continuaron siendo grandes amigos y mantuvieron una estrecha relación por correspondencia durante sus respectivas carreras. Cuando ya era Presidente, Ike asistió al funeral de este capitán retirado de la Armada, lo que revela su tendencia a entablar y cultivar amistades duraderas.”*²⁰

En West Point, Ike demostró ser un jugador de fútbol aguerrido como mediocampista y defensor e incluso, fue destacado en el New York Herald por un “espectacular touchdown” que logró anotar. Cuando era estudiante de segundo año, en un partido contra la Carlisle Indian School de Pensilvania, campeona del torneo nacional universitario de 1912, Ike logró hacer un tackle al legendario Jim Thorpe. Sin embargo, lamentablemente, una lesión en la rodilla lo alejó del equipo de fútbol americano durante dos años lo que casi le costó su nombramiento de

¹⁸ Como se hace un Líder: Dwight D. Eisenhower Coronel (R) Robert C. Carroll, Ejército de EUA. Military Review Edición Hispanoamericana, Noviembre –Diciembre (2009): 2-12

¹⁹ *Liderazgo: General (R) Matthew B. Ridgway*, Ejército de EUA. Military Review Edición Hispanoamericana, Octubre (1966): 8-19

²⁰ Como se hace un Líder: Dwight D. Eisenhower Coronel (R) Robert C. Carroll, Ejército de EUA. Military Review Edición Hispanoamericana, Noviembre –Diciembre (2009): 2-12

oficial. Era, además, un destacado boxeador y hasta alcanzó el rango de sargento abanderado...

...Excelente redactor, Ike estaba entre los diez mejores alumnos de su clase de inglés de primer año ("plebe English"). Se graduó a los 24 años de edad en el 61º lugar en estudios académicos y en el 125º lugar en deméritos del total de 164 alumnos de la clase 1915. Esta clase vio nacer a muchas estrellas: uno de cada tres cadetes se convirtió en oficial general. Ike se graduó un año después de que comenzara la Primera Guerra Mundial en Europa, pero para su gran desilusión, no pudo participar en la misma...²¹

Del periodo de su formación podemos observar algunos rasgos distintivos en su personalidad tales como su gran capacidad como redactor y su condición de deportista destacado, su predisposición a entablar amistades duraderas, y su afición a la historia aspecto este, que sin duda tendría buenas consecuencias en su formación militar.

Podríamos resaltar los siguientes rasgos.

RASGO	EJEMPLO
FÍSICOS	Buen estado físico (reconocido jugador de futbol y destacado boxeador)
INTELIGENCIA Y HABILIDAD	Excelente redactor.
PERSONALIDAD	Entusiasta y agresivo (Aficionado a los deportes de contacto y resistencia)
RELACIONADOS CON TAREAS	Iniciativa y persistencia (solo en la faz física y medianamente en la académica)
SOCIALES	Predisposición a entablar amistades duraderas.

Oficial Subalterno (1915–1918).

Uno de los primeros acontecimientos que marcaron su vida como novel oficial fue su casamiento en julio de 1916, con Mary Geneva Doud, madre de sus dos hijos²² y quien continuaría siendo su esposa a lo largo de toda su carrera militar y política.

En estos primeros años, pudo disfrutar de toda la felicidad propia de un profesional recién graduado, desempeñándose en varios puestos militares en Texas, Georgia, Maryland y Pensilvania adquiriendo experiencia como instructor, dando sus primeros pasos dentro de la logística militar y permanentemente buscando la oportunidad de tener su oportunidad de entrar en combate en la Gran Guerra sin poder lograrlo. Robert C. Carrol nos ilustra como fueron algunos pasajes de este periodo.

“...En el Fuerte Sam Houston, Texas, además de cortejar y contraer nupcias con Mary (Mamie) Geneva Doud, Ike realizó tareas de rutina como nuevo teniente en su regimiento, la 19ª Infantería. Según se dice, también era bastante bueno jugando al

²¹ Ibidem.

²² Doud Dwight, nació el 24 de septiembre de 1917 "Little Icky", fallecido en 1920 y, Juan "Johnny" Sheldon Doud Eisenhower, nació en Denver el 3 de agosto de 1922

póquer. Quien sería su futuro suegro rebatió categóricamente su deseo de aprender a volar con la sección de aviación del Cuerpo de Transmisiones, el incipiente Cuerpo de Aviación, por considerarlo “demasiado peligroso”. (Sin embargo, mientras estaba en las Filipinas en 1937, Ike tomó clases de vuelo y hasta voló en solitario.) Su fascinación inicial por la aviación luego se equipararía con su interés por la guerra de tanques, en una época en que ambos artilugios bélicos recién se hallaban en sus comienzos.

Ike no haría honor precisamente a la letra de “Benny Havens”, una vieja canción de los cadetes que decía: “In the Army there’s sobriety, but promotion’s very slow” (En el Ejército hay templanza, pero el ascenso es muy lento). Como dice la canción, quizá hubo templanza (no sabemos si en todos los casos), pero sus ascensos en realidad fueron muy rápidos: Ike ascendió a teniente en 1916, a capitán en 1917 y a mayor en 1918. Como dato de interés podemos mencionar que George S. Patton, de la clase 1909 de West Point y subteniente durante siete años también se convirtió en teniente, capitán y comandante en los mismos años que Ike. Tanto Ike como Patton fueron ascendidos al rango de Teniente Coronel en 1918.²³

Teniente (1916- 1917)

Ike se postuló para prestar servicios en la Expedición Punitiva a México liderada por el general “Black Jack” Pershing, pero fue rechazado. Ésta no sería la última vez que se toparía con dificultades para poder escuchar “el fragor de las armas”.

“Su nombramiento como inspector general del 7º Regimiento de Infantería de Illinois, acuartelado en una tienda de campaña en el Campamento Wilson, cerca del Fuerte Sam Houston, le brindó la oportunidad singular de observar directamente las habilidades y limitaciones de las unidades de la Guardia Nacional. Con la aprobación del coronel del regimiento, el joven teniente Eisenhower se encargó, en su totalidad, del adiestramiento y preparación de todo el regimiento.

Luego ocupó el puesto de jefe de la policía militar del Fuerte Sam Houston, oficial principal a cargo de hacer cumplir la ley en el Fuerte, lo que le proporcionó conocimientos en asuntos disciplinarios. Después, fue nombrado jefe de logística del recientemente activado 57º Regimiento de Infantería, nuevamente en el Campamento Wilson. El 57º Regimiento de Infantería pasaría de ser un pequeño grupo dirigente de oficiales sin cuarteles, carpas ni equipamiento a una potente organización conformada por más de 3.000 tropas. **Al igual que Ulysses S. Grant, quien se desempeñara como intendente durante la guerra entre EUA y México, Ike asimiló lecciones esenciales de logística como oficial de menor antigüedad.**”²⁴

Capitán (1917–1918)

...”Ike estableció un programa que luego enseñó a los aspirantes a oficiales de Infantería encomendados para cumplir funciones en el Fuerte Oglethorpe, Georgia y luego capacitó a los recién comisionados tenientes en el Fuerte Leavenworth,

²³ Ibidem.

²⁴ Ibidem.

*Kansas. Y si bien estas no eran asignaciones de combate en las trincheras de Francia forjaron en él no sólo las características esenciales de liderazgo requeridos a los jóvenes oficiales, sino que también le enseñó a cómo enseñarlas. A pesar de la significativa aportación que estaba realizando a la campaña de la guerra, no podía evitar sentirse al margen del más grande acontecimiento que podía impulsar su carrera profesional. El capitán Eisenhower se ofreció tantas veces como voluntario para combatir durante la Primera Guerra Mundial que realmente fue reprendido por ello.*²⁵

Del análisis de sus vivencias como oficial subalterno observamos la gran cantidad de destinos y variedad de puestos en los que tuvo que desempeñarse, (JPM, J Log, Instructor), pero el aspecto más relevante es que como oficial de menor antigüedad debió desempeñar actividades ligadas a la Logística.

Podríamos resaltar los siguientes rasgos sobresalientes en esta etapa.

RASGO	EJEMPLO
INTELIGENCIA Y HABILIDAD	Predisposición a los adelantos tecnológicos (Aviación y Blindados). Buen instructor.
PERSONALIDAD	Entusiasmo (No se vio afectado por los infortunios de sus destinos).
RELACIONADOS CON TAREAS	Iniciativa y persistencia (Se ofreció voluntariamente para participar activamente en la guerra y en la expedición punitiva a México).

Oficial Jefe (1918 - 1940).

Durante esta etapa pudo adquirir experiencia en la conducción de unidades blindadas, pero siempre en la Paz ya que el final de la guerra presentó diferentes misiones de índole logísticas (traslado y disolución de unidades, licenciamiento de personal, etc) propias de un ejercito de posguerra.

Es en esta etapa donde conoce a su primer y gran mentor el General de Brigada Fox Conner, hecho este que resultar decisivo en el avance de su carrera. Con respecto a su vida familiar este fue la peor etapa de su vida ya que tuvo que soportar el dolor de la perdida de su hijo mayor.

Mayor (1918)

...”Al ser encomendado para cumplir funciones en el 65° Batallón de Ingenieros en el Campamento Meade, Maryland, Ike formó parte del recién formado 301° Batallón de Tanques Pesados. Ésta fue la primera vez que pudo realizar un análisis profundo de los tanques. Luego se le asignó la tarea de establecer el Campamento Colt en el campo de batalla, Gettysburg, Pennsylvania, durante la Guerra Civil. Bajo su dirección, el Campamento Colt pasó de ser sencillamente una idea a albergar al incipiente Cuerpo de Tanques del Ejército

²⁵ Ibidem.

conformado por unos 10.000 soldados. Es de suponer que las lecciones que aprendió allí le rendirían luego enormes beneficios al establecer las áreas de concentración previa al “día D” en Gran Bretaña...

Teniente Coronel (1918–1920)

...Ike fue ascendido a teniente coronel en el Campamento Colt el 14 de octubre de 1918 (el día de su 28º cumpleaños y sólo tres años después de egresar de West Point) con la misión de viajar a Europa en calidad de comandante de tanques. Sin embargo, en menos de un mes, luego de pactarse el Armisticio, los planes de despliegue militar de Ike fueron suspendidos.

...Y así fue como experimentó, en pequeña escala, el sabor amargo de lo que significa disolver un ejército por completo. Trasladó su unidad al Fuerte Dix, Nueva Jersey, donde dio de baja del servicio militar al ochenta por ciento de sus tropas y luego movilizó lo que restaba de la unidad en tren hasta el Fuerte Benning, Georgia. Esta experiencia le sería de mucha utilidad luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando Ike en calidad de Jefe de Estado Mayor del Ejército encabezara una reducción de fuerzas de mayor envergadura.

...Además, en 1919 a Ike se le presentó una oportunidad única: sirvió en calidad de observador de un convoy motorizado transcontinental. El primer día recorrieron sólo 47 millas en aproximadamente siete horas, con tres interrupciones por averías. La travesía completa por los Estados Unidos les tomó varios meses, a un promedio de menos de seis millas por hora. Este valioso ejercicio capacitó a Ike para lidiar con la monumental tarea de coordinar el avance de tropas y logística en la Segunda Guerra Mundial. Además, es muy probable que despertara en Ike la imperiosa necesidad de la nación de contar con mejores carreteras de alta velocidad y, sin duda alguna, le sirvió de inspiración para construir el sistema de autopistas interestatales que lleva su nombre.

...Posteriormente en el Campamento Meade, Ike prestó servicios junto al Coronel George S. Patton, quien se graduó en cinco años de la clase 1909 de West Point (si contamos su “primer” año como cadete en el Instituto Militar de Virginia, a Patton en realidad le tomó seis años lograr ese nombramiento). Patton obtuvo el quinto lugar en el pentatlón de las Olimpíadas de 1912 y fue un héroe de combate. Ike admiraba a Patton y sentía por él un gran respeto por su experiencia de combate con fuerzas blindadas. Los Patton y los Eisenhower eran vecinos y los dos hombres se hicieron grandes amigos, con una gran estima mutua por sus conocimientos militares y de historia.

...En Meade, el teniente coronel Eisenhower comandó la brigada de tanques más pesados (Mark VIII), mientras que el Coronel Patton comandó la brigada de tanques más livianos (Renault). Ambos se enfrascaron en la mecánica verdadera de la guerra mecanizada, desarmando sus dos modelos de tanques hasta la última estría de rueda y perno. Juntos experimentaron con tanques y desarrollaron sugerencias novedosas de cómo debían utilizarse. Alejándose de la sabiduría tradicional del Departamento de Guerra, visualizaron un valor más grande al

utilizar tanques para lograr avances rápidos en lugar de sólo apoyar a la infantería a una velocidad mínima. Si bien no lo sabían en ese momento, este pacífico período de servicio conllevó a una valoración de la guerra de blindados que luego se libraría en África del Norte y en Europa y cultivaría una amistad que se mantuvo durante toda la guerra a pesar de algunos altibajos.

Los Patton y los Eisenhower eran vecinos y los dos hombres se hicieron grandes amigos, con una gran estima mutua por sus conocimientos militares y de historia

Nuevamente, Mayor (1920)

...Cuando el Cuerpo de Tanques fue disuelto en 1920, tanto Ike como Patton volvieron al grado de capitán el 30 de junio de 1920, pero inmediatamente fueron ascendidos a comandantes: Patton el 1 de julio de 1920 y Ike el 2 de julio de 1920. Patton permanecería en el grado de mayor durante los siguientes 14 años, Ike por los siguientes 16 años. Trágicamente, durante esta asignación en el Campamento Meade, los Eisenhower perdieron a su primer hijo, Doud (Icky) Dwight por causa de la escarlatina. El jovencito permaneció en su habitación en cuarentena donde falleció, mientras Ike miraba tras la ventana desde el portal. El trauma de esta tragedia lo acompañó hasta el día de su propia muerte.

Mientras se encontraban en el Fuerte Meade, Ike y Patton pasaron un día con el General de Brigada Fox Conner, a quien le presentaron sus puntos de vista acerca de los tanques y la guerra de blindados. Conner había sido oficial de operaciones de Pershing durante la Primera Guerra Mundial y era considerado uno de los “cerebros” del Ejército, además de un hombre de pensamiento renacentista. Ya bien entrada la noche, Conner dirigió la mayor parte de sus preguntas a Ike, a quien consideraba el más ingenioso de los dos.

Aún Mayor (1922–1925)

...En 1922 Conner recurrió a sus influencias con su antiguo jefe, el General John J. Pershing, luego Jefe de Estado Mayor del Ejército (JEM), para que Ike fuera asignado su oficial ejecutivo en la 20ª Brigada de Infantería del Campamento Gaillard, Panamá. Aparte de ser un suplente de Patton, Ike no había tenido la oportunidad de contar con un mentor hasta que llegó a la Zona del Canal de Panamá. Aquí aprendió bajo el ala de un experto. Más adelante en su carrera, Ike se beneficiaría de las preferencias de Pershing, MacArthur, Krueger, Marshall y Churchill. Sin embargo, Conner fue su primer mentor y el mejor de todos.

*...Durante un periodo de tres años Conner instruyó a Ike en un programa intensivo de lectura de los mayores pensadores del mundo, tales como Platón, Nietzsche y Shakespeare. Ike leyó textos de los grandes autores militares, en particular *Memoirs de Grant* y *Sobre la Guerra de Clausewitz* (obra que leyó tres veces). Siguiendo el método socrático, Conner acondicionó el gusto de Ike por la filosofía, la historia, la táctica y la estrategia. Conner además inculcó en Eisenhower la idea de que el Tratado de Versalles hizo que otra guerra fuese inevitable y que el próximo implicaría también una guerra de coalición, pero en la misma el papel de EUA sería más relevante. Y así, en lugar de disfrutar de los*

apacibles días tropicales en Panamá jugando al bridge y al polo, Ike realizó el equivalente a una carrera universitaria acelerada sobre estrategias y predijo lo que ocurriría 20 años después.

...El segundo hijo de los Eisenhower nació en Panamá. Años más tarde John Sheldon Doud se graduó de su clase de West Point el mismo día que su padre realizó el ataque atravesando el Canal de la Mancha. Hastiada del calor tropical, los insectos y los murciélagos, Mamie, acompañada por el pequeño John, dejó temporalmente a su esposo estudiante y soldado para regresar junto a su familia en Denver.

Todavía Mayor (1925–1927)

...A esta altura de su carrera, Ike experimentó un importante desafío político con la ayuda de su mentor, Conner. En calidad de oficial de infantería, Ike no fue seleccionado para asistir a la Escuela de Infantería del Fuerte Benning, Georgia ni a la Escuela de Comando y Estado Mayor (ECEM) del Fuerte Leavenworth, Kansas, sino fue enviado en contra de sus deseos nuevamente a Meade. A fin de superar este desaire Conner se las ingenió para lograr el traslado temporal de Ike de la Infantería al Grupo Administrativo (GA) y luego le consiguió un puesto de reclutamiento en el Fuerte Logan, Colorado. Era un puesto bastante indeseable, pero podría estar cerca de sus suegros y por consiguiente sería beneficioso para su matrimonio. Y ahora que Ike era miembro del GA, el Comandante de ese grupo, a solicitud de Conner, envió a Eisenhower a la ECEM aprovechando el cupo vacante en ese grupo.

*...El Jefe de Infantería le dijo a Ike personalmente que, por no haber estado en Benning no se encontraba preparado y que fracasaría en Leavenworth. Pero Conner le aseguró a Ike que allí se destacaría. **Ike fue el graduado más sobresaliente de la clase 1926 y su compañero de estudios Leonard T. Gerow, posteriormente su jefe en Planes de Guerra, fue el segundo. Cuando se le solicitó aprobar la solicitud de Ike de un codiciado puesto de instructor en la ECEM, el Jefe de Infantería lo rechazó. En su lugar, nuevamente, asignó a Ike a Infantería en el Fuerte Benning, para adiestrar al equipo de fútbol y comandar un batallón de infantería; tal vez no la mejor asignación para el graduado más sobresaliente de la ECEM quien había comandado un batallón de tanques ocho años atrás.***

Mayor todavía (1927-1929)

*...Una vez más, Fox Conner intervino en la carrera de Ike cuando lo asignaron para un puesto en la Comisión de monumentos de batalla estadounidenses en Francia. Si bien esto podría considerarse superficialmente otra desviación del camino hacia una “exitosa” carrera, el Presidente de la Comisión era el General del Ejército John J. Pershing, recientemente jubilado. **Este cargo le brindó a Ike la posibilidad de vivir en Francia junto a su familia y de caminar los campos de batalla de la Primera Guerra Mundial, ganando de esta manera una apreciación directa de la guerra en la que no había podido participar, así como valiosos conocimientos para la guerra que pronto dirigiría.***

*...Además de redactar una guía para los campos de batalla estadounidenses en Francia, Ike sirvió de redactor de discursos para Pershing y lo ayudó con su autobiografía. Si bien Pershing tenía fama de ser un jefe muy estricto, no escatimó elogios para Ike. La autobiografía de Pershing, *My Experiences in the World War* (Mis experiencias en la Guerra Mundial) luego obtendría en 1932 el Premio Pulitzer en historia.*

...El Mayor Eisenhower impresionó de manera muy positiva a Pershing que incluso le permitió tomarse un tiempo libre de sus responsabilidades en la Comisión de Monumentos para asistir a la prestigiosa Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA), ubicada, en ese entonces, en el Fuerte McNair, Washington, D.C.

Sin embargo, tal vez el logro más casual de este viaje fue conocer e impresionar positivamente a George C. Marshall, en ese entonces, Teniente Coronel. Marshall había trabajado para Pershing como planificador durante la Primera Guerra Mundial, en calidad de edecán del JEM y luego asesor principal en la Comisión de Monumentos. Allí, en la organización, su desempeño fue estelar, quien luego multiplicaría por cuarenta las dimensiones del Ejército en un periodo de tres años y que gracias a su buen ojo para descubrir talentos lanzaría a Ike al estrellato.

En la Primera Guerra Mundial, el Coronel Marshall había sido el oficial de planificación del General de Brigada Conner, quien era el jefe de operaciones (G3) del General Pershing, Comandante de las Fuerzas Expedicionarias Estadounidenses (AEF) en Europa. Estos tres hombres geniales influyeron en Ike de diversos modos. Y pronto Ike conocería a otro hombre extraordinario Douglas MacArthur, un héroe de guerra con numerosas condecoraciones (dos Cruces de servicio distinguido, siete Estrellas plateadas, una Medalla de servicio distinguido y dos Corazones púrpuras) a quien no le entusiasmaba el “grupo de Chaumont”, en alusión a la ubicación del Cuartel General de las AEF y al Estado Mayor que jamás se aventuró al frente, como lo hizo él

Pershing, Conner, Marshall y MacArthur tienen una interesante conexión que lo dice todo sobre la política interna del Ejército de EUA. En 1930 el General jubilado Pershing recomendó al General de División Conner como Jefe de Estado Mayor del Ejército, pero en su lugar fue elegido MacArthur quien era más joven. MacArthur y Marshall eran verdaderamente contemporáneos—MacArthur era sólo once meses mayor que Marshall, y éste fue comisionado (por el Instituto Militar de Virginia) sólo 16 meses antes que MacArthur (de West Point). Sin embargo, en 1930, el recién ascendido MacArthur lucía cuatro estrellas, mientras que Marshall exhibía la hoja de roble plateada de Teniente Coronel. Finalmente, Marshall llegó al grado de Coronel en 1933, pero MacArthur se negó a ascenderlo a General de Brigada a pesar de la recomendación del General jubilado Pershing. No fue hasta un año después de un largo e inusual período (cinco años) de MacArthur como JEM que Marshall fue finalmente ascendido a General de Brigada (1936). Conner se jubiló de General de División en 1938. Un año después, Marshall pasó de ser General de Brigada a alcanzar el puesto de cuatro estrellas del JEM. Cinco años más tarde (en diciembre de 1944), el JEM Marshall, en ese entonces jefe de

MacArthur y de Eisenhower, fue ascendido a cinco estrellas exactamente dos días antes que MacArthur y cuatro días antes que Ike.

Todavía con el grado de Mayor (1929–1933)

...Eisenhower regresó a EUA justo cuando la nación entraba en la Gran Depresión. Se desempeñó en calidad de oficial ejecutivo del Subsecretario de guerra, finalizando, entre otras tareas, un estudio sobre la disponibilidad de fabricación estadounidense para dedicarse a la producción militar.

Luego, trabajó como ayudante del JEM MacArthur quien, a diferencia de otros durante la Depresión, estaba muy interesado en la industrialización. Ike elaboró para MacArthur un extenso plan concebido para la movilización en tiempos de guerra de la industria estadounidense, el cual años después se convertiría en el plan maestro del presidente Roosevelt para desarrollar el “arsenal de la democracia”. Nuevamente, una asignación aparentemente desviada del camino se convertiría en una que le proporcionaría un antecedente excelente para el futuro General, quien en 1943 retrasaría la anhelada invasión de Francia hasta tanto los Estados Unidos fabricara una cantidad adecuada de pistolas, tanques, aviones, municiones, buques de desembarque, botas y raciones “K”.

Ike continuó prestando servicios a MacArthur, trabajando en informes para el Congreso sobre temas como la mecanización, movilización y desarrollo del poderío aéreo. Ike incluso acompañó a su jefe—vistiendo un cinturón “Sam Browne”, pantalones de montar, botas y espuelas—mientras dirigían a unos 600 soldados de infantería y al escuadrón de caballería de Patton desde el Fuerte Myer, Virginia a través del río Anacostia, Washington D.C., para dispersar a los casi 20.000 hombres del grupo de veteranos que protestaban por el “Bonus Army” (un bono en efectivo).

...Cuando MacArthur se fue de D.C. para convertirse en asesor militar principal de la Mancomunidad de las Filipinas en 1935, decidió llevar con él a Ike. El Mayor Eisenhower no tenía muchas opciones con respecto a esta asignación, pero Mamie sí, y de hecho, retrasó su traslado un año.

Teniente Coronel (1936–1939)

...Ascendido a Teniente Coronel en 1936, se le delegó a Ike un alto grado de autoridad en la preparación de las Filipinas para un ataque que pronto llegaría, en 1941. Durante su estancia de cuatro años en Manila, las tareas de Ike fueron tanto de índole diplomática como militar y se granjeó el respeto y la admiración del presidente Quezon de las Filipinas, como le sucedería en años posteriores con otros jefes de estado.

...En esta asociación de siete años con MacArthur, Ike ganaría de este experto en política, pensador brillante y elocuente “emperador estadounidense” una experiencia valiosa en la solución de problemas de gran envergadura, en la logística remota y en el trato de personas con egos un tanto elevados; todas éstas fueron lecciones necesarias para los roles que desempeñaría en el futuro.

Del análisis de este periodo, el principal aspecto que surgen como aspecto más relevantes son; su dedicación al estudio y el acercamiento a nuevas disciplinas, logradas por la motivación de su primer mentor Fox Conner, y la adquisición de experiencia directa en actividades ligadas a la Logística de envergadura y gran habilidad en las relaciones humanas y políticas que sin duda fueron uno de los pilares sobre los que luego pudo cimentar su liderazgo.

Con respecto a los rasgos sobresalientes en este periodo podríamos identificar los siguientes:

Oficial Superior (1918- 1940).

Teniente Coronel y luego Coronel (1939–1940)

*...Una vez que retornó a EUA a fines de 1939, Ike ayudó a coordinar una gran cantidad de movimientos de tropas y de ejercicios de adiestramiento para tropas recién reclutadas y unidades de la Guardia Nacional en la costa occidental en el Fuerte Ord, California. De ahí, se trasladó al Fuerte Lewis, Washington, donde fungió de oficial ejecutivo del 15º Regimiento de Infantería y también comandó un batallón. **Ike llegaría a lo más alto sin haber comandado ninguna unidad militar superior a un batallón y ninguna en combate. Sus otras experiencias como soldado, además de su carácter y su competencia compensaron más que suficiente esa deficiencia que muchos criticaron.** Años después, Ike visitó la 15ª Infantería en Corea en calidad de Presidente electo.*

...Su carrera avanzó a través de una serie de asignaciones asombrosas—todas ellas con el título de “Jefe de Estado Mayor”, el líder que planifica y coordina todo el trabajo del Estado Mayor en cuanto a asuntos de personal, inteligencia, operaciones y logística para el comandante. En calidad de Teniente Coronel, fue el primer Jefe de Estado Mayor de la 3ª División de Infantería y luego Jefe de Estado Mayor del recién inaugurado IX Cuerpo, ambos en el Fuerte Lewis. (En 1940 Eisenhower solicitó a su gran amigo el General de Brigada Patton prestar servicios en el nuevo Cuerpo de Tanques, pero el JEM Marshall lo rechazó.)

Luego, Ike como Coronel recién ascendido, se convirtió en Jefe de Estado Mayor del 3er Ejército en el Fuerte Sam Houston bajo las órdenes del Teniente General Walter Krueger, un “mustang”: un ex soldado raso que luego luciría cuatro estrellas. En el verano de 1941, el 3er Ejército “superó” concluyentemente al 2º Ejército durante los tan promocionados ejercicios de adiestramiento, las Maniobras de Luisiana, concebidos por Marshall y se le reconoció crédito a Ike por los planes de batalla de Krueger.

1941–1942: General de Brigada (de los 50 a los 51 años de edad)

...La rápida serie de puestos de “Jefe de Estado Mayor” luego le servirían en África del Norte y en Europa en términos de cómo comprender los roles y las funciones de las grandes unidades militares. Obtuvo su primera estrella el 29 de septiembre de 1941. Siete meses antes, su gran amigo Omar Bradley había

recibido la primera estrella de los egresados de la Clase 1915 de West Point, cuando Marshall lo ascendió de Teniente Coronel a General de Brigada y lo trasladó del Departamento de Guerra al Fuerte Benning con órdenes de formar la Escuela de Cadetes del Ejército.

Cinco días después del ataque a Pearl Harbor, el Secretario de Estado Mayor del Departamento de Guerra, Coronel Walter Bedell Smith (posteriormente, Jefe de Estado Mayor de Ike durante toda la guerra) llamó a Ike en San Antonio con el mensaje de que Marshall requería su presencia de inmediato en Washington D.C. La primera tarea de Ike, por orden de Marshall, fue elaborar la estrategia del Pacífico. Unas horas más tarde, Ike regresó con un esquema bien definido. Pensó que, con la Armada temporalmente paralizada en el Pacífico, no sería posible abastecer a las Filipinas adecuadamente a través de nuestras vías de comunicación tradicionales. Por consiguiente, era necesario asegurar una base en Australia, proteger esas nuevas vías de comunicación y desde allí abastecer a las tropas estadounidenses y filipinas por aire y mar lo antes posible. Ninguna guarnición hubiera podido resistir si los japoneses hubiesen atacado con mayor fuerza, pero nos vimos obligados a hacer todo lo humanamente posible. Eisenhower alegó: "Podrían excusar el fracaso, pero no el abandono". Marshall estuvo de acuerdo y le dijo que procediera.

Durante los siguientes seis meses, Ike se distinguió en la planificación y en la estrategia: ascendió de subjefe a cargo de la defensa del Pacífico, División de Planes de Guerra (encabezada por Leonard Gerow), a jefe de la División de Planes de Guerra, hasta llegar a ser jefe de operaciones. Ike se metió de lleno en todo el espectro de estrategias para Marshall: inteligencia, operaciones especiales, logística, movilización y financiamiento. Y aprendió a ahondar en los detalles de los asuntos, una lección que le resultaría muy valiosa durante su preparación para el "día D". A menudo visitó la Casa Blanca para recibir instrucciones, sin jamás pensar que regresaría una década después con un cargo muy distinto. Marshall solicitó un memorando para definir una estrategia aliada para el Presidente y para los Jefes de Estado Mayor combinado. Lo que Ike redactó no fue nada nuevo, pero era claro y con una lógica apremiante. Se convirtió en el plan de la guerra en Europa.

...A solicitud de Marshall, Ike visitó las fuerzas estadounidenses en el Reino Unido y al retornar Ike le entregó a Marshall un informe en donde destacaba las deficiencias. Marshall le pidió que redactara un reglamento para el Comandante General del teatro de operaciones europeo. Al entregárselas a Marshall, Ike le dijo al JEM que lo leyera detenidamente porque se convertirían en el reglamento para la guerra. Marshall lo leyó y a los tres días reemplazó al General de División James E. Chaney por el General de División Dwight D. Eisenhower.

General de División (1942)

El 25 de junio de 1942, Ike se retiró del Pentágono mientras duró la guerra. Marshall había lanzado la carrera de su protegido, en contra de las objeciones de muchos que decían que le faltaba experiencia de mando. A partir de entonces, los logros de Ike fueron incontables y quizá resulte mejor narrar su historia de ascensos observando simplemente el tiempo que permaneció en cada grado:

Coronel, seis meses; General de Brigada, cinco meses; General de División, cuatro meses; Teniente General, siete meses. Naturalmente, eran tiempos de guerra, pero ascender de Teniente Coronel a General de cuatro estrellas en veintitrés meses fue sin duda un logro extraordinario.

*Para la mayoría de nosotros, las historias más famosas de la vida de Ike comienzan aquí: llevando a las fuerzas aliadas a lograr la victoria en Europa, luego fungiendo de JEM, después, Presidente de la Universidad de Columbia, más adelante, Comandante Supremo de los poderes aliados en Europa y, por último, Presidente de los Estados Unidos. Finalmente, se jubiló y fue a vivir a una pequeña granja en Gettysburg, donde había creado el Campamento Colt en 1918. Falleció en el hospital Walter Reed el 28 de marzo de 1969 a la edad de 78 años. Pocos se atreverían a discutir que su temperamento, carácter, conocimientos y competencia, tan bien demostrados durante la última etapa de su vida, no fueron moldeados durante los primeros años de su carrera.*²⁶

c. Principales técnicas de validación empleadas.

Documental, basada en el análisis de textos y bibliografía presentada en forma gráfica y digital.

d. Conclusiones parciales.

Una vez realizado el análisis de la vida de Eisenhower podemos resumir en un cuadro los rasgos característicos de su personalidad a lo largo de su formación profesional que nos permita sacar conclusiones, teniendo en cuenta que la finalidad del presente capítulo no se agota solamente en la sola identificación de los rasgos, sino en tratar de identificar los factores que influyeron en su adquisición.

RASGO		ETAPA DE FORMACIÓN	OFICIAL SUBALTERNO	OFICIAL JEFE
FÍSICOS		Buen estado físico		
INTELIGENCIA HABILIDAD	Y	Excelente redactor.	Predisposición a los adelantos tecnológicos. Capacidad como Instructor.	Interés por la estrategia, táctica historia militar y filosofía). Experiencia indirecta en resolución de problemas de gran envergadura y de logística remota
PERSONALIDAD		Entusiasta y agresivo (Aficionado a los deportes de contacto y resistencia)	Entusiasmo	Deseos de superación y entusiasmo profesional

²⁶ Ibidem.

RELACIONADOS TAREAS	CON	Iniciativa y persistencia	Iniciativa y persistencia.	Impulso al logro, y persistencia
SOCIALES		Predisposición a entablar amistades duraderas.		Capacidad para tratar con personas de alto ego

Podemos advertir que desde joven Eisenhower demostró gran interés en temas militares, sobre todo sobre historia Militar. Su característica principal durante su desarrollo profesional fue la perseverancia y deseos de superación. En su etapa de formación solo logro sobresalir en los deportes.

Su temperamento, conocimientos y competencia fueron producto de la influencia de quien fuera su mentor Fox Conner, en el grado de Mayor , que le sirvieron para empezar a distinguirse entre sus pares y poder desarrollar el resto de su carrera en estrecho vinculo con los oficiales mas destacados en su ejercito, los generales , Douglas MacArthur, John Pershing y George Marshall .

Respecto a su formación, las múltiples experiencias acumuladas en puestos relacionados a la logística en grados subalternos, le moldearon un perfil profesional que lo convirtió en el hombre mejor calificado, para liderar una de las operaciones militares más famosas de la historia militar.

Ya abordando el tema de Eisenhower como conductor de nivel EO un una operación de características conjuntas, combinada, y con una marcada influencia política, supo conducirse entre los niveles EN y T, mediante una intensa relación con Churchill, de manera de no solo concretar los objetivos de la invasión sino también, gracias a su liderazgo, poder limar asperezas entre todos los grandes conductores que influían en las decisiones de la campaña.

Los dos principales factores que influyeron en la adquisición de rasgos que le permitieron consolidarse como líder fueron su competencia profesional y su experiencia en asuntos relacionados a la logística.

Los conocimientos técnicos y su experiencia, adquirida en forma directa, pese a no conducir operaciones militares previas, concretaron los preparativos de esta magnánima operación y su sostenimiento posterior en el corazón de Europa.

Los dos principales factores que influyeron en la adquisición de rasgos que le permitieron consolidarse como líder fueron su competencia profesional y su experiencia en asuntos relacionados a la logística.

Su especialización no fue producto de una formación específica en aspectos relacionados a la logística, sino que, la experiencia adquirida en forma directa, debido a la fortuna de sus destinos sumado a la experiencia indirecta producto de su apego a la historia y a su formación en la escuela de guerra, dio como resultado un conductor de características singulares, con un liderazgo también singular apto para la conducción de operaciones de sostenimiento.

Capítulo III

LA FORMACIÓN DEL LIDERAZGO DEL ESPECIALISTA EN MATERIALES EN OTROS EJÉRCITOS.

a. Finalidad o propósito del capítulo.

La finalidad del presente capítulo es describir y conceptualizar el proceso de formación de los especialistas de materiales para poder sacar conclusiones sobre aspectos de la formación de los mismos que puedan influir en su liderazgo, haciendo hincapié en el ejército de Estados Unidos de Norteamérica ya que su academia militar es pionera y referente en desarrollo de estudios e investigaciones sobre el Liderazgo y otros ejércitos del marco regional, que nos permitirán un enfoque sobre estructuras y culturas más semejantes a la nuestra.

b. Estructura del capítulo.

Formación del liderazgo en el ejército de EEUU.

La Academia militar de West Point, constituye la principal fuente de reclutamiento del personal superior del ejército de los Estados Unidos, según expresa el Cnl Podesta en su artículo del libro “La primera guerra del siglo XXI IRAK 2003”²⁷, esta academia entrega cada año entre novecientos y mil cien egresados como oficiales, aunque estos solo representan el veinticinco por ciento de los requeridos por el ejército para mandar sus secciones y cubren aproximadamente el ochenta por ciento de los graduados, en ciencias físicas e ingeniería. La misión de esta academia expresa “Educar y entrenar líderes de carácter moral para el servicio de toda la vida al Ejército y a la Nación”.²⁸

Para dar cumplimiento a tan ambicioso objetivo los planes de estudio se basan sobre tres programas básicos, académico, militar y físico.

Siendo el liderazgo uno de los aspectos más importantes a lograr desde el inicio se le brinda al cadete la oportunidad de ejercer el mando, haciéndose responsable no solo de su conducta sino sobre la de sus subordinados para lo que se lo guía con un programa orientador llamado Simon Center for Professional Military Ethic, cuya finalidad es “educar, capacitar y animar líderes de carácter en el Cuerpo de Cadetes, mediante el desarrollo, la coordinación y la integración de la ética profesional militar en los planes de estudio y las actividades en West Point”²⁹.

La formación del liderazgo se produce en forma integral, a lo largo de toda la carrera militar y comienza con el ingreso del nuevo cadete al instituto donde es sometido al curso MX 400 cuyo propósito es ayudar a los cadetes descubrir

²⁷ La primera guerra del siglo XXI IRAK 2003, Tomo III, Cap XI, Sec II, PODESTA Miguel Ángel y otros, Ed. Circulo Militar, Buenos Aires 2004

²⁸ Ibidem, Pag. 476.

²⁹ <http://www.usma.edu/scpme/SitePages/About.aspx>.

algunas ideas generales sobre la forma en que ellos, como agentes potenciales, puede ejecutar sus tareas honorablemente en el servicio a nuestra nación como líderes del Ejército profesional.

Uno de los pilares básicos es la educación ético espiritual , cuyo objetivo es “*que los graduados se familiaricen con los temas morales y apliquen consideraciones éticas en el proceso de toma de decisiones*”, esto se procura alcanzar asistemáticamente a través de todas las actividades a que son sometidos los cadetes dentro de la academia y en forma sistemática mediante un programa de conocimientos teóricos administrado por el departamento PME2 (Professional Military Ethic Education), buscando desde la etapa de formación que se deba elegir entre la conveniencia personal o principios institucionales. El anexo 2 detalla los lineamientos generales de este programa.

Buscando formar su carácter los cadetes son sometidos a un programa de honor que establece el obligatorio seguimiento del código de honor de la USMA, que reza “Un cadete no mentira, engañara o robara, ni tolerara a aquellos que lo hagan”.

“El Código de Honor es administrado por el Comité de Honor Cadete. Ellos son responsables de la educación de las normas y requisitos del Código de Honor, su sistema y sus procedimientos. El Comité de Honor es un grupo de voluntarios elegidos comprometidos a servir al Cuerpo como administradores del Sistema de Honor y miembros del comité son elegidos por sus pares y nombrados por dos años.

Como comité, presentan el cuerpo con una visión precisa del Sistema de Honor. El Comité de Honor también lleva a cabo investigaciones de honor, supervisa las audiencias y ayuda en la formación de Honor PME2. Además, son responsables de la investigación de presuntos violaciones del Código. El Cuerpo de Cadetes y el Superintendente determinará la adjudicación de violaciones de Honor”³⁰.

El sistema de formación del liderazgo, asigna grados y responsabilidades a los cadetes de los años superiores que deberán ejercer el mando haciéndose responsables de sus subordinados.

Otro aporte para el desarrollo de las habilidades de liderazgo se da durante un Curso de verano que deben desarrollar los cadetes del último año en unidades de campaña asentadas en el país o desplegadas en el exterior (Curso Básico).

La instrucción militar comienza en el verano con un periodo de seis semanas de instrucción básica que le permitirán pasar a integrar una de las treinta y dos

³⁰ <http://www.usma.edu/scpme/SitePages/Honor.aspx>

compañías en que esta dividido el cuerpo de cadetes, que logra conformar una Brigada a cuatro regimientos de dos batallones cada uno.

Durante el verano del segundo año recibirán ocho semanas de instrucción sobre conocimientos básicos de las distintas armas que le permitan convertirse en un combatiente avanzado.

Durante el verano del tercer año se perfeccionarán como subinstructores de cadetes subalternos o de soldados en alguna unidad. Durante este periodo también tendrán la oportunidad de realizar algún curso para acceder a una aptitud especial de combate (paracaidismo, montaña etc).

Durante el transcurso del cuarto año podrán elegir el arma sobre la cual se especializarán, adquiriendo conocimientos profundos durante un curso básico que se desarrolla en las escuelas de las armas una vez egresados junto a los oficiales provenientes de otros sistemas de reclutamiento como el ROTC³¹ para graduados universitarios.

La actividad deportiva juega un papel fundamental en la USMA como aporte a la formación integral, haciendo gran hincapié en la competencia deportiva. La actividad incluye hoy, numerosos deportes con la posibilidad de participar en competencias internas o integrar alguno de los veinticinco equipos representativos que participan en las ligas intercolegiales.

*“Aproximadamente, un cuarto del total del efectivo de cadetes participa de competencias externas que brindan también una importante contribución a su formación social a partir de la relación con otros sectores de la comunidad”.*³²

Durante los cuatro años los cadetes son formados a la luz de un programa completo que le brinda fundamentos para su autopreparación y para programar y desarrollar actividades físicas con los subordinados de sus respectivas secciones.

El programa académico consiste en *“un cuerpo de 31 materias semestrales obligatorias que permiten una educación balanceada en artes y ciencias que corresponden a las siguientes áreas del conocimiento:*

Ingeniería y tecnología.

Matemáticas y ciencia.

Información tecnológica.

Historia.

Cultura.

Comportamiento humano.

*Existen además, un grupo de materias optativas (9 a13) que permitirán obtener un título de grado con una orientación en ciencias o artes con una especialización libre en uno de los veinticinco campos de estudio; cabe aclarar que esta se encuentra desvinculada de la elección del arma”.*³³

³¹ Cuerpo de entrenamiento de Oficiales de Reserva.

³² Ibidem 27, Pág. 467.

³³ Ibidem 27, Pág. 468.

No existe el concepto de especialización o de formación para Especialistas del Área Materiales. Sin embargo existe el arma de logística, y es ahí que los oficiales de logística desempeñan sus funciones adquiriendo experiencia desde su ingreso a la fuerza.

“Los Oficiales de logística deben ser autosuficientes, líderes ágiles y proactivos que trabajan en ambientes asimétricos e impredecibles donde el tiempo disponible para el análisis de problemas sea limitado, y las decisiones racionales y oportunas son urgentes.

Ellos deben responder rápidamente a contantes cambios del ambiente operacional e improvisar los medios para cumplir la misión cuando los enfoques doctrinales no son aplicables. El objetivo final de los funcionarios del arma Logística es nunca dejar que una misión deba fracasar debido a la falta de apoyo o a la falta de calidad logística.”

“En mi opinión personal, todos los lideres sin importar el arma o especialización comparten las mismas características básicas de lo que es liderazgo. Lo cual es poseer la capacidad de influir en otros, para proporcionar propósito, dirección y motivación con el motivo de cumplir una misión u objetivo.”³⁴

Formación del liderazgo en ejércitos del marco regional

Formación del liderazgo en el ejército de Chile.³⁵

El ejército de Chile define al liderazgo como la capacidad de asumir responsablemente la conducción de grupos y personas hacia el logro de sus fines. Es por tanto un proceso de aprendizaje, compromiso y servicio. Es mucho más que dar el ejemplo y ejercer dirección o mando con valentía. Implica la habilidad de decir lo correcto, en el momento apropiado y en la forma debida.

Ahora bien, Teniendo presente lo indicado anteriormente y basado en lo señalado en la Ordenanza General del Ejército, se puede definir el liderazgo militar como el arte de persuadir a los subalternos, lograr de ellos adhesión a un ideal para que, provistos de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados.

Se ha incorporado a lo largo de la carrera militar, los aspectos centrales que permiten desarrollar en la formación de los comandantes, las características que debe poseer un líder. Lo que indica que no solo se forma un comandante, sino que

³⁴ Caban Martín, Mayor del ejército de EEUU. Entrevista 04 de Septiembre 2012.

³⁵ Lo Presti Rojas Hugo, Tcnl del Ejército de Chile. Entrevista 05 de Septiembre 2012.

se busca desarrollar cualidades en los oficiales y clases que son características de los líderes, lo que complementado al desarrollo de las capacidades individuales en las dimensiones del Ser, Saber y Hacer, representan la combinación adecuada para la formación de ellos como tales.

Respecto a los contenidos del liderazgo, estos se transmiten en forma gradual a lo largo de toda la carrera. Durante el proceso de formación de los oficiales, suboficiales y clases, se están desarrollando contenidos relacionado con Liderazgo.

Complementa lo anterior, el empleo permanente de la cancha de Liderazgo construida en la Escuela Militar, que es utilizada por una gran cantidad de alumnos y oficiales a lo largo del año.

Existe un curso para oficiales (de todas las armas y servicios), que se desarrolla en el último año de subteniente, que se relaciona con la guerra especial y liderazgo, a desarrollarse en la Brigada de Operaciones Especiales.



Línea de Carrera de Oficiales



Curso Guerra Especial, Mención Liderazgo de Combate (CGesp)

TIPO DE CURSO	OBJETIVO	PERFIL DE EGRESO	INSTITUTO QUE LO IMPARTE	TIEMPO DE DURACIÓN	REQUISITOS
LIDERAZGO DE COMBATE Menc. "GUERRA ESPECIAL"	Reforzar las competencias en el área de liderazgo y de combate individual	Fortalecer los valores fundamentales de la profesión militar y reforzar las competencias para liderar en el combate a su Sección o Pelotón	ESCUELA DE PARACAIDISTAS Y FF.EE.	1 Mes 1 Semana (463 hrs.)	Debe encontrarse en el 3er. año del grado de Subteniente.

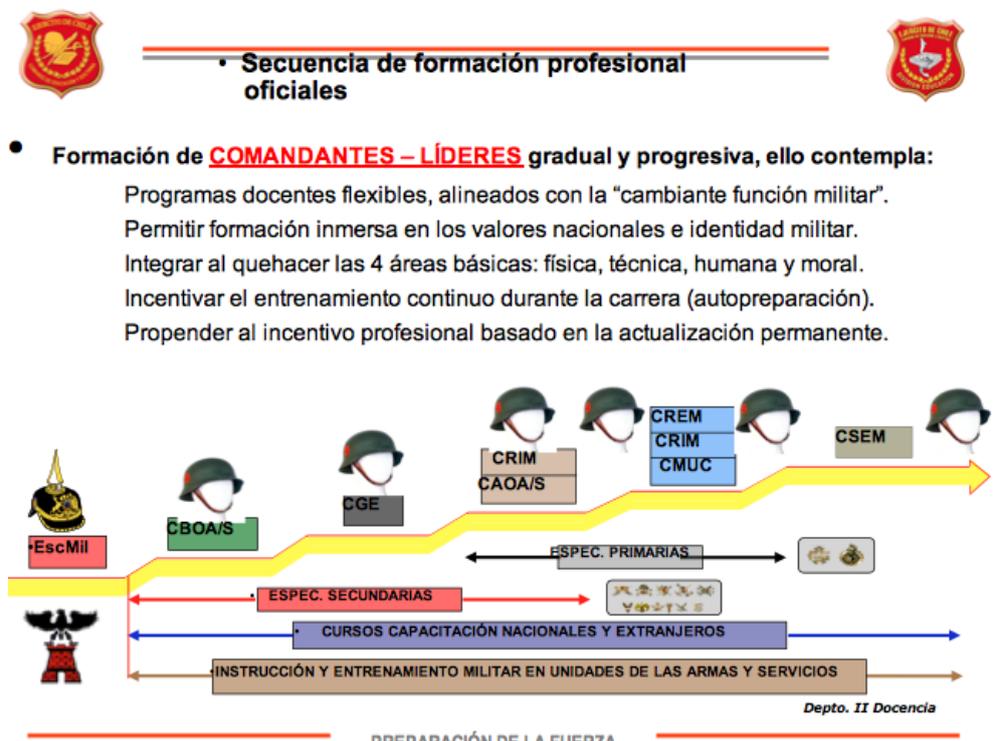


PREPARACIÓN DE LA FUERZA

Este curso es para todos lo oficiales sin distinción de armas, servicios o especialidades.

Durante el resto de las instancias de capacitación tanto de oficiales y clases, se integra en los respectivos currículos algunos temas o charlas relacionadas con el tema, siendo más específicos en los cursos que se presentan en el siguiente

cuadro:



En la Academia de Guerra del ejército, se desarrollan charlas y un módulo de Liderazgo, bastante profundo en cuanto a sus contenidos.

No existen especializaciones en el área materiales ni personal en la Academia de Guerra, siendo el único perfil de egreso el de oficial de estado mayor donde la competencia adquirida según el perfil de egreso los habilita a desempeñarse en cualquiera de las funciones de un estado mayor.

En cuanto a la especialidad de Intendencia y material de guerra (arsenales), ambos considerados logísticos, se obtienen desde la capacitación que se entrega en la Escuela Militar, curso básico para oficiales subalternos de los servicios (alférez), Curso avanzado para oficiales de los servicios (teniente-capitán). Al igual que para los oficiales de las armas, estos tienen vacantes para completar luego de postular a la Academia de Guerra, en donde se gradúan como oficiales de estado mayor (no siempre quedan aceptados) a la fecha existen unos 6 oficiales tanto de materiales y de intendencia ya capacitados como oficiales de estado mayor, Esta última competencia los deja capacitados para desempeñarse en cualquiera de las funciones de un estado mayor, siendo seguramente la de E-1³⁶ o E-4³⁷ las más

³⁶ Oficial jefe de personal de un EM.

³⁷ Oficial jefe de materiales de un EM.

La doctrina vigente consigna que las características del líder muchas veces no son naturales y estas deben desarrollarse sobre parámetros adecuados a las organizaciones que le corresponde liderar.

“Las características de un líder de la especialidad de materiales, debe darse de la mano respecto a dos aspectos centrales, estos son: Si el especialista de materiales desempeñará cargos como asesor en un estado mayor o si le corresponderá liderar o mandar unidades logísticas durante el desarrollo de operaciones de guerra o distintas a ella. Ese aspecto para mi es trascendental, ya que no es lo mismo una u otra actividad y las características de desempeño del especialista en rigores diferentes, ya que sobre la base de las características del líder unas deberán estar más desarrolladas que otras.”³⁸

Formación del liderazgo en el ejército de Paraguay.³⁹

En el Ejército paraguayo el liderazgo se define doctrinariamente con el nombre de “Don de Mando”. En la doctrina existe un manual de Don de Mando, donde se determina los principios de liderazgo que debe seguir la persona que se desempeña como jefe o está a la cabeza de algún grupo. Este manual enmarca los valores y virtudes del comando, y las implicancias que trae el ser comandante de un grupo.

La formación del liderazgo del Oficial se inicia ya en la academia militar, donde se estudia de acuerdo al Manual de Don de mando, y luego se desarrolla durante toda la carrera a partir de su egreso, practicando lo aprendido y mejorando por medio de talleres o seminarios sobre liderazgo.

En los diferentes cursos de asenso se incluyen contenidos curriculares sobre el tema, sobre todo en la escuela de capitanes que es el curso de perfeccionamiento de oficiales, luego lo hacen en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército. Es así como se desarrolla la educación del oficial durante su carrera.

En el Ejército paraguayo no existe la especialización en materiales o logística. En el grado de Mayor se realiza un curso en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército, donde se Obtiene el título de Oficial Diplomado de Comando y Estado Mayor, que habilita para formar parte de un Estado Mayor.

Formación del liderazgo en el ejército de Perú.⁴⁰

En el ejército peruano el liderazgo se define como el arte de influir en sus subordinados para que se comprometan con el logro de los objetivos en común (cumplimiento de la misión).

³⁸ Lo Presti Rojas Hugo, Tcnl del Ejército de Chile. Entrevista 05 de Septiembre 2012.

³⁹ Arevalo Soto Gustavo Raúl, Tcnl del ejército de Paraguay. Entrevista 06 de Septiembre 2012.

⁴⁰ Valdés Gamarra José, Tcnl del ejército de Perú. Entrevista 07 de Septiembre 2012.

La formación del liderazgo se inicia desde la formación del Cadete en la escuela militar (colegio militar), con una formación teórica y práctica, una vez graduados como oficiales se continua en forma más específica con charlas vocacionales y cursos de especialización como comando.

El Área de especialista en materiales comprende una serie de funciones, las que básicamente están contenidas en las armas de Intendencia o Material de guerra.⁴¹

El ciclo de formación de oficiales, inicia en la Escuela militar donde a partir del segundo año de formación se selecciona el arma sobre el cual se recibirá la instrucción básica, continuando luego con cursos de especialización en su respectiva especialidad.

Una vez graduados como oficiales, continua la especialización existiendo un curso Intermedio que se realiza en el grado de teniente, y en el grado de capitán se realiza el curso Avanzado de cada arma.

Aparte el oficial que lo desea, puede realizar un curso de Administración Logística Avanzado en el grado de Capitán y uno Superior en el grado de Teniente Coronel, para los que existe un proceso de selección a través de un examen de admisión.

En todos estos cursos se incluyen módulos sobre la temática del liderazgo que contribuyen a la formación profesional militar.

“Según mi experiencia y teniendo en cuenta la doctrina de mi país, las características distintivas, desde el punto de vista del Liderazgo que debe reunir el especialista en materiales son tener que estar en condiciones de desarrollar cualquier situación logística que se le presente, para ello tiene que conocer al detalle la doctrina para apoyar a las unidades y poder dar solución a cualquier problema que se pudiera presentar, dando solución a los problemas de los subordinados y asesorar al comando en el momento oportuno.”⁴²

Formación del liderazgo en el ejército de Brasil.⁴³

Se entiende por Liderazgo como el componente del liderazgo militar en relación con el dominio afectivo del comportamiento de los subordinados incluyendo todos los aspectos relacionados con los valores, las actitudes, intereses y emociones - que permite al militar llevar a cabo una tarea, llevar a su equipo al cumplimiento de su misión.

La formación del liderazgo de los oficiales, se puede dividir en 3 fases. La primera y más importante ocurre en las escuelas de formación, oportunidad en que el futuro oficial recibe instrucciones teóricas y prácticas sobre el liderazgo. En los 5

⁴¹ Equivalente al servicio de Arsenales en el EA.

⁴² Valdés Gamarra José, Tcnl del ejército de Perú. Entrevista 07 de Septiembre 2012.

⁴³ Maciel de Sousa Robert, Tcnl del ejército de Brasil. Entrevista 08 de Septiembre 2012.

años de formación el futuro oficial realiza ejercicio militares donde el desarrollo del liderazgo ocupa una parcela importante del tiempo de instrucción.

La segunda fase de la formación se puede considerar el período en que los militares están en los cuarteles hasta el grado de capitán aproximadamente. En esta etapa el militar desarrolla su liderazgo en las fracciones menores, hasta subunidad. Continúa su formación en liderazgo porque sistemáticamente es orientado por sus jefes con relación a su desempeño en el arte de conducir hombres.

La tercera y última fase de enseñanza del liderazgo par un oficial es el período que pasa generalmente después de mayor, donde el oficial tiene que desarrollar el liderazgo estratégico. Las Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército busca dar a los oficiales las herramientas del liderazgo estratégico.

En el grado de mayor reciben la especialización o formación como Especialistas del Área Materiales, a través de un curso de cuatro meses en el que reciben conocimientos sobre el área.

“Según mi experiencia y teniendo en cuenta la doctrina de mi país, las características distintivas, desde el punto de vista del Liderazgo que debe reunir el especialista en materiales son poseer férrea lealtad y gran responsabilidad.

En el mundo dinámico que vivimos, donde todos los días se crean nuevos sistemas de Logística, el oficial logístico reciclarse siempre, de forma de poder estar actualizado y de esta manera cumplirá mejor sus funciones.”⁴⁴

c. Principales técnicas de validación empleadas.

Documental, basada en el análisis de casos y entrevistas.

d. Conclusiones parciales.

En lo referente a liderazgo en todos los ejércitos tomados como referencia, la formación del Liderazgo es la resultante de un proceso integral y continuo durante la carrera del oficial, donde a través de los distintos cursos de perfeccionamiento se adquieren competencias sobre el ejercicio del Liderazgo.

El ejército estadounidense brinda una especial atención a la formación del liderazgo de sus oficiales, para lo que a lo largo de los cuatro años en la academia el cadete es sometido a la exigencia de tener que ejercer el mando para lo que el instituto cuenta con un centro de ética profesional militar que desarrolla, coordina e integra la ética profesional en los planes de estudio y todas las actividades de la academia.

Del análisis de los casos estudiados surge que la mayoría de los ejércitos del marco regional, no cuentan con una especialización en Logística de Materiales, sino que en la etapa de formación de los oficiales integrantes de un estado mayor, existe

⁴⁴ Maciel de Sousa Robert, Tcnl del ejército de Brasil. Entrevista 08 de Septiembre 2012.

un solo perfil de egreso habilitante para poder desempeñar competencias en cualquiera de las áreas de la conducción.

En una comparación con nuestro proceso de formación donde, durante el segundo año de la Escuela de Guerra, los cursantes dentro del ciclo de formación como oficiales integrantes de un estado mayor, reciben contenidos orientados cada uno a su área. Esto supone una mayor especificidad en su formación, considerándose esto un aspecto por demás positivo.

En el caso del ejército norteamericano, esta especialización es aún mayor dado que cuentan con un arma logística, donde directamente el oficial desde su ingreso a la fuerza recibe una especialización que puede aplicar a lo largo de su carrera militar logrando un alto grado de experiencia.

3. Conclusiones.

a. Conclusiones Finales.

Habiendo realizado un análisis desde el punto de vista organizacional sobre el especialista de materiales y su responsabilidades en cuanto al liderazgo, surge que el Liderazgo del Logístico realiza un aporte importante al liderazgo organizacional del comandante ya que atenderá a una de sus aptitudes críticas, pudiendo establecerse como potenciador del mismo ya que su correcto ejercicio estará estrechamente ligado al bienestar del personal.

Esto, toma mayor relevancia en los niveles superiores de la conducción en donde la logística juega un papel de mayor relevancia en la solución de los problemas militares.

El proceso de formación del Logístico debe apuntar a consolidar un perfil particular, que lo habilite a desenvolverse en un universo amplio y cambiante; concibiendo y liderando sistemas logísticos, integrados por una variada gama de organizaciones de características especiales, que requerirán de un liderazgo particular.

Este perfil particular deberá estar caracterizado por un alto grado de **especialización** en el ejercicio de las múltiples actividades dentro de cada función del área, signadas en gran parte por la utilización de conocimientos y destrezas propias de la administración (Legales, comerciales, económicos, tecnológicos, etc.).

La especificidad de las funciones del área, la gran cantidad y variedad de ellas le requerirán a quien las tenga a cargo, aparte de las características relativas a su eficiencia individual (Personalidad, actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas y conocimientos de la temática logística), un alto grado de **especialización** que deberá ser tenida en cuenta durante su desarrollo profesional y especialmente durante su formación.

La historia militar nos proporciona un ejemplo de liderazgo, en la carrera militar del Grl Eisenhower, teniendo en cuenta que su especialización no fue producto de una formación específica en aspectos relacionados a la logística, sino que, la **experiencia** adquirida en forma directa, debido a la fortuna de sus destinos sumado a la experiencia indirecta producto de su apego a la historia, dio como resultado un conductor de características singulares, con un liderazgo también singular apto para la conducción de operaciones de sostenimiento.

Podemos establecer entonces que existen dos factores estrechamente relacionados que pueden influir en la formación del Liderazgo del oficial especialista en materiales, cuales son la especialización y la experiencia.

El ideal a lograr sería un Liderazgo cimentado en forma equilibrada entre estos dos factores, pudiendo suponerse que en la práctica la carencia de uno podría ser suplida por una mayor cantidad/calidad del otro, sin que esta relación tienda estrepitosamente hacia alguno de los extremos.

La formación del Liderazgo de los oficiales en el ejército argentino se da en forma integral, desde su ingreso a la institución, y posteriormente durante el transcurso de su carrera profesional a través de distintas herramientas pedagógicas.

La formación como especialista en materiales se produce, sobre todo en la Escuela Superior de Guerra, donde adquiere un perfil profesional de características particulares y específicas, con contenidos curriculares pertinentes para el logro de la requerida especialización, pero únicamente en la faz específica, por lo que sería adecuado contar con una etapa de especialización conjunta acorde a las características de los conflictos actuales.

Como pudimos observar este grado de especialización no se da en todos los ejércitos, lo que supone un aspecto positivo desde el punto de vista de la eficiencia individual de los miembros integrantes de los estados mayores en nuestro país.

Es de destacar que esta especialización, que se produce recién en el grado de Mayor marca un punto de inflexión en la vida profesional del oficial, que deberá estar acompañado de una desestructuración mental, ya que las características de las organizaciones a comandar no son netamente tácticas y de combate sino de sostenimiento, con una entidad diferente para lo que se venía preparando, cambiando radicalmente el centro de atención de sus expectativas, lo que podría suponer un déficit en experiencia.

Esto podría contrarrestarse, a través de la experiencia en los futuros puestos a ocupar que deberían ser de índole logísticos, aspecto que por déficit de personal en la fuerza, no siempre puede ser cumplido.

b. Aporte profesional que a juicio del autor se ofrece.

Brinda un aporte sobre factores que deben ser tenidos en cuenta, en la formación del Oficial especialista en Materiales.

4. Bibliografía.

- AYOROA Jorge Alberto, El liderazgo y la Teoría General de sistemas, Tesis ESG, Buenos Aires 2010.
- BALLOU Ronald H, Logística .Administración de la Cadena de Suministro, quinta edición, Persson Educación, México 2004.
- COVEY Stephen R., Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, 12 Edición, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2004.
- KEEGAN John, Seis Ejércitos en Normandía, primera edición. Ediciones Ejército, Madrid, 1990.
- NORMAN Albert Ph. D., Operación OVERLORD (Planeamiento y Ejecución), Traducida por GONZALEZ ANAYA jorge.
- PODESTA Miguel Ángel y otros, La primera guerra del siglo XXI IRAK 2003 Tomo III, Ed. Circulo Militar, Buenos Aires 2004.
- RANDOLPH LEIGH, 48 Millones de Toneladas para Eisenhower, ed. The Infantry Journal ,1945, traducida por Tisnes Juan Alberto,Ed Circulo Militar , Biblioteca del Oficial Volumen 336, Buenos Aires 1946.
- Tejada, Carlos Edgardo. Apoyo Logístico al componente Ejército del TO (CETO). Año: 2008. Soporte digital ESG.
- JORDAN Amos A. y SCHLESS WILLIAM A., Las ciencias Sociales y la Profesión Militar. Military Review, Edición Hispanoamericana, Marzo – Abril (2009): 53-59.
- MFP 51-13 Manual del Ejercicio del Mando, Ejército Argentino, Reimpresión, Instituto geográfico Militar, Republica Argentina Año 1990.
- FM 22-100 Military Leadership, Ed. Headquarters Department, Washington DC, 1983.
- *The U.S. Army Leadership Field Manual: Battle-tested, Wisdom for Leaders in Any Organization* por The Center for Army Leadership, McGraw-Hill©2004.
- *ROD-71-01 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTADOS MAYORES, CD EMGE Jefatura III Operaciones -1* Departamento Doctrina AÑO 2002.
- GATES, Robert, Reflexiones sobre el liderazgo, Military Review, Edición Hispanoamericana, Diciembre (1963): 17-23.
- BRADLEY Omar N. Liderazgo, Military Review, Edición Hispanoamericana, Septiembre (1963): 48-54.
- KINGSEED Cole C. La fuente de inspiración del General Eisenhower, Military Review, Edición Hispanoamericana, Noviembre –Diciembre (1990): 83-87.

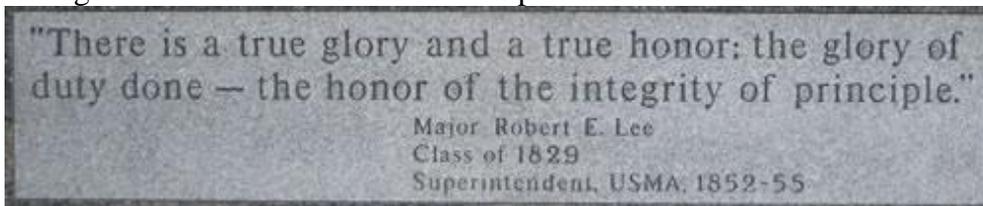
- CARROLL Robert C, Como se hace un Líder, Military Review, Edición Hispanoamericana, Noviembre –Diciembre (2009): 2-12
- Ridgway, Matthew B. General (R) Ejercito de EUA. Liderazgo: Military Review Edición Hispanoamericana, Octubre (1966)): 8-19.
- www.dwightdeisenhower.com/biodde.html. 20 de agosto de 2012.
- <http://www.usma.edu/scpme/SitePages/Honor.aspx> ,20 de agosto de 2012.
- <http://www.usma.edu/scpme/SitePages/PME2.aspx>, 20 de agosto de 2012.
- <http://www.usma.edu/scpme/SitePages/MX400%20Officership.aspx>, 20 de agosto de 2012.

Anexo 2 “Contenidos principales del Simon Center for Professional Military Ethic al
Trabajo Final de Licenciatura”
PME2 - Educación Profesional Ética Militar ⁴⁵



PME2 Misión

La misión de PME2 es administrar y organizar un plan de estudios integral que aumente los programas existentes de USCC y USMA que desarrollan líderes encargados de carácter a través de su experiencia de 47 meses de West Point.



PME2 Objetivos

- Comprender el significado del juramento de su cargo, la comisión, la Sección 3583 del Título 10, así como las responsabilidades específicas que imponen al funcionario encargado.
- Ejemplificar el Ethos guerrero, cada uno de los siete valores del ejército, y el lema de West Point of Duty, Honor y Patria.
- Conozca las expectativas del Ejército y de la sociedad de la conducta ejemplar en todos los aspectos de su vida pública y privada.
- Discernir los deberes que requiere la aplicación del razonamiento moral sonido informado por la moral personal y ética profesional, y, que poseen el coraje moral para actuar en ese deber de discernir, sin excepción.
- Aceptar la responsabilidad moral de mantener la competencia de sus soldados y unidades.

Objetivos cuarta clase

- Conocer los principios del Código de Honor Cadete y el espíritu del Código.
- Explicar las bases del concepto de oficialidad.
- Exponer una conducta respetuosa como cadete y comprender la importancia de la aplicación de la prevención del acoso sexual y violaciones de igualdad de oportunidades.

Objetivos tercera clase

- Conocer y respetar los principios del Código de Honor Cadete y el espíritu del Código.
- Comprender los principios de oficialidad y desarrollar un plan de auto-desarrollo.

⁴⁵ <http://www.usma.edu/scpme/SitePages/PME2.aspx>

Demostrar la eficacia interpersonal y habilidades para resolver problemas cuando se enfrentan con un comportamiento que parece violar los principios de respeto a las personas.

Identificar las fuentes de retos personales para asumir roles de liderazgo.

Objetivos segunda clase

Conocer, respetar, creer en el Código de Honor Cadete y del sistema y vivir por el espíritu del Código. Aplicar el concepto de oficialidad a nivel de líderes de la unidad pequeña.

Mostrar liderazgo empático y de respeto para todas las personas, sus costumbres y sus bienes.

Objetivos primera clase

Vivir honorablemente y muestran confianza para hacer lo que dicen que van a hacer.

Comprender y demostrar lealtad a la Constitución, el Ejército, la unidad, superiores, subordinados, compañeros, y yo.

Promover un comportamiento ético y el desarrollo en los subordinados.

Capaz de construir una solución ética y tomar las medidas adecuadas en medio de situaciones moralmente ambiguas.

Personificar la humildad, la conciencia de sí mismo, el respeto por los demás y el servicio desinteresado.

MX400 - oficialato⁴⁶



¿Qué es MX400?

Propósito: El propósito del MX400 es ayudar a los cadetes descubrir algunas ideas generales sobre la forma en que ellos, como agentes potenciales, pueden ejecutar sus tareas honorablemente en el servicio a nuestra nación como líderes del Ejército profesional.

Propósito: Curso de West Point de Capstone de la oficialidad (MX 400) ofrece todos los cadetes de primera clase una experiencia riguroso e interdisciplinario para completar el desarrollo inicial de la propia identidad personal y profesional, su concepto de sí mismo de la oficialidad, como un líder de carácter, un guerrero, un miembro de la profesión, y el siervo a la Nación. Este es un requisito de graduación

⁴⁶ <http://www.usma.edu/scpme/SitePages/MX400%20Officership.aspx>

fundamental para que puedan cumplir mejor la confianza depositada en ellos, al mandar y dirigir soldados del ejército estadounidense en combate.

Objetivos del curso:

- Para perfeccionar su juicio y perfeccionar su capacidad de toma de decisiones en todos los ámbitos de conocimiento experto.
- Para ampliar la perspectiva sobre el alcance cada vez mayor de las responsabilidades y competencias requeridas durante una carrera en la profesión de las armas.
- Desarrollar una visión distintiva profesional basado en (vice cadete) forma un Oficial de pensar que está firmemente basada en una síntesis de comando de batalla, el profesionalismo militar y los conceptos militares de liderazgo.
- Estimular una ética personal y profesional que valora el aprendizaje permanente y el crecimiento Profesional como un profesional del Ejército.

Estructura del curso: MX400 oficialidad se basa en el plan de estudios CLDS, especialmente las enseñanzas mínimas de los programas académicos, físicos y militares. El curso entrelaza tres grandes temas interrelacionados - Mando batalla, el profesionalismo militar y el liderazgo militar-para destacar los cuatro grupos de conocimiento experto que sustentan las competencias básicas del Ejército y las responsabilidades profesionales de un oficial del Ejército.

El Programa de Respeto ⁴⁷



A través de la educación y la orientación, el respeto Consejo Asesor del Programa (RPAC) tiene por objeto enseñar a los cadetes de la importancia de vivir una vida de excelencia moral y ética. Como activo del Centro Simon para la Ética Militar Profesional, que se alinea con la misión de promover la comprensión de la oficialidad y el desarrollo de un concepto de sí mismo dentro de los cadetes. El programa emplea a los esfuerzos de los cadetes de todo el Cuerpo, dedicada a proveer un ambiente sano, profesional en sus unidades.

Algunos de los temas que se tratan son:

- Conciencia cultural
- Uso Responsable de Alcohol
- Alimentación saludable y respeto de sí mismo

⁴⁷ <http://www.usma.edu/scpme/SitePages/Honor.aspx>

- Acoso Sexual y la Prevención de Asalto
- Igualdad de Oportunidades

"El que se siente el respeto que se debe a que otros no pueden dejar de suscitar en ellos respecto de sí mismo, mientras que el que siente, y por lo tanto se manifiesta, falta de respeto hacia los demás, especialmente a sus inferiores, no puede dejar de inspirar odio contra sí mismo"

~ Mayor General John M. Schofield ~

Enlace con la Oficina Cadet Hostess

La misión de la Oficina Hostess Cadet es asistir con el "desarrollo social" del Cuerpo de Cadetes de Estados Unidos, con un enfoque en la etiqueta y el protocolo militar.

Anexo 1- ESQUEMA GRÁFICO METODOLÓGICO

Problema

¿Cuáles son los factores que pueden influir en la formación del Liderazgo del Oficial Especialista en Materiales del Ejercito Argentino?

Objetivo General

Determinar, los factores que pueden influir en la formación del Liderazgo del Oficial Especialista en Materiales del Ejercito Argentino.

Capítulo I

El Oficial Especialista en Materiales y su formación en el EA

Objetivo Particular 1

Describir y analizar la formación del Oficial Especialista en Materiales en el Ejercito Argentino, para determinar su aptitud.

Teoría del liderazgo y la ética
(Max Weber)
Currícula CALRRMM
Perfil Oficial Especialista Materiales.
Currícula

Análisis bibliográfico
Análisis documental
Análisis lógico

Conclusiones parciales

Capítulo II

El Liderazgo del Gr1 Eisenhower

Objetivo Particular 2

Describir y analizar la carrera militar del Gr1 Eisenhower, para determinar cuales fueron los factores que influyeron en su Liderazgo.

Como se hace un líder: Dwight D Eisenhower (Cnl@ Robert C. Carroll)
Teoría de los Rasgos (Ralph Stogdill y Edwin Ghisell)
48 Millones de toneladas para Eisenhower
(T Cnl Randolp Leigh)
Operación Overlord
(Albert Norman)

Análisis bibliográfico
Análisis lógico

Conclusiones parciales

Capítulo III

La formación del liderazgo del Oficial Especialista en Materiales en otros ejércitos.

Objetivo Particular 3

Describir y caracterizar el proceso de formación del Liderazgo del Oficial Especialista en Materiales en otros ejércitos.

Teoría del liderazgo y la ética
(Max Weber).
Teorías Situacionales del liderazgo.

Análisis bibliográfico
Entrevistas

Conclusiones parciales

50-54

Conclusiones finales

