

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



TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

Título: *“El aprovechamiento de los ejemplos extraídos de la historia militar para la formación del líder militar”*

**Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización presenta
el Mayor A MARCELO EDUARDO RAMOS CASTAÑERA**

Director de TFL: Coronel Ing DRAGO MILOS

Ciudad Autónoma de Buenos Aires,

de septiembre de 2011

ABSTRACT

El trabajo desarrollado tomó como área de investigación el liderazgo militar. En tal sentido, el tema tratado fue “El aprovechamiento de los ejemplos extraídos de la historia militar para la formación del líder militar”.

El problema que intentó resolver la presente investigación consistió en responder al siguiente interrogante: ¿Cuál sería el procedimiento a emplear para lograr el aprovechamiento de los ejemplos históricos, referidos a situaciones de combate en el nivel táctico inferior, en una actividad educativa que permita contribuir a la formación del personal de oficiales en la conducción?

El objetivo general del trabajo buscó determinar el procedimiento a emplear para analizar ejemplos extraídos de la Historia Militar, y transformarlos en una actividad educativa que permita contribuir a la formación del personal de oficiales en el ejercicio del mando de sus organizaciones.

En el primer capítulo hemos intentado definir los conceptos básicos que conforman el marco teórico del trabajo, como han sido el mando, el liderazgo, la conducción, el comando, los principios del mando y la historia militar, por constituir ésta disciplina central en esta investigación. Para poder definir estos conceptos hemos utilizado como doctrina básica al Manual del Ejercicio del Mando, la cual fue complementada por el Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre y diferentes bibliografías relacionadas con el mando.

Luego de las conceptualizaciones delineadas hemos pretendido determinar que conductas debe reunir o poseer el conductor para lograr un correcto ejercicio del mando en su organización. Para ello, recurrimos al análisis de diferentes textos, y el que mejor cubrió nuestras expectativas fue el libro de Andre Gavet, “El Arte de Mandar”. En él, las cualidades que el autor saca a la luz son *la inteligencia, el carácter y la abnegación*, por ser elementos morales y esenciales de todo jefe. A estas conductas expuestas por Gavet, se agregó la virtud del *valor* por considerarse la más trascendente para todo hombre de armas, especialmente para los jefes.

Para definir estas cualidades hemos recurrido en un primer momento al Manual del Ejercicio del Mando por ser nuestra doctrina básica referida al liderazgo. Además, para enriquecer los conceptos de estas cualidades hemos acudido al análisis de diferentes autores que tratan sobre el tema de mando y liderazgo. Para ello hemos elegido obras de autores, que provienen de épocas ancestrales, como es el caso del líder chino Sun Tzu, hasta líderes contemporáneos como el General estadounidense Norman Shwarzkopf, con la intención de comprender como definen estos autores a las cualidades que han sido seleccionadas. La metodología de trabajo elegida, análisis de diversos autores, permitió disponer de diferentes puntos de vistas y, de esa manera, contrastarlos con las definiciones de nuestra doctrina, ampliándola.

Luego del análisis pudimos comprobar que todos los autores expresan definiciones similares cuando se refieren a las conductas seleccionadas por nosotros; pero más allá de considerar como más trascendente a la virtud del valor y a las cualidades descriptas

por Andre Gavet, queremos dejar claro que todas las cualidades son importantes y todas deben ser consideradas en un mismo pie de igualdad, teniendo en cuenta que lo ideal sería poder practicar cada una de ellas, según la personalidad y el objetivo particular que persigue el jefe. Estas se encuentran muy bien conceptualizadas y enumeradas en el citado manual como *condiciones personales para el mando*.

En el segundo capítulo se intentó plasmar cada una de las cualidades seleccionadas en el capítulo anterior con ejemplos de nuestra historia militar, con el fin de reflejar dichas conductas en los grandes conductores. De esa manera, nuestros oficiales subalternos tendrán modelos a los cuales imitar, tomando esos hechos como experiencia indirecta, como un aporte más a su formación en el ejercicio del mando.

Para representar la cualidad del *carácter* hemos elegido a nuestro padre de la Patria, el General José de San Martín, en una de las batallas de la campaña por la independencia (Chacabuco); al General José María Paz, para evidenciar la *inteligencia*, en una de las guerras intestinales de nuestro país (Caá-guazú); manifestando la *abnegación*, al Teniente Coronel Alejandro Díaz como uno de los tantos héroes de la Guerra del Paraguay; y al Teniente Roberto Néstor Estévez que como ejemplo para nuestros jóvenes jefes ha ofrendado su vida en la Gesta de Malvinas, reflejando una de las virtudes más trascendentes y más bella que puede tener un soldado, el *valor*.

En el tercer capítulo, se determinó la manera de implementar estos casos históricos en una actividad educativa que pueda brindar un aporte a la formación de nuestros oficiales subalternos en el ejercicio del mando. Para ello, hemos tratado de materializar esta actividad en la Directiva de Educación Particular (DEP) de la Gran Unidad de Combate (GUC), donde llegamos a la conclusión de que pueda ser desarrollada mediante un cursillo, para todas las unidades que le dependen.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	01
DESARROLLO	
<u>Capítulo I: Conductas para conceptualizar el Liderazgo Militar.</u> - Sección I: Introducción. - Sección II: La inteligencia. - Sección III: El carácter. - Sección IV: La abnegación. - Sección V: El valor. - Conclusiones parciales.	06 09 11 12 13 15
<u>Capítulo II: Estudio de casos de la Historia Militar.</u> - Sección I: Introducción. - Sección II: Ejemplo histórico de inteligencia. - Sección III: Ejemplo histórico de carácter. - Sección IV: Ejemplo histórico de abnegación. - Sección V: Ejemplo histórico de valor. - Conclusiones parciales.	18 19 21 22 24 26
<u>Capítulo III: Modo de implementar la Historia Militar en la Directiva de Educación Particular de la GUC.</u> - Sección I: Introducción. - Sección II: La Educación en el Ejército. - Sección III: El Sistema Educativo del Ejército. - Sección IV: Educación Operacional. - Sección V: Planeamiento de la Educación Operacional. - Sección VI: Implementación del Cursillo de Historia Militar. - Conclusiones parciales.	28 29 31 33 34 36 37
CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	
- <u>Anexo 1:</u> Batalla de Caá – guazú. - <u>Anexo 2:</u> Batalla de Chacabuco. - <u>Anexo 3:</u> Guerra del Paraguay. (Batalla de Curuyatí).	42 43 44

INTRODUCCIÓN

1. En relación al tema:

- a. **Área de Investigación:** Liderazgo Militar.
- b. **Tema de Investigación:** El aprovechamiento de los ejemplos extraídos de la historia militar para la formación del líder militar.
- c. **Tema acotado:** Empleo de los ejemplos históricos en situaciones de combate, en el nivel táctico inferior, para contribuir a la formación de los oficiales de la Unidad en la conducción.

2. Sobre el problema a investigar:

- a. **Antecedentes y justificación del problema:** Para realizar este trabajo vamos a tener en cuenta dos ejes centrales, los cuales estarán materializados por el Liderazgo Militar y la Historia Militar, a los que consideramos trascendentes en la formación del conductor militar.

Sobre liderazgo militar encontramos una significativa cantidad de investigaciones abordadas desde tiempos ancestrales. En tal sentido, los aportes y las reflexiones que sobre este tema han brindado autores a lo largo del tiempo, como es el caso de Sun Tzu (referente de la antigüedad), y del General americano Norman Schwarzkopf, líder contemporáneo que condujo la Guerra del Golfo en los años noventa, componen un extenso abanico de estudios sobre dicha temática.

En nuestro país muchos autores se han referido al tema. Cabe aclarar que muchos de esos libros han sido publicados por el Círculo Militar a través de la Biblioteca del Oficial, de la cual, nuestro personal se ha nutrido por varias generaciones.

De la misma manera, nuestra Escuela Superior de Guerra ha publicado muchos artículos en su revista, y muchos oficiales cursantes han presentado este tema como área de investigación para sus trabajos finales de licenciatura, como es el caso de la tesis presentada por Juan Manuel Abuin Marchetti referida a “*El liderazgo en el Ejército Argentino, la importancia de obtener un método para detectar líderes*”¹, la cual fue desarrollada en el año 2006 para obtener la Licenciatura en Estrategia y organización con especialización en Recursos Materiales, y podemos seguir nombrando muchos más autores, pero no es esta la finalidad que perseguimos, sino dejar claro que como expresamos al inicio, mucho material sobre este tema se ha escrito.

¹ ABUIN MARCHETTI, Juan Manuel. *El liderazgo en el Ejército Argentino, la importancia de obtener un método para detectar líderes*. Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra, 2006.

En lo que respecta a la Historia Militar, tanto argentina como universal, sabemos del inagotable material bibliográfico que disponemos para ilustrarnos. Por esta razón, creemos conveniente sintetizar el carácter superlativo que posee esta disciplina para la formación del líder militar, con las palabras del Mariscal Hindenburg, quien tuvo un destacado desempeño como Oficial de Estado Mayor en el ejército Imperial alemán durante la Primera Guerra Mundial quien, refiriéndose a este tema expresó: “*Sólo puede ser conductor quien ha nutrido su espíritu en el estudio de la historia militar*”².

Sabemos que la actividad primordial del oficial es la conducción, y que ésta puede ser mejor si la relacionamos con la historia militar, teniendo en cuenta casos históricos que reflejaron ejemplos de liderazgo. En razón de lo expuesto, lo que se pretende en este trabajo es brindar un aporte para acrecentar la capacidad de conducción de los oficiales en las Unidades, con el ingrediente particular de relacionarla con la historia militar a través de sus ejemplos, y de esa manera, lograr aumentar el bagaje de cultura general y particularmente saber cómo se resolvieron diferentes conductores ante determinadas situaciones, las cuales, seguramente no volverán a repetirse, aunque sí servirán como ejemplo para el conductor cuando deba tomar decisiones ante situaciones similares.

- b. Formulación del problema:** El problema que intenta resolver la presente investigación es ¿Cuál sería el procedimiento a emplear para lograr el aprovechamiento de los ejemplos históricos, referidos a situaciones de combate en el nivel táctico inferior, en una actividad educativa que permita contribuir a la formación del personal de oficiales en la conducción?

3. Objetivo de la investigación:

- a. Objetivo General:** Determinar el procedimiento a emplear para analizar ejemplos extraídos de la Historia Militar, y transformarlos en una actividad educativa que permita contribuir a la formación del personal de oficiales en el ejercicio del mando de su organización.

b. Objetivos particulares:

Objetivo Particular Nro 1: “Definir el marco teórico en relación con los aspectos de conducta que deben ser tenidos en cuenta para conceptualizar el liderazgo militar”.

Objetivo Particular Nro 2: “Determinar los ejemplos que se pueden aprovechar de la Historia Militar, para contribuir a la formación del líder militar en la conducción, de acuerdo a los aspectos de conducta definidos en el marco teórico”.

Objetivo Particular Nro 3: “Establecer el modo de implementación del uso de los ejemplos de la Historia Militar para la educación de los oficiales, en la

² SUAREZ, Martin. *Para la Formación del Jefe*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1979, p. 241-330. (Volumen Nro 697).

Directiva de Educación Particular (DEP) de la GUC”.

4. Marco teórico:

Este trabajo está enmarcado dentro de las disciplinas de Liderazgo e Historia Militar, teniendo como base doctrinaria el Manual del Ejercicio del Mando, que es en realidad nuestro manual de liderazgo y los libros de Historia Militar Argentina, particularmente los del Círculo Militar, con innumerables ejemplos de acción de mando y liderazgo.

La investigación estará destinada a los oficiales subalternos hasta su ingreso a la Escuela Superior de Guerra y considerará los ejemplos de la Historia Militar Argentina. Dentro de la misma, los encontrados particularmente en la Guerra del Paraguay, la Campaña Libertadora del Grl San Martín y la Guerra de Malvinas.

Continuando con el tema vamos a describir algunos de los conceptos que serán centrales en este trabajo, uno de ellos es el liderazgo. Sabemos que existen muchas definiciones con respecto a esta palabra, dentro de las cuales, la que resulta interesante por su claridad y simplicidad, fue la expresada por el Doctor en medicina Lord MORAN, quien fue un oficial médico en un Batallón Británico de Infantería durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918) en Francia, *“El liderazgo es la capacidad de formular planes que tengan éxito y la facultad de persuadir a otros para que los lleven a cabo, pese a las dificultades, incluso la muerte”*³.

En nuestra doctrina al liderazgo lo llamamos mando, y el manual le da un concepto integral expresando que: *“Las condiciones personales que al aplicarlas según los principios y procedimientos del mando, el jefe influye con su ascendiente y proyecta su personalidad a través de acciones y órdenes para elevar la moral y la eficiencia de la organización a fin de cumplir exitosamente la función o misión”*⁴.

Junto a estos conceptos que hemos expresados, debemos destacar a la Historia, que de acuerdo a lo expuesto en clases por el Profesor de la cátedra de Historia Militar II del COEM, Tcnl (R) Mg SILLONE se deduce, que es la ciencia que estudia los hechos del pasado trascendentes para la humanidad. En este trabajo nos centraremos en la Historia Militar, que ocupará un papel protagónico de relevancia en esta investigación. Refiriéndose a su estudio en particular, el libro Para la Formación del Jefe expresa: *“El estudio de la historia debe procurar enriquecer la experiencia personal, contribuir a la propia formación espiritual, influir en la toma de conciencia sobre la responsabilidad que a cada uno corresponde como integrante del pueblo de su patria, y estimular la acción que de algún modo sirva al*

³ MORAN, Lord. Definición de Liderazgo. Chibber, M. L. *Liderazgo*. Buenos Aires: Errepar, 1999, p. 34-227.

⁴ M-65-1. Concepto Integral del Mando Militar. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990, p. 4-153.

propósito de alcanzar para este un futuro digno de las glorias y de los sacrificios del pasado”⁵ .

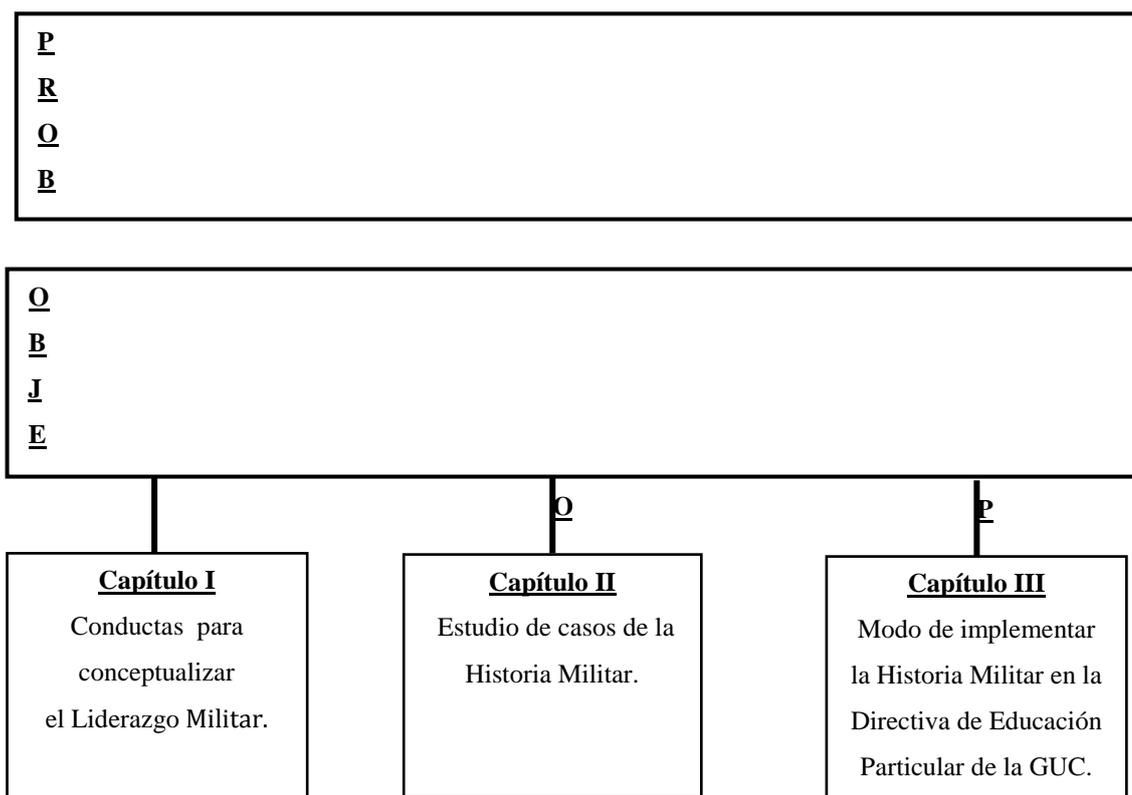
En la rica Historia Militar Argentina, desde la época de nuestra independencia hasta la Gesta de Malvinas, varios han sido los ejemplos que como modelos a seguir debemos tomar, para mantener y acrecentar el espíritu militar, que ha llevado a nuestra Institución ser uno de los pilares fundamentales de la Nación.

5. Metodología a emplear:

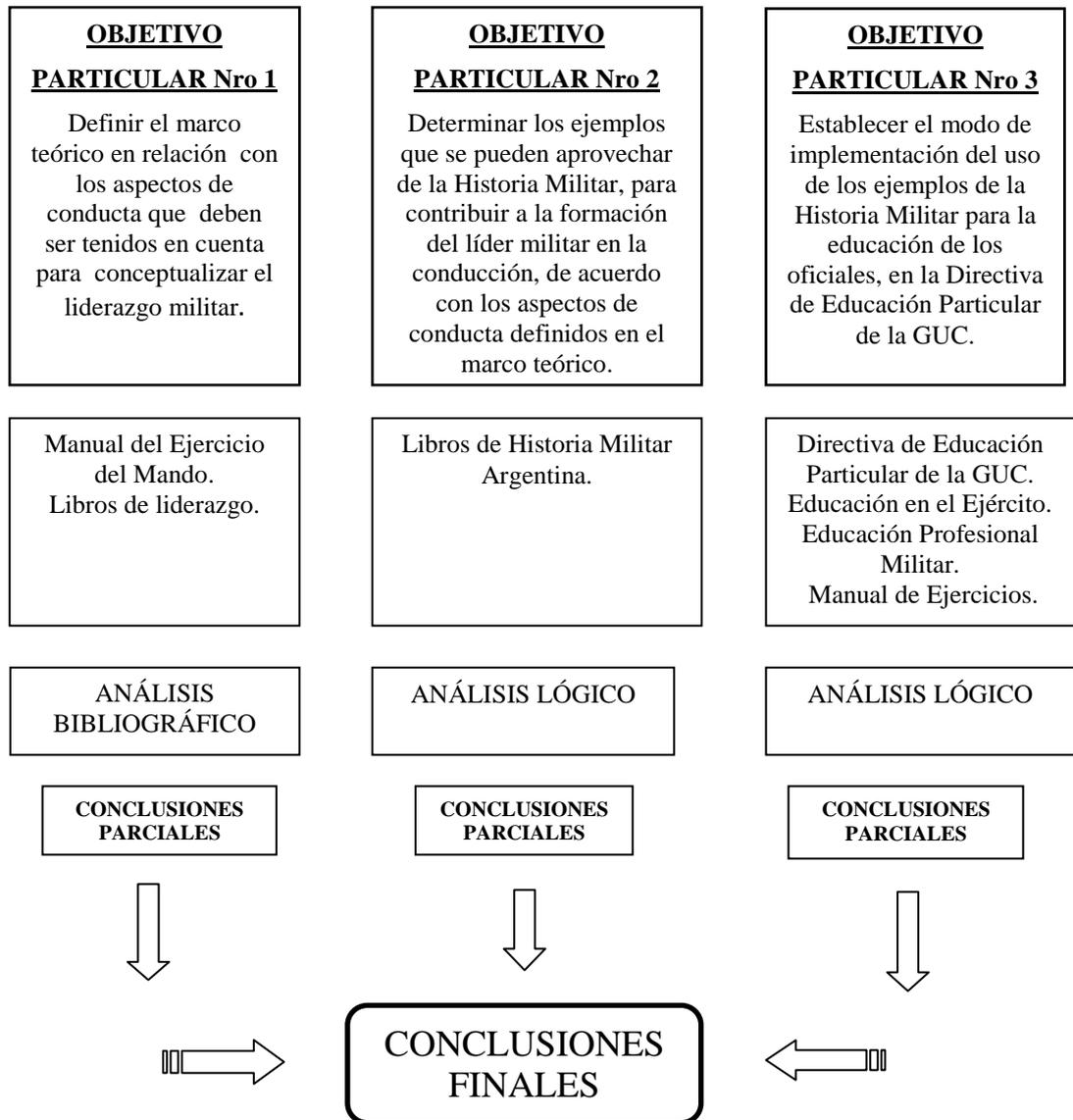
a. **Una explicación literal sobre el método a emplear:** El método a emplear en este trabajo será de tipo deductivo, y comenzará con la búsqueda y análisis de fuentes bibliográficas, a partir de las cuales se establecerá un marco teórico desde el cual se abordará inicialmente el tema. La lectura crítica de las fuentes así como de la bibliografía trabajada será el eje de la presente investigación.

a. **El diseño:** Explicativo.

b. **Un esquema grafico metodológico:**



⁵ SUAREZ, Martín. *Para la Formación del Jefe*. Óp. cit, p. 43-330. (Volumen Nro 697).



DESARROLLO

Capítulo I

Conductas para conceptualizar el Liderazgo Militar

Objetivo Particular Nro 1: Definir el marco teórico en relación con los aspectos de conducta que deben ser tenidos en cuenta para conceptualizar el líder militar.

Sección I: Introducción.

En este capítulo intentaremos describir las conductas que a nuestro criterio deben poner en práctica los diferentes líderes para lograr el éxito en la conducción de sus organizaciones, especialmente en el nivel unidad y subunidad. Para lograr este objetivo analizaremos el Manual del Ejercicio del Mando, que será nuestra base doctrinaria para efectuar el análisis, así como a diferentes autores que abordan el tema de liderazgo con la finalidad de exponer algunas de las cualidades que consideramos esenciales en los conductores y que corresponden al tema de investigación propuesto. Las obras que complementarán a nuestra base doctrinaria serán: “El Arte de Mandar” de André Gavet; “Estampa de Capitanes” de Jorge Vigón; “Liderazgo” del Tte Grl Dr M. L. Chibber; “La Educación para un Mando Descentralizado” del Cnl Jorge Magnelli; “Mando y Obediencia” del Cnl Julio Costa Paz y Roca; “El Arte de la Guerra de Sun Tzu” del Grl Tao Hanzhang y el “ROB-00-01 Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre”.

Para introducirnos en el tema, resulta conveniente, primero, definir el concepto de mando, que según nuestro manual *“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”*⁶.

Otro de los conceptos fundamentales que debemos abordar en este trabajo es el referido al liderazgo, que será uno de los ejes centrales en esta investigación. En tal sentido, y según el Cnl (R) Jorge Magnelli el liderazgo militar, *“es la aptitud moral que alcanza un jefe cuando logra influir conscientemente sobre el comportamiento interpersonal del grupo que le está subordinado y que conduce, guía, persuade y facilita el progreso individual, de manera tal de obtener cohesión interna, voluntaria obediencia, mutua confianza, respeto y leal y espontánea cooperación tanto en el desempeño de un función como en el cumplimiento de una misión del servicio”*⁷.

⁶ M-65-1. Definición de Mando. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990, p. II-153

⁷ MAGNELLI, Jorge. *La Educación Militar para un Mando Descentralizado*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1993, p. 54-254. (Volumen Nro 753).

En su libro “La Educación para un Mando Descentralizado” encontramos que el autor hace una diferencia entre el concepto de jefe y líder, llamándolos a uno “*jefe legal*” y al otro “*líder moral*”. En esta diferenciación podemos deducir que cuando el autor se refiere al “*jefe legal*” está definiendo al conductor que posee el sustento legal para ejercer el mando de su elemento, es decir, el comando. En tal sentido, según el Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre, el comando: “*Es la autoridad legal con que se inviste a un militar para ejercer el mando sobre una determinada organización. Sobre esta base, y de ser necesario para la obtención de los fines perseguidos, podrá actuar aún en modo coercitivo*”⁸. Al líder moral corresponde definirlo como aquel que persuade con el ejemplo a sus hombres, “*que conquista y mantiene la aprobación tácita y sentida de los subordinados*”. Resumiendo, “*el comando legaliza el mando y el liderazgo moral lo legitima*”⁹.

En esta obra, El Cnl Magnelli distingue claramente el concepto de liderazgo militar con el de mando militar. Más allá de las definiciones que los diferencian, consideramos que según nuestra costumbre en la jerga castrense ambos conceptos son sinónimos y que nuestro manual de liderazgo es el del Ejercicio del Mando, donde al liderazgo directamente lo llamamos mando. Esto se ve reflejado en el quehacer diario de nuestra vida militar, cuando al referirnos a un buen conductor de una organización, normalmente no decimos que es un buen líder, sino que es un buen jefe o que manda bien.

Teniendo en cuenta que hemos hecho referencia al conductor militar en los conceptos vertidos anteriormente, es importante señalar a la actividad esencial de todo oficial, la conducción. Conforme al Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre, ésta: “*Es la aplicación del comando a la solución de un problema militar. Es un arte, una actividad libre y creadora la cual, sin embargo, se apoya sobre bases científicas*”¹⁰.

Ahora bien, en base a estos conceptos expuestos nuestra pregunta podría ser ¿Qué debe aprender o qué conductas debe lograr adquirir el futuro conductor para ser un buen líder? Lo primero que encontramos en este interrogante es la subordinación, que según el libro Para la Formación del Jefe, “*La subordinación consiste, como decía un antiguo reglamento español, en poner la propia voluntad, con noble abnegación, al servicio de quien manda, de modo que se adapte y encuadre con su pensamiento*”¹¹. Es por esta razón, que en el Colegio Militar en los primeros años de nuestra formación como cadetes se nos enseña a obedecer, idea que adquiere verdadera dimensión a partir de la frase: “*para saber mandar primero hay que saber obedecer*”, tantas veces repetida por nuestros oficiales instructores. Esta frase se ve materializada cuando el cadete ingresa a los institutos de formación, donde en sus primeros años de recluta no se le entrega una organización para que ejerza el mando, porque bien es sabido que no sabe mandar, sino

⁸ Ídem.

⁹ MAGNELLI, Jorge. *La Educación Militar para un Mando Descentralizado*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1993, p. 25-254. (Volumen Nro 753).

¹⁰ ROB-00-01. La Conducción. Ejército Argentino. *Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre*. Buenos Aires, 1992, p. 3-538.

¹¹ SUÁREZ, Martín. *Para la Formación de Jefe*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1979, p. 54-330. (Volumen Nro 697).

que primero se inicia como soldado (Cad Ier Año). Luego de un proceso de enseñanza aprendizaje llega a conducir las menores fracciones, con la finalidad de ejercitar el mando, ya sea de un pelotón, sección o una subunidad, según las condiciones morales, intelectuales y físicas que haya adquirido en esta etapa de su formación.

Una vez egresado, para un correcto ejercicio del mando el oficial dispone de los principios del mando que “*son reglas fundamentales que guían u orientan al jefe para seleccionar sus acciones y órdenes en el ejercicio del mando. Cada regla involucra técnicas de aplicación variable según las circunstancias*”¹². Estas reglas orientan la aplicación de las condiciones personales del jefe y los procedimientos del mando para asegurar su eficiente función. Estos principios son:

- Creer en la causa que se sirve y auxiliarse de la fe en Dios.
- Entregarse sin limitaciones al régimen del servicio.
- Tener sentido de la autoridad y de la dignidad.

En cuanto a los procedimientos del mando “*son normas basadas en los principios de mando, cuya observancia, de acuerdo con las circunstancias particulares de cada situación, aseguran un correcto ejercicio del mando*”¹³. Ellos son: Crear y mantener el ascendiente; dar el ejemplo; conocerse a sí mismo para perfeccionarse y cultivarse profesionalmente; conocer a los subordinados, preocuparse por su bienestar y mantenerlos informados; impartir órdenes inequívocas, correctas, oportunas y comprobar su ejecución; emplear los subordinados de acuerdo a sus capacidades y desarrollar el concepto de trabajo en equipo; desarrollar el sentido de responsabilidad en sí mismo y en los subordinados, y por último, administrar justicia con ecuanimidad.

Después de haber definido esta serie de conceptos hemos pasado al análisis de diferentes libros relacionados con el tema de mando. De la bibliografía consultada pudimos comprobar que el “Arte de Mandar” de André Gavet es la obra que mejor cubre nuestras expectativas, donde las cualidades resaltadas por el autor son *la inteligencia, el carácter y la abnegación*. Además, para complementar las anteriores decidimos agregar *el valor*, como virtud necesaria, de la cual no puede carecer aquel que se considera hombre de armas y fundamentalmente líder de una organización. Es importante remarcar que existen muchas conductas que son superlativas para un conductor militar, pero según nuestro criterio estas son las más trascendentes.

André Gavet expresa que la *inteligencia*, el *carácter* y sobre todo la *abnegación*, son los primeros elementos morales del jefe, por lo que se infiere que el oficial que se considera digno de serlo, es aquel que conduce a sus hombres según los principios del mando que son inmutables, que debe conocerlos de manera precisa y los debe aplicar de forma constante para lograr el éxito en sus funciones.

Ahora bien, ¿por qué elegimos las cualidades de este autor en particular? Básicamente la respuesta es porque son las conductas que todo conductor debe poseer para lograr un

¹² M-65-1. Principios del mando. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990, p. III-153

¹³ M-65-1. Procedimientos del mando. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990, p. 49-153

correcto ejercicio del mando y porque figuran en nuestro manual del Ejercicio del Mando dentro de las “*Condiciones Personales del Jefe*”. Estas *condiciones*, según el manual, son la resultante de la interacción de la educación, la experiencia y el esfuerzo personal del jefe por conocerse y perfeccionarse.

A estas condiciones personales para el mando, el manual las define expresando que “*son el conjunto de aptitudes que el jefe debe poseer y poner en juego para lograr, junto con la aplicación de los principios del mando voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación por parte de sus subordinados, tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión*”¹⁴. Siendo éstas: autocrítica, abnegación, aplomo, audacia, capacidad, capacidad de resolución, constancia, discreción, energía, iniciativa, integridad y corrección, criterio, justicia y ecuanimidad, lealtad, optimismo y entusiasmo, porte, resistencia, responsabilidad y valor.

Como podemos apreciar en esta definición las cualidades que hemos seleccionado no son las únicas, además sabemos que, de alguna manera, todas se relacionan y son importantes, aunque de las analizadas pensamos que éstas son las esenciales para una adecuada conducción de las organizaciones por parte del jefe y nuestro respaldo en esta consideración se plasman en el manual del Ejercicio del Mando.

Habiendo efectuado estas aclaraciones es nuestra intención pasar a describir cada una de las cualidades que consideramos como esenciales para el ejercicio del mando y que coinciden con las establecidas por André Gavet en su obra “El Arte de Mandar”. Además, con la finalidad de enriquecer este análisis incluiremos a diferentes autores para poder conocer sus puntos de vistas con respecto de cada una de estas virtudes seleccionadas.

Sección II: La inteligencia.

Pasando a describir la primera cualidad que hemos considerado, la *inteligencia o capacidad intelectual*, el manual del Ejercicio del Mando la llama capacidad, explicitando que “*es la resultante de poseer las aptitudes y conocimientos adecuados y necesarios para cumplir la función inherente al cargo que se ocupa. Se obtiene por vía de la capacitación, que es el proceso por el que se adquiere experiencia y conocimientos sistematizados profesionales y de cultura general*”¹⁵.

En épocas ancestrales Sun Tzu en su obra “El Arte de la Guerra”, capítulo 1 “Estimaciones”, expresaba que una de “*las cualidades del Comandante es la sabiduría*” y que al elaborar planes había que tener en cuenta siete elementos que debían evaluarse con el mayor cuidado. Los primeros dos elementos en forma de pregunta eran *¿Qué Comandante es sabio y más capaz?* y *¿Qué comandante tiene mayor talento?*, de esta

¹⁴ M-65-1. Condiciones personales para el mando. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990, p. III-153

¹⁵ M-65-1. Capacidad. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990, p. 26-153

manera, empleando estos elementos podía el líder chino pronosticar cuál de los bandos sería el victorioso y cual el derrotado¹⁶.

Jorge Vigón en su obra “Estampa de Capitanes” haciendo referencia a la capacidad intelectual de quien manda expresa: *“Hoy, y cada día más, los hombres toman en gran consideración el valor profesional y científico de quienes los mandan, su superioridad técnica e intelectual. El hombre que raciocina quiere ser conducido al combate por alguien que conozca bien su oficio, sin reparar en su fisonomía, ni en su estatura; y respecto a la masa de los hombres que no piensan, he de decirte que, hartos más que el débil de voluntad ante el hombre de físico imponente, se humilla la ignorancia ante el saber; y en tanto más alto grado cuanto más incapaz es de discernir y de medirla. Y como por uno o por otro, irreflexivamente o por su propio interés bien comprendido, el soldado siéntese inclinado a plegarse a la voluntad del Jefe a quien reconoce capaz o que tiene fama de saber su oficio y de ser instruido, nada más será preciso que te diga, para que comprendas cuales han de ser las primeras condiciones que deben adornar al Capitán que haya de mandar una unidad”*¹⁷

Es interesante hacer mención a un artículo publicado por el Cnl Ángel Ramón Delbon en la revista Santa Bárbara del mes de junio del 2010, en el cual, participaron en forma voluntaria cincuenta y seis oficiales subalternos del Arma de Artillería que estaban ejerciendo el comando como jefes de sección y jefes de subunidad, donde se intentó indagar sobre la preferencia que daban a los procedimientos propios del ejercicio del mando en su rol. De esta encuesta se pudieron definir tres procedimientos para tener éxito en el mando de sus organizaciones. Estos fueron, *el ejemplo personal, relación con los subalternos y conocimiento profesional*. Lo que resultó llamativo al autor fue que ambos jefes reconocieron en tercer lugar y casi con el mismo nivel de valoración la necesidad de generar y mantener la autoridad intelectual a partir del conocimiento profesional. De esta manera, podemos comprobar como para estos jóvenes jefes la parte intelectual representa uno de los pilares fundamentales para el ejercicio del mando.

Continuando con la importancia respecto a la conducta de inteligencia, donde también se hace referencia al carácter el Grl estadounidense Norman Shwarzkopf expresó a los cadetes de West Point en 1992: *“... He conocido muchos líderes en el ejército que eran muy competentes pero no tenían carácter. Y por cada tarea que hacían bien, buscaban como premio el ascenso, los reconocimientos y las condecoraciones, avanzando al costo de pasar por encima al otro, para recibir un pedazo de papel que le otorgara otro grado – un camino hacia la cima. Ya ven, éstos eran personas competentes, pero carecían de carácter.*

*También he conocido muchos líderes que tenían un carácter extraordinario pero carecían de competencia. No estaban dispuestos a dar un paso más adelante que los llevara a ser un gran conductor. Y este es el verdadero nudo del problema. Para conducir en el siglo XXI – para llevar a la batalla soldados, marinos y aviadores – se va a exigir de ustedes que tengan tanto carácter como competencia...”*¹⁸. Queda reflejado una vez más la importancia que a esta cualidad le confiere un comandante

¹⁶ HANZHANG, Tao (Grl.). *El Arte de la Guerra de Sun Tzu*. Buenos Aires: Distal, 1996, p. 89-118. Capítulo 1- Estimaciones).

¹⁷ VIGÓN, Jorge. *Estampa de Capitanes*. Óp. cit, p. 30-222

¹⁸ MAGNELLI, Jorge. *La Educación Militar para un Mando Descentralizado*. Óp. cit, p. 223-254

contemporáneo que logró demostrar sus condiciones de líder en la guerra y como aconseja a los futuros conductores militares de su país en la necesidad de lograrla y adquirirla.

De la interpretación de lo expresado en el libro “Liderazgo” de Chibber con respecto al profesionalismo del militar, se deduce que el conocimiento del líder reside en el esfuerzo propio, que la experiencia personal y directa en su trabajo no puede ser reemplazada por ninguna otra habilidad. Sin embargo, deja en claro que el aprendizaje de otras personas es importante y ha sido en todo momento, un sello distintivo de todos los buenos líderes. Coloca a la lectura como uno de las formas más importantes de lograr la experiencia indirecta. Haciendo referencia a la lectura manifestó que una encuesta realizada en los Estados Unidos ha reflejado que la mayoría de los ejecutivos jefes que han sido exitosos, leen aproximadamente diecinueve libros al año, evidenciando la importancia de la lectura en la autopreparación de cualquier profesional, particularmente de la historia militar para el caso de los militares.

Continuando con el conocimiento de la profesión del autor se infiere que para lograr que las actividades se realicen correctamente es necesario el conocimiento del sistema dentro de nuestro trabajo y de los ambientes interno y externo de la organización. Que el líder debe ampliar su conocimiento en forma constante y mantenerse al día, ya que el avance tecnológico es muy acelerado y cambiante, esto exige tener la suficiente flexibilidad para responder a los cambios que se plantean a diario.

Sección III: El carácter.

En cuanto al *carácter*, hemos comprobado, siguiendo al líder chino Sun Tzu, que debe ser una de las cinco cualidades del comandante, a la que llama “carácter estricto”, expresando que quién las domine logrará el triunfo. En el libro “Estampa de Capitanes” Jorge Vigón describe una lista de virtudes que no pueden faltar en un jefe y que para ser considerados como tal están obligado a poseerlas. La primera que nombra es el carácter, expresando que es donde reside la verdadera personalidad de los individuos y de los pueblos. Para referirse a esta cualidad el autor cita a Almirante, quien expresa que el carácter “*es un conjunto algo indefinido de otras cualidades como nobleza, bondad, energía, entereza, constancia, fortaleza, severidad, austeridad; y éstas, te digo yo, debidamente entendidas, dosificadas y proporcionadas*”¹⁹. Que más decir del carácter si con estas palabras está todo dicho de manera clara y concisa. En el libro “Para la Formación del Jefe”, “*El Mariscal Schlieffen definió el carácter del verdadero jefe, como la conjunción de inteligencia, corazón y voluntad*”²⁰.

Chibber al hacer referencia al carácter expresa que cuando se estudian y analizan a los grandes líderes que han realizado acciones ejemplares y que han perdurado para la humanidad, o a las personas comunes que tienen éxito en sus profesiones, lo que se encuentra en común en cada uno de ellos, además de ciertas cualidades universales, es que son personas de carácter.

¹⁹ VIGON, Jorge. Óp. cit, p. 31-222.

²⁰ SUÁREZ, Martín. Óp. cit, p. 21-330

Continuando con esta cualidad el autor expresa que para poseerla la persona debe practicar los valores humanos, en donde sus pensamientos, palabras y actos deben estar en armonía, y para definirlo señala al General Mathew Ridgeway del Ejército de los Estados Unidos, veterano de la Segunda Guerra Mundial y que llegó a ser Comandante Supremo de las Fuerzas de las Naciones Unidas en Corea, quien expresó: *“El carácter representa la autodisciplina, la lealtad, la disposición para aceptar responsabilidades y admitir de buena gana los errores. Representa el desinterés, la modestia, la humildad, la disposición para el sacrificio cuando sea necesario y, en mi opinión, la fe en Dios. Permítame ilustrarlo:*

Durante una fase crítica de la Batalla de Bulge en la Segunda Guerra Mundial, los alemanes lanzaron una contraofensiva y casi irrumpieron a través de las líneas aliadas, en Francia. Cuando yo comandaba al 18 Cuerpo Aerotransportado, otro Comandante de Cuerpo que recién entraba en batalla junto a mí, comentó: Me alegro tenerlo a mi flanco. Es el carácter lo que cuenta. Lo conocía desde hacía mucho tiempo y supe lo que quería decir. Le respondí: Eso también va para usted. No hubo nada más, no era necesario. Cada uno de nosotros sabía que el otro se sostendría, por grande que fuera la presión, que prestaría ayuda antes de ser solicitada, si le era posible, y que diría la verdad, que no buscaría la gloria personal, y que, por siempre, mantendría su palabra. Tales hombres generan confianza y éxito”²¹.

De todos los aportes expresados por los diferentes autores cuando hacen mención a esta cualidad, nos debe quedar claro en forma sintética que es el conjunto de virtudes que reúne una persona para ejercer el mando de su organización. Estas virtudes pueden ser, la energía, la firmeza, la prudencia, la templanza, la calma, la sensatez, la paciencia, la modestia, la honradez, la nobleza, la dignidad y sobre todo la justicia como norma de conducta, entre otras. También debemos considerar las flaquezas y debilidades de quien manda, las cuales hacen que el carácter no sea perfecto o el ideal, ya que la imperfección es propia del ser humano, pero estará en el jefe tender al logro de la perfección aunque no este en capacidad de alcanzarla.

Sección IV: La abnegación.

Referido a la abnegación, el libro “El Arte de Mandar”, la considera una de las tres cualidades primordiales del jefe, señalándola como la de mayor relevancia. Nuestro manual del Ejercicio del Mando la define como *“el acto deliberado por el cual se renuncia a beneficios materiales e inmateriales a favor de un fin superior. Se manifiesta en la vocación de servicio”²²*. Sabido es que el jefe abnegado dejará en segundo lugar el bienestar propio, colocando el cumplimiento de la misión y el bienestar de sus hombres antes que el propio. El Cnl Julio Costa Paz y Roca al referirse a la abnegación expresa *“es el sentimiento por el cual el hombre sacrifica juventud, comodidades y afectos, por el buen cumplimiento de sus deberes. En cierto modo es parte de la obediencia misma, puesto que la abnegación tiene más de espontáneo que de obligatorio. Por esto la vida*

²¹ CHIBBER, M.L. Carácter. *Liderazgo*. Buenos Aires: Errepar, 1994, p. 53-231

²² M-65-1. Abnegación. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990, p. 24-153

*militar es una constante serie de actos de abnegación: Llave que abre a los héroes las puertas de la gloria*²³.

Con respecto a esta cualidad, el libro “Para la Formación del Jefe” expresa: “*muy peligrosa es en el oficial la insuficiencia de conocimientos, pero más peligrosa aún es la insuficiencia de capacidad para sacrificarse. Observando la historia se comprueba que los grandes hechos militares son más que todo resultado de grandeza moral y de abnegación*”²⁴. De nada servirá la capacidad intelectual si no está acompañada de una inquebrantable fuerza de voluntad que nos permita ser constantes y abnegados en nuestros propósitos.

Si tenemos que resumir a la abnegación diremos que es el renunciamiento; es la preocupación por el subalterno y la organización; es reconocer el éxito de la organización a nuestro personal; es hacerse cargo de los fracasos de la organización y compartir los mismos peligros, esfuerzos y penurias con nuestros hombres, en pocas palabras, es sacrificarse por los altos ideales de la Patria, nuestro ejército y nuestros subordinados.

Sección V: El valor.

Ninguno de nosotros estará en desacuerdo con la trascendencia de esta cualidad, tan superlativa y esencial en el conductor que de nada valen todas las demás virtudes si existiera carencia de ésta. Porque un líder sin valor será como un Santo que no creyera en Dios, y cuando nos referimos al valor, no solo hacemos referencia al reflejado en el combate, sino también al valor moral que debe demostrar todo conductor militar para con su Patria y sus subordinados en su trabajo diario.

Comenzando por nuestro manual del Ejercicio del Mando observamos que el valor se encuentra dentro de las condiciones personales para el mando y define a esta conducta expresando que: “*es la superación serena y firme del miedo al peligro físico o moral. Permite el control propio aceptando conscientemente las responsabilidades para actuar correctamente en situaciones peligrosas, ya sea sobreponiendo el instinto de conservación o bien, defendiendo lo que es correcto ante la desaprobación generalizada*”²⁵. Solo imaginemos una situación donde el jefe demuestre cobardía en el combate, conllevaría a la muerte en vida de ese conductor debido a la pérdida de prestigio y las consecuencias que ocasionarían para la organización una actitud de esta índole serían irreversibles.

En el libro “Estampa de Capitanes”, al *valor* se lo considera como una de las cualidades que no pueden sustituirse y que consiste en “*conservar la apariencia de una fuerza física y moral prevenida siempre, y mantenida hasta en las situaciones más difíciles por*

²³ COSTA PAZ Y ROCA, Julio. La abnegación. *Mando y Obediencia*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1999, p. 194-21. (Volumen Nro 775).

²⁴ SUÁREZ, Martín. *Para la Formación de Jefe*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1979, p. 23-330. (Volumen Nro 697).

²⁵ M-65-1. Valor. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990. p. 43-153.

medio de una serenidad continua, que de la sensación de que el alma y la inteligencia están a la altura de todos los peligros y a cubierto de todas las empresas". Continúa: "Este valor inteligente, audaz y desdeñoso, que señala Clausewitz, es el único que puede dar el ejemplo en la guerra moderna, y es opuesto al impulsivo que ha menester de gritos y discursos patrióticos"²⁶. Donde el autor también describe la diferencia de esta cualidad con la temeridad que es contraria al valor, ya que las resoluciones tomadas bajo el imperio de ésta, con desprecio al peligro y al miedo, carecen de una reflexión inteligente y serena, en la cual, existen escasas posibilidades de lograr el éxito y sería imperdonable poner en peligro a los subordinados por un jefe desmedido en sus impulsos.

Chibber considera al *valor* como la virtud más admirada en todas las sociedades. El acto más importante es el de tomar decisiones como actividad previa antes de pasar a la acción. Cuando el líder toma una decisión está asumiendo el riesgo del éxito o el fracaso, por eso es importante que las decisiones se tomen luego de haber estudiado y analizado las ventajas y desventajas de las opciones a sabiendas que muchas de ellas deberán tomarse en una atmósfera de incertidumbre, que en el ejército llamamos apreciación de situación como actividad previa a la toma de decisiones. Continúa diciendo que todo líder requiere tanto de valor físico como de valor moral, se describe en las siguientes palabras: "Serena resolución, audacia para asumir riesgos; voluntad para asumir la plena responsabilidad por las decisiones; disposición para compartir las recompensas con los subordinados; igual disposición para aceptar las críticas cuando las cosas resultan adversas; temple para sobrevivir a las tormentas y frustraciones y enfrentar el nuevo día con la hoja de los resultados, en blanco, sin quedarse atado a los éxitos ni aceptar el desaliento por los fracasos"²⁷. Podemos apreciar la similitud entre los conceptos de los diferentes autores en referencia a esta conducta.

Pasando al libro del Cnl Julio Costa Paz y Roca, "Mando y Obediencia", en su análisis sobre el *valor* considera que es innecesario discutir si como virtud es primera o segunda cualidad. En esta observación hace referencia a Napoleón, quien sostenía que el valor es la segunda cualidad del hombre en la guerra. El líder galo consideraba como primera cualidad del soldado la resistencia a la fatiga y a las privaciones, mientras que para otros autores es la virtud por excelencia. El autor expresa: "Creo que se debe convenir que es la virtud esencial, y con ello es suficiente, en él se escudan el honor y se avalan todas las demás virtudes"²⁸. Con respecto a si es un don natural o una habilidad adquirida sostiene que: "Los más convienen en que la naturaleza produce pocos valerosos, y es mayor el número de los que tienen habilidad en adquirirlo", continúa "no siendo entonces un don natural, y existiendo tantos hombres valerosos, es necesario concluir que esa cualidad se adquiere"²⁹. El autor deja en claro que el valor se puede adquirir y nuestra reflexión es que como no podemos esperar una guerra para adquirirla, podemos

²⁶ VIGÓN, Jorge. *Estampa de Capitanes*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1967, p. 36-222. (Volumen Nro 581).

²⁷ CHIBBER, M.L. Valor. *Liderazgo*. Buenos Aires: Errepar, 1994, p. 78-231.

²⁸ COSTA PAZ Y ROCA, Julio. Definiciones sobre valor. *Mando y Obediencia*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1999, p. 135-215. (Volumen Nro 775).

²⁹ COSTA PAZ Y ROCA, Julio. Origen del valor. *Mando y Obediencia*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1999, p. 136-215. (Volumen Nro 775).

practicarla en nuestra vida diaria, comprendiendo nuestras propias reacciones producidas por el miedo y analizar la forma de controlarlo, manteniendo el control de nuestra mente sin exagerar el peligro y la adversidad en nuestro espíritu; saber reconocer nuestros errores y afrontar las situaciones cuando somos los únicos responsables de los fracasos y hacer cumplir fielmente nuestras órdenes cuando estemos convencidos de estar en lo correcto. Estas actitudes y muchas otras más pueden ser practicadas en nuestra vida diaria para lograr acrecentar esta virtud tan trascendente y necesaria en un jefe.

Conclusiones parciales:

En la primera parte del capítulo, particularmente en la introducción, hemos definidos los conceptos básicos que conforman el marco teórico del mismo, donde la bibliografía tomada como base ha sido el manual del Ejercicio del Mando, complementada con el reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre y libros referidos al mando. Luego hemos tomado a diferentes autores que se refieren al tema y mediante la lectura analítica, se pudo comprobar que en mayor o menor medida todos tienen cierta coincidencia con respecto a las cualidades que deben reunir los que mandan, aunque la bibliografía que más atrajo nuestra preferencia fue la de André Gavet en su obra “El Arte de Mandar”, donde las conductas que sobresalen en este libro son la *inteligencia, el carácter y la abnegación*, como elementos morales y esenciales de todo jefe. Además de éstas, hemos agregado la virtud del *valor* por considerarla esencial para todo hombre de armas. Es oportuno destacar que otras cualidades también sobresalen en los diferentes autores considerados, pero estas cuatro se caracterizan por no faltar en ninguno de los analizados.

En la segunda parte del capítulo hemos analizados cada una de las cualidades que son esenciales para el autor y para nosotros, e intentamos describir cuáles son los puntos de vistas del resto de los autores con respecto a estas conductas. También hemos considerado oportuno sumar algunas frases de otras bibliografías para, de alguna manera, enriquecer el análisis e interpretación de estas conductas elegidas.

De las cualidades seleccionadas como esenciales para lograr ejercer correctamente el mando, la primera que hemos analizado fue la *capacidad intelectual*, con ella no queremos pretender que los conductores sean unos superdotados intelectualmente. Es sabido que la inteligencia es algo con la cual se nace, pero también sabemos que el jefe la puede desarrollar y acrecentar mediante la contracción al estudio, preferentemente en los cursos que brinda la Institución; la lectura de bibliografía militar selecta y toda aquella obra literaria que acrecienta nuestra cultura general; haciendo uso de la experiencia de los diferentes ejercicios de instrucción y conducción, tanto en el terreno como en el gabinete, como forma irremplazable de incrementar y evaluar nuestro conocimiento profesional, siendo dedicados y constantes en nuestra autopreparación. Junto al resto de las otras cualidades, el jefe podrá estar preparado y será capaz de afrontar las diversas y complejas situaciones que impone la guerra moderna. La frase “*manda el que sabe*” sintetiza la idea de por qué consideramos a la capacidad intelectual como una de las cualidades esenciales para el correcto ejercicio del mando.

En cuanto al *carácter*, podemos expresar que son las diferentes virtudes y debilidades que conforman la personalidad de quien manda, las cuales han sido adquiridas en las diferentes etapas de su vida; es su materia prima. El hombre virtuoso será aquel que reúna y desarrolle las cualidades tratando en lo posible de superar sus defectos que le son propios. A esta cualidad trataremos de llegar mediante la perfección, que aunque solo Dios la posee, debemos tratar de lograrla aunque no la podamos alcanzar. Normalmente hemos podido comprobar que los grandes líderes de la historia militar han sido hombres de carácter, que se han mantenido firmes en sus decisiones y fieles a sus convicciones pese a las diferentes opiniones y obstáculos encontrados en los modos de acción elegidos.

Haciendo referencia a la *abnegación*, Andre Gavet la considera como la más importante, siendo la fuerza que nos llevará sin descanso y miramientos a la consecución del propósito, donde ese propósito será un fin superior. El jefe abnegado será aquel donde su preocupación estará centrada en el personal a su cargo y en su organización. Los éxitos que logre la organización los reflejará como el triunfo de sus hombres y cuando el fracaso llegue, él asumirá los costos como único responsable. Con la abnegación el conductor queda en un segundo plano a expensas de sus subordinados y la organización que comanda. En síntesis, es aquel jefe que se brinda con su alma y corazón a su profesión, a su ejército y a sus hombres.

Pasando a la virtud del valor comprobamos también que el líder chino Sun Tzu la consideró dentro de las cinco cualidades del comandante, llamándola coraje. Que más decir de esta conducta si debe ser la esencia del jefe y de todo soldado, no porque no deba tener miedo, ya que estaría mintiendo aquel que no lo experimentó, sino porque debe vencerlo, *“La cobardía es el miedo consentido; el valor es miedo vencido”*³⁰ (Legouvé). Como ya se ha hecho referencia en párrafos anteriores, los militares no podemos esperar una guerra para ejercitar el valor, pero sí podemos poner a prueba el valor moral en nuestra vida diaria, la cual nos dará muchas situaciones para reflejarlo; expresando nuestra opinión cuando sea requerida o asesorando con una idea diferente a la de nuestros superiores; estando en el espíritu de la orden del superior, aún cuando no estemos de acuerdo, y dispuestos a afrontar las situaciones cuando nos presenta como los únicos responsables. Creemos que consideraciones como estas y muchas más podrían servir para ejercitar esta conducta tan esencial para todo conductor militar. Refiriéndose al valor del jefe Vigón expresa *“según sea la medida del valor de quien manda, una misma colectividad militar, puede oscilar del miedo al heroísmo”*³¹. Pobre de aquel jefe que al frente de su organización no esté a la altura de las circunstancias en una situación de combate, que Dios se apiade de su alma, porque sus hombres no se lo perdonarán, porque el jefe estará obligado a ser valiente, de ahí lo fundamental de su educación fundada en la abnegación, la disciplina del honor y el apego a los grandes ideales de la vida para vencer la natural aprensión hacia el peligro.

Finalizado el primer capítulo, arribamos a la siguiente conclusión parcial: de los diferentes autores analizados sobre el tema de liderazgo hemos coincidido con la obra *“El Arte de Mandar”* de André Gavet, donde las cualidades que el autor saca a la luz por considerarlas elementales para el ejercicio del mando son *la inteligencia, el carácter y*

³⁰ SUÁREZ, Martín. Óp. cit, p. 115-330

³¹ VIGÓN, Jorge. Óp. cit, p. 36-222.

la abnegación, donde nosotros nos inclinamos por esta obra ya que estamos de acuerdo en la selección de esas cualidades. Además hemos agregado la virtud del *valor* por considerarla esencial para un hombre de armas. En base a estas conductas elegidas como esenciales, hemos tomado a diferentes autores para analizar cuales son sus puntos de vistas cuando hacen referencia a estas virtudes. Lo interesante del análisis es que la mayoría de los autores hacen referencia y coinciden con las mismas conductas y que todas, de alguna manera, se relacionan entre sí. Es nuestra intención que este análisis nos permita definir las conductas que se deben tener en cuenta para contribuir a la formación de nuestros oficiales subalternos en el ejercicio del mando de sus organizaciones. Sabemos que no son las únicas, pero estamos seguros que un buen jefe no puede carecer de estas.

En el próximo capítulo intentaremos reflejar las cualidades seleccionadas con ejemplos de la historia militar, para que se vean plasmadas en acciones reales que fueron protagonizadas por grandes conductores de nuestra historia. Estos ejemplos estarán referidos a los conflictos internos en nuestro país, la Campaña Libertadora del Gr1 San Martín, la Guerra del Paraguay y la Gesta de Malvinas.

Capítulo II

Estudio de casos de la Historia Militar

Objetivo Particular Nro 2: Determinar los ejemplos que se pueden aprovechar de la Historia Militar, para contribuir a la formación del líder militar en la conducción, de acuerdo a los aspectos de conducta definidos en el marco teórico.

Sección I: Introducción.

En el capítulo Nro 1 hemos intentado describir algunas de las conductas que a nuestro criterio deben poseer los diferentes líderes para lograr el éxito en la conducción de sus organizaciones. Las cualidades que consideramos como las más adecuadas fueron las enunciadas por André Gavet en su obra “El Arte de Mandar”. Estas han sido *la inteligencia, el carácter y la abnegación*, como cualidades necesarias y que no pueden faltar en el conductor militar. Además de las descritas por el autor, nosotros hemos agregado la virtud del *valor* por considerarla la cualidad más trascendente que debe poseer un hombre de armas.

En este capítulo es nuestra intención determinar los ejemplos de la historia militar que se pueden aprovechar para contribuir a la formación del conductor militar, teniendo en cuenta las cualidades que hemos considerado como fundamentales en el capítulo anterior y que el líder militar no puede carecer. Para lograr este objetivo hemos seleccionado diferentes ejemplos de la historia militar argentina, donde según nuestra apreciación se han reflejado las cualidades de *inteligencia, carácter, abnegación y valor*.

Para introducirnos en el tema debemos hacer mención a la historia, que en la introducción de este trabajo y según nuestra deducción, la hemos enunciado como la ciencia que estudia los hechos del pasado trascendentes para la humanidad, según lo expuesto por el Sr Profesor de la cátedra de Historia Militar II del COEM, Tcnl (R) Mg SILLONE. Para el caso de este trabajo nos vamos a centrar en la historia militar, porque creemos que los grandes ejemplos de los conductores de nuestra historia revisten un papel fundamental en la formación de los jóvenes oficiales.

Refiriéndose a los grandes ejemplos de la historia militar el General Fasola Castaño expresó: “... *Es indispensable poner delante del oficial estos grandes modelos, estos arquetipos de generales, para inspirarse en ellos, aunque muy lejos esté uno de pretender alcanzarlos. Así hacen los pintores, escultores, literatos y poetas que quieren dejar una estela de su paso por la vida; van, por ejemplo, a la capilla sixtina a copiar los grandes frescos de Miguel Angel ... al Louvre los incomparables mármoles de Fidias ... o leen, comentan, analizan, asimilan las obras famosas de la literatura de todos los tiempos, no con la pretensión de superar a tan insuperables maestros, o quizá ni con la esperanza de igualarlos, sino para tratar de comprenderlos, por lo saludable*

*que resulta para el espíritu inspirarse en sus creaciones geniales ... para siquiera seguirlos, aunque sea a distancia, pero seguirlos ... ”.*³²

Continuando con el concepto de *ejemplo*, según el manual del Ejercicio del Mando, *dar el ejemplo* es uno de los procedimientos del mando. Este concepto está definido de la siguiente manera: *“las acciones ejemplares tendrán siempre la virtud de lograr que nazcan o despierten potencias insospechadas en los subordinados al poner en juego los factores psicológicos de contagio afectivo, imitación y elevación de los niveles de aspiración. Cuando ello ocurra modelarán caracteres, perfeccionarán conductas, arrastrarán a los hombres y serán decisivos para incrementar el ascendiente del jefe. Los hombres normalmente nunca se conducirán por los preceptos abstractos de la razón pura. Necesitarán ver su ideal encarnado en un hombre, que los incita a seguirlo por la seducción del ejemplo”.*³³ Consideramos de superlativa importancia y necesidad que los jóvenes oficiales se nutran de la historia militar, y particularmente, de los grandes ejemplos que ella nos brinda, porque creemos que logran motivar sus corazones y alimentan su espíritu militar ante tan admirables hazañas.

Sección II: Ejemplo histórico de inteligencia.

Como hemos descripto en el capítulo anterior, nuestro manual del Ejercicio del Mando a la inteligencia o capacidad intelectual la define explicitando que: *“es la resultante de poseer las aptitudes y conocimientos adecuados y necesarios para cumplir la función inherente al cargo que se ocupa. Se obtiene por vía de la capacitación, que es el proceso por el que se adquiere experiencia y conocimientos sistematizados profesionales y de cultura genera”*³⁴. Para referirnos a esta cualidad hemos tomado como ejemplo histórico a la Batalla de Caá-guazú (ver ANEXO 1), ocurrida durante la Guerra en el Litoral, en el sur de la provincia de Corrientes junto al río del mismo nombre, entre las tropas del ejército unitario al mando del Grl José María Paz y las fuerzas del ejército federal del Brigadier Pascual Echagüe, el 28 de noviembre de 1841. En esta batalla podemos ver reflejada la capacidad del Grl Paz, considerado por muchos profesores de nuestra Escuela Superior de Guerra, como uno de los mejores tácticos que haya tenido nuestra historia, donde sus dotes de conductor muy bien se ven reflejadas en esta contienda.

Los dos ejércitos en oposición habían permanecido frente a frente durante aproximadamente dos meses a ambos lados del Río Corrientes. La idea original del Grl Paz era inducir a Echagüe a cruzar el río, donde ese sería el momento oportuno para atacar a las fuerzas entrerrianas; pero el Grl entrerriano advertido de la idea de Paz no cayó en la trampa. Por esta causa, fue Paz quien tuvo que salir de la inactividad y tomar la iniciativa de avanzar hacia el ejército federal, durante la noche del 26 al 27 de

³² FASOLA CASTAÑO, Francisco. Los Grandes Ejemplos. Suárez, Martín. *Para la Formación del Jefe*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1979, p. 49-330. (Volumen Nro 697).

³³ M-65-1. Dar el ejemplo. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990, p. 51-153

³⁴ M-65-1. Capacidad. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990, p. 26-153

noviembre, por el paso de Caá-guazú sin ser advertido por los federales. Cuando el jefe federal descubre la maniobra de los unitarios se dispuso a atacar a Paz.

La concepción y ejecución de la batalla es considerada una obra maestra del Grl Paz. El concepto de la operación era el empleo de la caballería del ala izquierda del dispositivo en apoyo del ala derecha, a través de una maniobra envolvente, con la cual se buscaban dos finalidades. La primera, era evitar una maniobra similar por parte del adversario; y la segunda, eran objetivos de envolvimiento para luego aniquilar las tropas del enemigo. Las fuerzas enfrentadas eran 5.000 hombres para el ejército federal y 3.000 para el ejército unitario, ambos contaban con artillería con una pequeña relación a favor de las fuerzas de Echagüe.

La acción se inició con el movimiento del ala izquierda de Paz, a cargo del Grl unitario Ángel María Nuñez, quien cargó su caballería contra los escuadrones del Grl Servando Gómez. Nuñez con su movimiento buscó atraer el ala derecha enemiga sin llegar al contacto, dando a entender que se trataba del ala más débil de las fuerzas unitarias y que se encontraban alejadas del dispositivo. Razón por la cual, en forma ordenada y planeada con antelación inició una retirada, que provocó la persecución por parte de las fuerzas de Gómez, que sin saber, eran llevados a una especie de callejón sin salida, ya que a medida que avanzaban se iba produciendo una rotura en la formación de la caballería entrerriana, debido a que el terreno disminuía progresivamente en forma de embudo. Mientras los federales perseguían a las fuerzas de Nuñez, fueron sorprendidos por un intenso fuego de fusilería por el flanco, por parte de los batallones del centro del ejército unitario. Esta situación no atemorizó a Gómez que continuó el avance hasta llegar al estrecho que formaba el estero y el río Corrientes. En ese instante, fue recibido por un fuego intenso y a quemarropa de la artillería unitaria que lo estaba esperando. Esto provocó el desvanecer y desorden de los jinetes federales que iniciaron el repliegue y en su segundo pasaje sufrieron nuevamente el fuego por el flanco, provocando la destrucción de la selecta caballería entrerriana; buscando los pocos sobrevivientes refugio en su propia infantería.

Mientras la caballería del Grl Gómez era diezmada por el fuego de la infantería correntina, Paz ordenó atacar en el otro extremo del dispositivo enemigo con su ala derecha a cargo del Grl Ramírez. En ese sector del ejército federal estaba al mando el mismo Grl Echagüe. El Grl Nuñez que venía de operar en el ala izquierda, se dispuso a cruzar al galope por detrás de la línea de batalla del ejército unitario y apareció por el extremo izquierdo de Echagüe, logrando amenazar su flanco y retaguardia. Los escuadrones de Gómez que se habían desorganizado en su choque con la infantería correntina, no pudieron llegar en auxilio del Grl Echagüe.

La caballería del Grl Echagüe no soportó por mucho tiempo el choque violento de la carga de Ramírez, y después de una lucha encarnizada comenzó la confusión y el desconcierto de las fuerzas federales. Grandes cantidades de fuerzas comenzaron a desbandarse, abandonando el campo de batalla hacia el monte de espinillos que se encontraba a retaguardia, siendo perseguidos y lanceados a voluntad por los correntinos. Echagüe consideró perdida la lucha y, pese a la feróz resistencia en el centro del dispositivo de la infantería federal, ordenó la retirada. Paz aprovechó para avanzar con su infantería con la finalidad de aferrar a la infantería enemiga para luego aniquilarla.

Pero no pudo obtener el efecto deseado debido a que su infantería no logró mantener ordenada su formación de ataque y se dispersó. Las fuerzas de Paz se apoderaron de 800 prisioneros y de 9 cañones que contaban las fuerzas federales. La acción le costó al Grl Echagüe 1400 bajas entre muertos y heridos.

En este ejemplo histórico no es nuestra intención entrar en los detalles de la batalla, porque no es la finalidad que buscamos. Sí quisimos mostrar la capacidad del Grl Paz que se vió reflejada en sus aptitudes y conocimientos para conducir la batalla, que para muchos autores fue considerada una obra de arte. Esta capacidad o inteligencia fue adquirida por la experiencia y sus notables conocimientos profesionales, que han logrado inspirar en sus subordinados respeto, confianza y seguridad hacia su jefe, con la consecuente eficiencia de la organización que supo comandar.

Sección III: Ejemplo histórico de carácter.

Para definir esta cualidad hemos tomado la obra de Jorge Vigón, en su libro “Estampa de Capitanes”, donde describe una lista de virtudes que no pueden faltar en un jefe. La primera que nombra es el carácter, expresando que es donde reside la verdadera personalidad de los individuos, y cita a Almirante quién expresa que el carácter “*es un conjunto algo indefinido de otras cualidades como nobleza, bondad, energía, entereza, constancia, fortaleza, severidad, austeridad; y éstas, te digo yo, debidamente entendidas, dosificadas y proporcionadas*”³⁵. Complementando a esta cita consideramos que el carácter es el conjunto de virtudes que reúne el conductor y quién mejor para hacer referencia a esta virtud que nuestro Padre de la Patria, el General Don José de San Martín, cuyas epopeyas no sólo han logrado el cruce de los Andes y la libertad de los pueblos, sino que su nombre ha traspasado las fronteras para ser reconocido por sus virtudes como uno de los conductores más grandes de la historia militar universal. Para hacer referencia a esta cualidad hemos elegido como ejemplo histórico la Batalla de Chacabuco (ver ANEXO 2), librada el 12 de febrero de 1812, contra las fuerzas realistas del General Rafael Maroto, en momentos que el Santo de la Espada iniciaba su expedición libertadora a Chile.

Luego del cruce de los Andes las fuerzas patriotas conducidas por el Grl San Martín son divididas en dos columnas; 1500 hombres marchan con el Grl O’Higgins para aferrar frontalmente al enemigo; mientras el grueso conducido por el Grl Soler ejecutaría una maniobra envolvente sobre el flanco del enemigo para su posterior aniquilamiento. Ambas columnas iniciaron la marcha a las dos de la mañana del 12 de febrero; la división de Soler por el oeste, sobre el camino de la Cuesta Nueva; y la división del Grl O’Higgins por el este, sobre el camino de la Cuesta Vieja, con la misión de desalojar a su paso la posición destacada por Maroto en la altura Cumbre de la Cuesta, con la finalidad de controlar dichas alturas. El Grl O’Higgins invadido por su ardor se dejó arrastrar por el impulso y pese a las instrucciones recibidas por el Grl San Martín, no aguardó a la columna de Soler y se empeñó como una fiera en un combate frontal. La eficacia del fuego enemigo hizo retroceder a las columnas de O’Higgins, que luego de sucesivos ataques buscaron resguardarse en el cerro de las Tortolas Cuyanas. El Grl San

³⁵ VIGÓN, Jorge. *Estampa de Capitanes*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1967, p. 31-222. (Volumen Nro 581).

Martín que contemplaba la acción, pudo observar como el jefe chileno era rechazado y se retiraba con algunas pérdidas. Maroto que ignoraba el avance de la columna de Soler, creyó que la victoria era un hecho y destacó algunas fuerzas para precipitar el repliegue patriota. Al advertir San Martín que la acción se había convertido en el ataque principal y las fuerzas de O'Higgins estaban siendo maltratadas, ordenó a Soler que apresure su avance, a través de su ayudante Alvarez Condarco, e intentó neutralizar el éxito inicial realista. Para concretar dicha acción tomó personalmente el mando del 1er y 2do Escuadrón del Regimiento de Granaderos a Caballos y cargó contra la derecha realista, logrando el éxito en su objetivo, dando tiempo a las fuerzas de O'Higgins para reorganizarse. En ese momento, la vanguardia de Soler desembocaba sobre el flanco izquierdo español y con el grueso de sus tropas avanzó hacia la hacienda de Chacabuco, para cortar la retirada de los realistas.

Una vez repuesto, O'Higgins volvió a la carga obteniendo un exitoso y completo ataque frontal; mientras la vanguardia de Soler, a órdenes del Mayor Manuel de Escalada pasaba a degüello el ala izquierda enemiga y se apoderaba de sus cañones. Los realistas atacados por ambos lados intentaron formar un cuadro, pero cedieron antes las sucesivas cargas patriotas. Desbordadas y dispersas las fuerzas realistas se retiraron hacia la hacienda de Chacabuco donde los aguardaba Soler para cortarles la retirada, que tras una breve resistencia se rindieron. Profundamente satisfecho, el Grl San Martín pudo estampar en su parte de la victoria: *“En veinticuatro días hemos hecho la campaña, pasamos las cordilleras más elevadas del globo, concluimos con los tiranos, y dimos la libertad a Chile”*.³⁶

Es necesario destacar que terminadas las acciones, el Grl Soler vino al encuentro de O'Higgins para recriminarle por su actitud temeraria y poco subordinada al haber comprometido el éxito de la batalla con su ataque inicial. Ante esta situación el Grl San Martín debió ceder a los más altos intereses políticos y sacrificó a su jefe de estado mayor separándolo del Ejército de los Andes con una honrosa despedida. En su parte de la batalla, omitiría además la primera carga rechazada que condujo O'Higgins, mencionando sólo la última.

Si al referirnos a esta cualidad decimos que es el conjunto de cualidades que reúne un conductor, que mejor ejemplo que el del Grl San Martín. En esta acción, en particular, no dudo en hacerse cargo de la situación cuando el combate inicial estuvo en peligro logrando con su arrojo revertir dicha situación desfavorable. Además, una vez finalizada la batalla tener que separar de su ejército a su querido y respetado Grl Soler, reflejando el suficiente carácter para sacrificar una situación del presente por el futuro, cuando primaban otros intereses para esta empresa tan trascendente para la historia de la América del Sur.

Sección IV: Ejemplo histórico de abnegación.

El libro “El Arte de Mandar” señala a la abnegación como la cualidad de mayor relevancia y nuestro manual del Ejercicio del Mando la define como *“el acto deliberado*

³⁶ RUIZ MORENO, Isidro J. *Campañas Militares Argentinas*. Buenos Aires: Emecé, 2005, p. 226-540. (Tomo I).

por el cuál se renuncia a beneficios materiales e inmateriales a favor de un fin superior. Se manifiesta en la vocación de servicio”³⁷. Para referirnos a esta conducta hemos querido tomar como hecho histórico a la Guerra del Paraguay (ver ANEXO 3), por considerar a esta contienda ejemplar en el derroche de abnegación reflejado por nuestros oficiales, donde muchos jefes de regimiento ofrendaron su vida por la Patria.

La Guerra del Paraguay que libró nuestro país, se caracterizó por ser muy sangrienta y prolongada. El ejemplo histórico que vamos a relatar está referido a una de las acciones más gloriosas de la guerra y que paradójicamente fue una digna derrota de nuestro ejército, debido a los grandes ejemplos de abnegación y desinterés reflejados por nuestros jefes y sus valientes soldados. Como expresaría José Ignacio Garmendia *“Curupaytí es una de las más hermosas tragedias de la gloria nacional”*.³⁸

Amaneció el 22 de septiembre de 1866, era una bella mañana de primavera y antes del glorioso combate en una carpa del vivac estaban reunidos en un banquete el Coronel Fraga, Coronel Charlone, Coronel Rosetti, Teniente Coronel Alejandro Díaz y el Teniente Coronel Luís María Campos. En aquella mesa se percibía la muerte, se vivía una atmósfera silenciosa donde las palabras y algunos chistes se sucedían con grandes intervalos y muy forzados. Todos en ese banquete anunciaron su propia muerte, menos uno, que paradójicamente, fue el único sobreviviente para contar la historia, el Tcnl Luís María Campos.

En ese banquete se encontraba Alejandro Díaz, que en agosto de 1868 fue ascendido a Teniente Coronel y nombrado jefe del 3er Batallón de Línea. Esta unidad que formaba con la Legión Militar, la 2da Brigada de la 1ra División, del 1er Cuerpo del Ejército Argentino, arremetió contra la impugnable fortaleza paraguaya de Curupaytí. El 3er Batallón llegó con muchas bajas, literalmente hecho pedazos, a la línea principal de la defensa, que estaba compuesta por ramas espinosas, llamadas abatís, que impedían el avance patriota. Desde el inicio, el Tcnl Díaz es desmontado porque una bala da muerte a su caballo. Intrépido y altivo mirando al frente podía divisar como el feróz adversario a corta distancia lanzaba sus metralhas mortales. Al llegar a las primeras ramas de los abatís se subió a un tronco para sobresalir del resto y dirigiéndose al abanderado Belisle, exclamó con voz serena y segura *“Suba abanderado, que la bandera del 3ro de línea sea la primera que flamee”*.³⁹ En ese instante, uno de los lanceros paraguayos que se encontraba oculto en el interior del foso que cubrían los abatís, le tiró un certero lanzazo con la intención de callar al jefe patriota y herirlo mortalmente; al mismo tiempo, una bala impactó en su cuerpo y el valiente Tcnl Díaz cayó rodando. Los jefes argentinos, debido a sus uniformes de gala, eran fácilmente reconocidos por los paraguayos y se encontraban tan cerca de la línea enemiga, que los guaraníes podían escoger a gusto a sus víctimas.

El abanderado Belisle rápidamente corrió en auxilio de su jefe e intentó ponerlo de pie. El Tcnl Díaz con su temple todavía intacta intenta reaccionar y en plena agonía con sus últimas fuerzas pretende dar unos pasos, pero aunque su mente quería seguir

³⁷ M-65-1. Abnegación. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990, p. 24-153

³⁸ GARMENDIA, José Ignacio. *La Cartera de un Soldado*. Corrientes: Amerindia, 2008, p. 104-196.

³⁹ GARMENDIA, José Ignacio, *Óp. cit.*, p. 105-106.

conduciendo a sus hombres, su cuerpo ya estaba perdido y cayó desplomado sobre su fiel abanderado. Como la muerte ya se estaba apoderando de su alma, pidió que lo extendieran sobre una manta cubierta de sangre que se encontraba tirada en el campo, entre varios despojos. Luego de esta heroica acción de Curupaytí, el cuerpo fallecido de este abnegado jefe fue recuperado por los tenientes Pistón y Ayala, su fiel abanderado Belisle y su asistente Soria, todos ellos heridos en ese día memorable.

Como hemos tomado el ejemplo del Teniente Coronel Alejandro Díaz, pudimos haber relatado los actos heroicos del resto de los jefes argentinos, que murieron conduciendo sus regimientos al frente de sus tropas. En aquella tarde, donde solo se mostró bravura, y sobre todo abnegación, este joven jefe demostró que la misión y sus subordinados estaban antes que su propia vida, que debía sentir los mismos peligros, los mismos esfuerzos y las mismas penurias que sus hombres. Si la abnegación es renunciamiento, este heroico jefe renunció a su propia vida para ofrendarla a su patria y a sus subordinados.

Sección V: Ejemplo histórico de valor.

Observando nuestro manual del Ejercicio del Mando, el valor se encuentra dentro de las condiciones personales para el mando y define a esta conducta expresando que: “*es la superación serena y firme del miedo al peligro físico o moral. Permite el control propio aceptando conscientemente las responsabilidades para actuar correctamente en situaciones peligrosas, ya sea sobreponiendo el instinto de conservación o bien, defendiendo lo que es correcto ante la desaprobación generalizada*”⁴⁰. Para hacer mención a esta virtud tan necesaria y trascendente en un hombre de armas, y de la que no puede carecer ningún jefe, tomaremos como ejemplo al Teniente Roberto Néstor Estévez que ofrendó su vida en la Gesta de Malvinas de 1982.

El 27 de mayo del mismo año el Teniente Coronel Piaggi le ordena al Tte Estévez que debía marchar a la primera línea, debido a que los ingleses, que habían desembarcado en San Carlos el 1 de mayo, estaban avanzando hacia Darwin, y ya se habían producido enfrentamientos con efectivos del Regimiento de Infantería 12. Según el testimonio del Capellán militar Padre Mora, el Tte Estévez al recibir la orden expresó “*al fin. Era lo que estaba esperando*”. Siendo las dos de la madrugada del 28 de mayo Estévez llegó con su sección a Boca Hause, lugar que se encontraba en cercanías del cementerio de Darwin, que ya era una zona donde se estaban produciendo combates. En ese lugar, el Tte ordenó a sus hombres desplegarse en forma de abanico. Pasados unos minutos, a la derecha de la formación se inició el combate; como las posiciones de su sección todavía no estaban listas, ordenó unirse a las tropas del regimiento 12 para permitirles un respiro, y mientras éstas se replegaban la sección de Estévez inició un contraataque. En esta acción chocaron con la compañía “A” del batallón de paracaidistas ingleses. El combate fue muy duro, se efectuaron tres repliegues y sucesivos contraataques y se prolongó desde las cinco de la mañana hasta aproximadamente las diez. La relación de poder de combate era abrumadora a favor del enemigo. En el fragor del combate la escena era horrenda; se podían ver las trayectorias de las balas trazantes que iban y

⁴⁰ M-65-1. Valor. Ejército Argentino. *Manual del Ejercicio del Mando*. Buenos Aires: Reimpresión, 1990, p. 43-153.

venían en la oscuridad, los morteros, el apoyo de fuego de las fragatas y oír los gritos de furia y dolor.

Este es el relato del Soldado Sergio Daniel Rodríguez:

*“El Tte Estévez estaba recorriendo las posiciones, gritando órdenes a derecha e izquierda, todo esto, repito bajo el terrible fuego del enemigo. Al salir del pozo contiguo al mío recibió dos balazos en el brazo y pierna izquierda, respectivamente. Tambaleandose llegó al pozo donde yo me encontraba. Este valeroso oficial, sin preocuparse por sus propias heridas me preguntó por las mías, pues yo estaba ensangrentado. Le contesté que podía arreglármelas. Estévez tomó un FAL y comenzó a disparar; luego, por radio estuvo dando nuevas órdenes. A mi MAG la tomó otro soldado del 12 y abrió fuego contra el enemigo. Ese soldado recibió un balazo en la cabeza, obra de francotiradores y cayó muerto. Eramos cinco en ese pozo en ese momento. Comenzamos a soportar fuego directo de morteros y las cercanas explosiones de los proyectiles que caían nos arrojaban lluvia de tierra sobre nuestras cabezas. Estévez, lo repito, sin importarles sus heridas tomó el casco del soldado muerto del 12 y me lo colocó en mi cabeza, para protegerme, ya que nosotros usábamos bionas verdes y eso no protege nada ante una bala o esquirla. En ese momento recibió un nuevo balazo en el pómulo derecho y se desplomó pesadamente a mi lado. Tratamos de auxiliarlo y le oímos decir algo que nadie entendió, y luego expirar. Como estaba cargado de granadas cualquier proyectil podía impactarlas y volarnos a todos, se las quitamos y sacamos el cuerpo fuera del pozo. Luego, afuera, su cuerpo recibió numerosos balazos más, quedó casi irreconocible y la prueba de esto es que luego del combate lo reconocieron por la manera especial que tenía, como lo hacen los comandos, de atarse los cordones de los borceguíes. Tomé la radio y después de algunos intentos logré comunicarme con el Tcnl Piaggi y le informé que Bote (nombre clave de Estévez) estaba muerto. Le pedí instrucciones”.*⁴¹

Que mejor ejemplo para reflejar la cualidad del valor. Debemos tener presente que esta acción fue ejecutada heroicamente por un joven oficial en medio de un feróz combate, y que a pesar de la gravedad de la situación, continuó impartiendo órdenes en forma serena y firme, lo que le permitió seguir conduciendo a su sección, sobreponiéndose a su instinto natural de conservación para proteger a sus hombres; recordemos que llegó a colocarle un casco al soldado Rodríguez para protegerlo de las balas. Cómo no iban a seguir peleando como leones sus soldados, si su jefe había muerto como un héroe, demostrando con su ejemplo el valor que debe reflejar todo jefe frente a sus hombres.

El Teniente Roberto Néstor Estévez por esta acción recibió la Cruz al Heroico Valor en Combate, que es la más alta condecoración militar otorgada por la República Argentina. El nombre completo de dicha condecoración es Cruz “La Nación Argentina al Heroico Valor en Combate”. La Ley 22.607 (1982) de la República Argentina establece que: “será concedida al personal militar, personal de las fuerzas de seguridad, fuerzas policiales, civiles, argentinos o extranjeros, que en combate motivado por acontecimientos extraordinarios que revistan carácter de función de guerra, realice

⁴¹ Biblioteca Soldados. *Así peleamos en MALVINAS*. Buenos Aires: Fundación Soldados, 1999, p. 271 -291.

*aislado o en el ejercicio del mando, una acción ponderable que se destaque considerablemente de las pautas de conducta, normalmente consideradas correctas”.*⁴²

Conclusiones parciales:

En este capítulo hemos tomado diferentes ejemplos históricos para referirnos a cada una de las cualidades seleccionadas, según nuestro criterio, como las más trascendentes para un conductor militar. Durante el desarrollo del mismo hemos continuado tomando como base doctrinaria, para definir a cada una de estas conductas, el manual del Ejercicio del Mando, por considerarlo un material con vigencia, al cual es necesario recurrir en forma contante para lograr un correcto ejercicio del mando.

Para hacer mención a la cualidad de la inteligencia o capacidad, hemos tomado como ejemplo histórico una acción ejecutada por el Grl José María Paz en la batalla de Caá-guazú, donde pudimos apreciar la capacidad de este conductor para lograr una victoria en base a un conjunto de maniobras que se fueron sucediendo como una partida de ajedrez hasta lograr el éxito, disponiendo de menos efectivos y piezas de artillería que su oponente. Esta victoria obtenida por el Grl Paz es considerada una obra maestra por muchos autores y aficionados de la historia militar argentina, que también consideran a Paz como uno de los mejores conductores tácticos que ha tenido nuestra historia.

En los ejemplos históricos que queríamos apoyarnos para ver reflejada algunas de las cualidades seleccionadas no podíamos dejar de considerar a nuestro Padre de la Patria, y para representarlo elegimos la cualidad del carácter. Disponemos en nuestra historia de muchos ejemplos para reflejar el carácter del Grl San Martín, pero hemos elegido la batalla de Chacabuco por lo que representó para la Campaña Libertadora, y porque en este hecho en particular, el Gran General demuestra sus condiciones naturales de líder, y debido a su carácter compuesto por muchas virtudes logra el éxito en una contienda que sería el inicio de una majestuosa empresa.

En cuanto a la cualidad de la abnegación hemos elegido un caso histórico de la Guerra del Paraguay, por considerarla una contienda donde se vió reflejada, en grado sumo, la abnegación de todos los que heroicamente fueron participe en este conflicto. Pero especialmente, queríamos resaltar el accionar de los jefes, los cuales dieron su ejemplo no solo con palabras, sino con hechos, ofrendando su vida por la Patria. Téngase en cuenta que en el ataque de Curupaytí murieron muchos jefes al frente de sus regimientos y tomamos al Tcnl Alejandro Díaz como una de las tantas muestras de desinterés por parte de muchos oficiales en aquella tarde heroica.

Para reflejar la virtud del valor hemos tomado un ejemplo histórico desarrollado en la Gesta de Malvinas, donde el héroe es un joven oficial que se desempeñó como jefe de sección en la guerra, donde su ejemplo de valor es reconocido y relatado por sus propios soldados, que es el mejor reconocimiento que puede recibir un superior, el de sus subalternos. Consideramos a este ejemplo trascendental, porque este trabajo intenta estar dirigido a los jóvenes, y que mejor ejemplo que el de éste joven oficial para ser

⁴² Informe Oficial del Ejército Argentino. *Conflicto de Malvinas*. Buenos Aires, 1983. Art 10.023, Anexo 82. (Tomo II).

tomado como modelo, en una cualidad que consideramos la más trascendente para un conductor militar.

Con el relato de estos hechos, es nuestra intención aprovechar lo rico de nuestra historia militar, a través de sus ejemplos heroicos, para que los oficiales continúen ejercitando los principios del mando, que son reglas que orientarán las condiciones personales del jefe y les permitirá el correcto ejercicio del mismo. Además, intentamos que el conocimiento no se limite a los hechos y a las fechas en sí; esto es importante y es necesario para nuestro vagaje cultural; aunque nuestro interés es también elevar los corazones, el espíritu militar y sobre todo que nuestros jóvenes puedan trasladar estos ejemplos ocurridos a lo largo de nuestra historia a la vida cotidiana, teniendo en cuenta las cualidades que la doctrina promueve para el ejercicio del mando.

Lo importante a tener en cuenta, más allá del ejemplo histórico que refleje una determinada cualidad, es que por medio de estos hechos podamos aprovechar la amplitud y gran variedad de la experiencia indirecta, para que pueda ser adquirida a través de modelos a los cuales debemos imitar; modelos que no surgieron de relatos de fábulas, sino que existieron y están plasmados en nuestra historia, y tratar de lograr con sus ejemplos mejorar nuestra condición como personas y jefes en el ejercicio del mando.

Para finalizar estas conclusiones parciales queremos mencionar una frase que consideramos oportuna citarla en este momento y que fue expresada por un líder del cual mucho nos han hablado y hemos leído. Éste fue Federico El Grande. *“Son los altos ejemplos y los grandes modelos, los que educan y forman a los hombres. Los hombres no somos perfectos, pero el reconocimiento de nuestra imperfección no debe abstenernos de erigir ejemplos perfectos, para que espíritus nobles, animados por el sentimiento del honor y la ambición hacia lo supremo, se les acerquen, aunque no los puedan alcanzar”*.⁴³

⁴³ Federico, El Grande. Los Grandes Ejemplos. Suárez, Martín. *Para la Formación del Jefe*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1979, p. 48-330. (Volumen Nro 697).

Capítulo III

Modo de implementar la Historia Militar en la Directiva de Educación Particular (DEP) de la GUC

Objetivo Particular Nro 3: Establecer el modo de implementación del uso de los ejemplos de la historia militar para la educación de los oficiales, en la Directiva de Educación Particular (DEP) de la GUC.

Sección I: Introducción.

En este capítulo intentaremos establecer de qué manera podemos implementar los ejemplos históricos que hemos descripto en el capítulo anterior, en la Directiva de Educación Particular (DEP) de la GUC, con la finalidad de que se corresponda a una actividad educativa con carácter de orden, a través de la cadena de comando, a las unidades dependientes.

Nuestra intención tiene como objetivo que en las unidades de las Brigadas se estudie historia militar y esté implementada como parte de la estructura de la educación de los cuadros, particularmente de los oficiales subalternos, porque la consideramos una disciplina de gran influencia para la formación integral del jefe, ya que a través de sus hechos podrán adquirir experiencia indirecta, la cual servirá de guía para enriquecer la reflexión y el proceder en las diferentes situaciones que se puedan presentar

Sabemos que el estudio de la historia militar se desarrolla en las unidades a través de diferentes clases de trabajos de didáctica militar; como ejercicios, donde normalmente se inician con una reseña histórica que le da el nombre al mismo; también en clases de oficiales, trabajos de gabinetes, alocuciones, etc. Aunque creemos que si el estudio de la historia militar representa un valor significativo en la formación del conductor, estas actividades que son muy importantes, podrían ser complementadas.

Consideramos que la historia militar no sólo debe ser estudiada en los institutos de formación y académicos de altos estudios de la Institución (CMN, ESG, Maestría de la Historia de la Guerra, etc). Estimamos que, como la educación es una responsabilidad de comando, sería conveniente que este estudio pueda ser implementado a nivel GUC para que pueda brindar un aporte más a la formación del jefe en las unidades que le dependen.

Ahora bien, queremos intentar que esta implementación no sea una carga adicional para los oficiales; sino una actividad que logre motivar sus corazones y pueda contribuir a enriquecer su pensamiento a través de la experiencia indirecta. Además, como aspecto complementario, que sirva para el conocimiento de nuestra rica historia, la de nuestros héroes y sea un importante aporte para la cultura profesional de los oficiales.

El libro “Para la Formación del Jefe” en uno de sus párrafos dedicados al estudio de la historia militar expresa: *“Cuando en el ámbito de la guerra clásica se habla de la formación del conductor militar, en cualquiera de los niveles del mando, no puede*

dejarse de hablar de la historia militar, en razón del papel que ésta juega en dicha formación”⁴⁴. Ese papel será ilustrar nuestro pensamiento militar que permita ver y analizar los diferentes hechos históricos a la luz de nuestra doctrina, que para nuestro caso serán las diferentes cualidades reflejadas en nuestro Manual del Ejercicio del Mando (Principios, procedimientos y condiciones personales para el mando).

Nosotros estimamos necesario que su estudio sea realizado particularmente en los niveles más bajos; básicamente en los niveles de jefe de sección y subunidad, para que pueda ser aprovechada en los primeros años de su formación y pueda ser una herramienta de gran valor para su futuro, donde sus desafíos en el ejercicio del mando serán cada vez más complejos. Estos desafíos serán de mayor trascendencia si algún día toca el clarín y deben marchar a la guerra, donde se presentarán problemas militares operativos que involucrarán la conducción de sus organizaciones en operaciones militares, en las que deberán considerar el factor enemigo, dentro de una guerra moderna que se caracteriza, cada día más, por el aumento de la complejidad, peligrosidad y la variedad de dichos problemas.

Dicho esto, surge el siguiente interrogante: ¿Cómo implementamos estos casos históricos en la Directiva de Educación Particular de la GUC y específicamente en que parte de este documento? Antes de responder, queremos desarrollar algunos conceptos relacionados con la Educación en el Ejército para ir formando un marco general sobre tema. Para ello, intentaremos describir cómo está conformado el sistema educativo en nuestra Institución, y dentro de este sistema, en qué consiste y dónde se ubica la Educación Operacional. Además, haremos una descripción de su planeamiento hasta concluir en la Directiva de Educación Particular de la GUC, que es el documento donde pretendemos materializar la implementación del estudio de la historia militar a través de sus ejemplos para brindar un aporte más a la formación del conductor militar.

Sección II: La Educación en el Ejército

A los efectos de introducirnos en el tema apreciamos conveniente mencionar algunos conceptos que serán centrales y revisten una particular importancia en el desarrollo de este capítulo. Uno de estos conceptos es la educación, cuya definición expresa: *“Es el proceso mediante el cual la persona tiende al logro de una formación integral y armónica, para desarrollar al máximo sus potencialidades personales e integrarse de una manera activa en la sociedad y en la cultura”*⁴⁵. En cuanto a la definición de educación dentro de nuestro Ejército el mismo reglamento la define explicitando que: *“Es el proceso que se realiza bajo la responsabilidad de la Institución, con la finalidad esencial de educar integral y armónicamente al personal militar y de capacitar operacionalmente a sus elementos”*⁴⁶. En síntesis, según nuestra deducción, la educación militar tiene por finalidad cimentar y acrecentar las fuerzas morales y espirituales, el patriotismo y sobre todo el carácter. Con esta finalidad nos acercamos a

⁴⁴ SUÁREZ, Martín. La Historia en la Formación del Jefe. *Para la Formación del Jefe*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1979, p. 211-330. (Volumen Nro 697).

⁴⁵ RFD 51-01. Conceptos básicos. Ejército Argentino. *Educación en el Ejército*. Buenos Aires, 2004, p. II-87.

⁴⁶ Ídem.

uno de los propósitos que buscamos en nuestro trabajo, que es brindar un aporte más en la formación de los jóvenes oficiales mediante el estudio de la historia militar.

El Ejército Argentino, desde sus orígenes ha desarrollado sus diferentes actividades en base a un conjunto de valores de naturaleza ética, cívica y militar que forman el conjunto de bienes morales y espirituales que tienen su origen con el nacimiento mismo de nuestra Patria. Teniendo como valores esenciales que sustentan la moral de la Institución; la fe en Dios, el amor a la Patria y la Pasión por la libertad. La fe en Dios señala la supremacía de lo espiritual, el amor a la Patria impulsa a los mayores sacrificios, y la libertad hace que el ejército se constituya en el más firme defensor de la democracia. Estos valores están sustentados por cualidades como el valor y la abnegación que son algunas de las virtudes que conforman el perfil ético espiritual de los integrantes de la fuerza, y que fueron seleccionadas por nosotros como esenciales para el conductor. Donde, además, el espíritu militar, la vocación de servicio, la obediencia, la responsabilidad, el ejemplo personal, la eficiencia profesional y la capacidad para el ejercicio del mando, entre otras, corresponden a algunas de las cualidades básicas que nuestro ejército prioriza en la educación de sus hombres. Nosotros queremos brindar un aporte más a esta educación a través de la historia militar, la cual, debe estar orientada, no solo a conocer datos para nuestra memoria, sino también, preparar para la guerra a nuestros conductores, que constituyen la pieza fundamental en la conducción de nuestra Institución.

Expresado esto, algunas de las *finalidades* de la *Educación en el Ejército* están centradas en la persona, constituyendo un ser con características propias que lo distinguen de los demás, por tener, cualitativa y cuantitativamente, diversas capacidades y limitaciones, donde se trata de formarlo integral y armónicamente, para lograr una personalidad que lo capacite para el desempeño en las funciones que deberá cumplir en el Ejército. En cuanto al conjunto (personal de cuadros y tropa), tiene como finalidad capacitar operacionalmente a sus elementos, para que estén en condiciones de cumplir las misiones que la defensa nacional imponga a la Institución, logrando que los hombres y sus conductores puedan actuar de manera integrada y coordinada en los distintos elementos de la fuerza.

Referido a las características de la educación en nuestra fuerza, vemos que *será un proceso de forma integral, armónica, gradual y permanente que se realiza bajo la responsabilidad de la Institución*⁴⁷. Cuando hablamos de una de estas características, haciendo referencia a lo *integral*, es porque forma y perfecciona todos los aspectos básicos de la personalidad, para lo cual realiza una acción educativa, (la instrucción para el caso de nuestro trabajo), que favorece el desarrollo de un conjunto de dimensiones. Estas *dimensiones* representan todas las partes constitutivas inherentes al hombre y se identifican en función de su estudio y aplicación pedagógica.

⁴⁷ RFD 51-01. Las características de la Educación en el Ejército. Ejército Argentino. *Educación en el Ejército*. Buenos Aires, 2004, p. 4-87.

Sección III: El Sistema Educativo del Ejército.

Luego de referirnos a la Educación en nuestro Ejército queremos realizar una breve explicación de como está organizada dentro de la Institución. Para esto debemos expresar que está integrada a un sistema que es el Educativo del Ejército, cuya definición según el reglamento de Educación en el Ejército será: *“el conjunto armónico, coherente y compatible de componentes humanos, materiales, pedagógicos, doctrinarios y financieros, que, basados en una organización funcional particular y en una conducción centralizada, planificará, ejecutará y evaluará el proceso educativo institucional, permitiendo cumplir con la finalidad de la educación del Ejército”*⁴⁸. Cuya misión según la citada doctrina, será planificar, programar, gestionar, desarrollar y evaluar la acción educativa institucional, con el propósito de alcanzar los objetivos, y dar cumplimiento a las políticas educativas de la Fuerza, en el corto, mediano y largo plazo. Una de las características que posee el sistema, y que nos interesa de manera particular, es su prioridad en la formación integral y permanente de sus cuadros y conjuntos, debido a que este trabajo está dirigido a los cuadros, particularmente a los oficiales subalternos, porque en ellos se encuentra el futuro de nuestra Institución.

Ahora bien, como todo sistema, el Sistema Educativo del Ejército esta integrado por dos subsistemas principales que se articulan, coordinan y armonizan de manera adecuada para alcanzar los diferentes objetivos de la Fuerza. Estos subsistemas son: *el subsistema de educación operacional y el subsistema de educación académica militar*. El subsistema que particularmente vamos a utilizar en este trabajo, es el de *educación operacional* cuya finalidad esencial será la instrucción de los soldados y los cuadros en forma individual, además el adiestramiento de los conjuntos, para que los distintos elementos orgánicos de cada nivel estén en condiciones de cumplir eficientemente su misión operacional. Este subsistema se podrá ejecutar a través de dos acciones educativas, la *instrucción* y el *adiestramiento operacional*. El mismo se llevará a cabo a través de la cadena de comando que estará estructurada por las GGUUBB, GGUUCC, Unidades y Subunidades independientes.

El Sistema Educativo del Ejército, a través de los *niveles educativos* se organizará funcionalmente para desarrollar el planeamiento, la ejecución y la evaluación de la acción educativa de manera armónica, coherente y coordinada. El sistema está estructurado por medio de los siguientes niveles educativos:

- Nivel I: Estratégico.
- Nivel II: de Conducción.
- Nivel III: de Dirección.
- Nivel IV: de Ejecución.

De los niveles enumerados, los que interesan a nuestro trabajo son los niveles III y IV. El nivel III estará representado por los comandos de las Grandes Unidades de Combate, organización a la cual esta referida este trabajo, en donde, algunas de las funciones principales serán la de entender en la elaboración de su propia Directiva de Educación Particular (DEP), que se corresponde al documento en el cual trataremos de establecer

⁴⁸ RFD 51-01, Óp. cit, p. 7-87.

el modo de implementar los ejemplos extraídos de la historia militar. El otro nivel al que haremos mención será el IV, el cual, está representado por las unidades y subunidades independientes, que es el objetivo que buscamos, porque a través de la cadena de comando, lo ordenado en la DEP de la GUC se verá plasmado en el Programa de Educación de la Unidad (PEU) de cada uno de estos elementos dependientes, cuya aprobación y elevación deberá estar fiscalizada por la Brigada correspondiente.

En cuanto al planeamiento educativo en el ejército, la doctrina lo conceptualiza expresando que: *“será la previsión racional, sistemática y permanente de las acciones educativas que se van a desarrollar en todos los niveles del Sistema Educativo del Ejército para optimizar la utilización de los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos educativos establecidos”*⁴⁹. Este planeamiento se concretará en documentos educativos que tendrán mayor grado de especificación a medida que descendan los niveles de educación, para el caso de nuestro trabajo el documento será la Directiva de Educación Particular de la GUC. Este planeamiento educativo, debido a las variadas organizaciones que conforman a la Institución y a los individuos que habrá que educar de forma diferenciada para cubrir los distintos roles, se impondrá adoptar algunas características principales. Dentro de estas características encontramos a la *temporalidad*, donde la variable tiempo será un factor determinante para el planeamiento, porque condicionará el logro de los objetivos planteados. En general se podrán considerar los siguientes plazos:

- Largo plazo: 10 años.
- Mediano plazo: 5 años.
- Corto plazo: 1 año y menores.

El planeamiento educativo en el ejército abarcará la totalidad de la educación en el ámbito de la Institución, por esta razón, se encargará desde la fijación de su finalidad general hasta la selección de los objetivos y técnicas para las determinadas clases o instrucciones. Es por ello, que se pueden identificar los siguientes tipos de planeamiento educativo:

- Del sistema educativo del ejército.
- Curricular.
- Del proceso de enseñanza - aprendizaje.

El tipo de planeamiento educativo que nos interesa para nuestro trabajo es el planeamiento curricular que *“constituirá el planeamiento estrictamente pedagógico, que tratará aspectos relacionados con la previsión, selección y organización del tiempo, el espacio y los contenidos necesarios para el logro de los objetivos establecidos en el planeamiento del sistema educativo del ejército”*. Dentro del mismo y de acuerdo con los diferentes responsables en la elaboración de currículos, se pueden identificar los siguientes niveles. El Planeamiento del currículo a nivel institución, donde entre otras cosas, se concretan las Directivas de Educación Particular de las GGUUC; y el Planeamiento del currículo a nivel instituto y unidad, donde a nivel

⁴⁹ RFD 51-01, Óp. cit, p. 23-87.

unidad táctica, se concreta en el Programa de Educación de la Unidad (PEU) y en el Programa de Educación Semanal (PES), según las directivas de la GUC.

Sección IV: Educación Operacional.

Haciendo un poco de historia en cuanto a los términos que utilizó nuestro Ejército para referirse a los conceptos que hemos descripto en párrafos anteriores, queremos mencionar que hace aproximadamente un siglo a lo que hoy identificamos como educación antes se la llamaba instrucción. Nuestra fuerza adoptó dicho término y llamó instrucción militar a la utilizada para la formación profesional militar.

Con el paso del tiempo el término instrucción fue reemplazado por la palabra educación y el ejército hizo lo propio con la instrucción militar, y paso a llamarla educación operacional. A pesar de ello la costumbre castrense mantuvo vigente la expresión instrucción militar, la cual doctrinariamente se diferenciaba de la palabra educación. Referido a estos términos el Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores hace la diferenciación expresando que *“la educación militar tendrá por finalidad cimentar y acrecentar, en todo el personal dependiente, las fuerzas morales y espirituales, el sentimiento patriótico y el carácter”* mientras *“la instrucción militar tendrá por finalidad la preparación técnica y física del personal y de los elementos dependientes, tendientes a lograr una actuación exitosa en la guerra, en cualquier ambiente operacional”*⁵⁰.

En la actualidad, debido a la constante evolución doctrinaria de la educación militar se han rectificado dichos términos, estableciendo nuevas diferencias y aparición de otros términos. Dicho esto, la educación operacional está formada por la instrucción y el adiestramiento operacional. La instrucción se refiere a la capacitación individual y el adiestramiento operacional a la capacitación de los conjuntos (personal de cuadros y tropa), quedando derogada la expresión adiestramiento de los conjuntos.

Como es sabido, la razón de ser de nuestro Ejército es la preparación para la guerra, por ello es necesario resaltar la importancia que reviste nuestra preparación durante la paz, especialmente, la capacitación de los conductores que serán los responsables de tomar decisiones donde, en una situación de guerra, estarán en juego los destinos de la Nación. Por esta razón, creemos importante intentar brindar un aporte más en esa capacitación a través de la historia militar.

Centrándonos en la *Educación Operacional*, este subsistema del sistema educativo del ejército tiene como finalidad esencial la instrucción de los soldados y de los cuadros en forma individual; para este trabajo, nos interesa de manera especial, la de los oficiales subalternos en el ejercicio del mando. Esta educación operacional se ejecutará mediante las acciones educativas de instrucción y adiestramiento operacional que se desarrollarán por la cadena de comando; desde la GUC por medio de la Directiva de Educación Particular (DEP) a las unidades, que deberán reflejarla en sus respectivos Programas de Educación de la Unidad (PEU). La acción educativa que emplearemos para brindar un

⁵⁰ ROD 71-01. Responsabilidades inherentes a la función de comando. Ejército Argentino. *Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores*. Buenos Aires, 1998, p. 2-187. (Tomo I).

aporte a la formación del jefe en el ejercicio del mando será a través de la instrucción, que según el reglamento de Educación Profesional Militar, tomo II “*será el conjunto de actividades esencialmente militares, que buscarán proporcionarle al individuo, en cualquier etapa o subsistema que se encuentre, la capacitación necesaria para su eficiente desempeño en el adiestramiento operacional*”⁵¹.

En la educación operacional el *sujeto* será todo el personal militar, para nuestro caso, los oficiales subalternos, y el *ámbito* en el que intentaremos desarrollar la instrucción para contribuir en su formación será la GUC, a través de la DEP, que por la cadena de comando será ordenada a las respectivas unidades, que a su vez, deberán plasmarlo en sus correspondientes Programas de Educación de la Unidad (PEU) para su ejecución.

El responsable de la educación operacional en la GUC, será el Comandante de Brigada, que en su carácter de responsable primario en la educación operacional se lo considerará como Director de Educación de su organismo (GUC). Para conducir el planeamiento, programación, desarrollo y evaluación de todas las actividades relacionadas con la capacitación se valdrá de su oficial de operaciones, que será su principal asesor, en lo concerniente a la educación operacional de la GUC.

Sección V: Planeamiento de la Educación Operacional.

Es sabido que el planeamiento correctamente elaborado facilitará la posterior ejecución de la educación operacional. Este planeamiento según la doctrina “*será la previsión formal, racional y sistemática de acciones que a través de diferentes documentos se deberá realizar, para el logro de objetivos pedagógicos prefijados, en los tiempos establecidos*”⁵². Como ya hemos descripto en párrafos anteriores, el planeamiento posee algunas características, dentro de las cuales, encontramos la *temporalidad*, donde la variable tiempo cumple un papel determinante, ya que condicionará los objetivos fijados. Para el caso de la Directiva de Educación Particular (DEP), su temporalidad será del mediano plazo, el cual, tendrá una vigencia de cinco años. Estos documentos serán ordenados por el nivel I, el estratégico, que lo constituirá el JEMGE como máxima autoridad responsable de la educación en el ejército; y elaborados por el nivel III, de Dirección, que estará representado por la GUC. Esta Directiva de Educación Particular (DEP) según la doctrina “*tendrá como finalidad orientar el desarrollo de la educación operacional de los elementos dependientes de la GUC en el mediano plazo, asegurando la continuidad de la misma durante el quinquenio*”⁵³.

Este documento podrá contener una serie de aspectos que como carácter orientador, podrán ser confeccionados por capítulos según lo resume el reglamento. Los contenidos de la DEP podrán ser los siguientes:

⁵¹ RFD 51-05 II. La instrucción. Ejército Argentino. *Educación Profesional Militar*. Buenos Aires, 2006, p. 2-117. (Tomo II).

⁵² RFD 51-05 II. El planeamiento de la Educación Operacional. Ejército Argentino. *Educación Profesional Militar*. Buenos Aires, 2006, p. 16-117. (Tomo II).

⁵³ RFD 51-05 II. Directiva de Educación Particular (DEP). Ejército Argentino. *Educación Profesional Militar*. Buenos Aires, 2006, p. 21-117. (Tomo II).

- Introducción.
- Capítulo I: Aspectos generales de la educación.
- Capítulo II: Aspectos generales de la educación operacional de la GUC.
- Capítulo III: Aspectos particulares de la educación operacional de la GUC.
- Capítulo IV: La instrucción de los cuadros.
- Capítulo V: La instrucción de la tropa.
- Capítulo VI: El adiestramiento operacional de los conjuntos.
- Capítulo VII: Exigencias particulares.
- Capítulo VIII: Requerimientos e informes.
- Capítulo IX: Instrucciones de coordinación.
- Capítulo X: Distribuidor.
- Capítulo XI: Rectificaciones a introducir durante su vigencia.

De todos los capítulos enumerados, el que nos interesa a los fines de nuestro trabajo es el numero IV: La instrucción de los cuadros, porque dentro del mismo, es donde podemos implementar el uso de los ejemplos históricos. Este capítulo, según el reglamento contendrá los siguientes puntos:

- Finalidad.
- Objetivo.
- Aspectos a tener en cuenta en el planeamiento.
- Exigencias.
 - Capacitación específica.
 - Capacitación general.
- Clases de trabajos a desarrollar.
 - Ejercicios.
 - Táctica y técnica del arma, Especialidad, Tropa Técnica o Servicio.
 - Trabajos de gabinete.
 - Viajes.
 - Ejercicios de destrezas.
 - Cursillos.
- Capacitación de las reservas.

Particularmente en la parte *clases de trabajos a desarrollar* y dentro de la misma, en *cursillos*, es donde pretendemos materializar la implementación. En estos cursillos, que son ordenados por la GUC, normalmente, se designan a las unidades dependientes como responsables de su desarrollo, y en la oportunidad que se determine, deberán elevar la documentación necesaria para la realización del mismo. A modo de ejemplo, para el cursillo de Coordinación de Apoyo de Fuego, será el Grupo de Artillería orgánico de la GUC, el responsable de su realización y de elevar toda la documentación necesaria para el desarrollo del mismo, según lo ordenado por la GUC.

Los detalles de cada cursillo estarán especificados, de manera más detallada, en un anexo, que normalmente podrá contener los siguientes detalles:

- Número del cursillo: Según un código establecido por el campo de operaciones.
- Nombre del cursillo: Historia Militar.

- Objetivo del cursillo: Contribuir a la formación del personal de oficiales subalternos en el ejercicio del mando, a través de los ejemplos histórico de la Historia Militar argentina.
- Oportunidad: A determinar por la GUC.
- Responsable: A determinar.
- Participantes: Oficiales subalternos de las unidades.

Sección VI: Implementación del Cursillo de Historia Militar.

En la sección anterior hemos determinado en que parte de la Directiva de Educación Particular de la GUC se propondría implementar los ejemplos de la historia militar para contribuir en la formación de los oficiales en el ejercicio del mando. Ahora trataremos de explicar de qué manera pensamos desarrollar el cursillo en cada una de las unidades dependientes de la GUC.

Nuestra intención es que a través de los ejemplos de la historia militar se pueda brindar un aporte más a la formación de los oficiales subalternos en la conducción, y en este trabajo de investigación pretendimos analizar de qué modo podíamos aprovechar estos ejemplos para transformarlos en una actividad educativa contribuyente a la formación de nuestros oficiales en el ejercicio del mando.

En cuanto a su concepción, el cursillo tendrá el mismo método utilizado en este trabajo de investigación, con las siguientes particularidades. La GUC presentará una lista con las diferentes cualidades que debe poseer un conductor militar, estas cualidades deberán ser seleccionadas de las *Condiciones Personales para el Mando y Procedimientos del Mando*, que figuran en nuestro Manual del Ejercicio del Mando. Cada unidad de la GUC deberá seleccionar tres cualidades, o se podrá dar el caso de que se proponga alguna en particular que no figure en dicho manual, por ejemplo: El carácter. Una vez que cada unidad posea las tres cualidades, deberán analizar en que ejemplos históricos de nuestra historia militar se ven reflejadas dichas conductas. Estos ejemplos deben estar referidos, dentro de lo posible, a la Campaña Libertadora del Grl San Martín, la Guerra del Paraguay y la Guerra de Malvinas, o cualquier otro ejemplo histórico de batalla o combate que hayan desarrollado nuestras fuerzas.

Una vez determinados estos ejemplos que reflejen las cualidades seleccionadas, en la oportunidad que se ordene en la directiva del curso, se elevarán por elementos los trabajos de gabinete con los ejemplos históricos de las tres cualidades. Los oficiales de operaciones de cada una de las unidades se desempeñarán como jefes de equipo y serán los responsables del seguimiento del mismo, que estará conformado por tres (3) oficiales subalternos de cada unidad de la GUC. En la oportunidad que se establezca deberán exponer cada uno de los integrantes del equipo, una de las cualidades seleccionadas.

La unidad anfitriona iniciará el cursillo con la exposición sobre la vida de algunos de los grandes conductores que ha tenido nuestra historia, que deberá ser, si existiera, alguno que haya nacido en la ciudad o provincia del elemento considerado. Por ejemplo, si el cursillo se realiza en la unidad de ingenieros de la Ciudad de Concepción del Uruguay

en la provincia de Entre Rios, sería adecuado iniciar el cursillo con una breve reseña del Brigadier General Justo José de Urquiza, nacido en esa localidad. Además se deberá hacer referencia a algunas de las batallas por este conductor librada. En caso de que la unidad no tenga algún conductor nacido en la ciudad o provincia propondrá cualquier otro que se haya destacado en nuestra historia.

Además, dentro de las posibilidades, sería conveniente que la unidad anfitriona organice un recorrido por los museos o lugares históricos donde se han desarrollado combates o batallas en la historia, con la conveniente exposición de lo sucedido en ese lugar. Por ejemplo, si el elemento anfitrión sería el Grupo de Artillería 3, ubicado en la ciudad de Paso de los Libres, en la provincia de Corrientes, se podría organizar un recorrido por sus museos o lugares históricos de la ciudad y visitar el lugar donde se desarrolló la Batalla de Yatay durante la Guerra de la Triple Alianza con el Paraguay.

El cursillo finalizaría con una crítica, donde el método didáctico más conveniente sería el análisis de cada uno de los casos históricos, por equipo, con la discusión dirigida por el oficial de operaciones de la unidad a cargo de la actividad.

La finalidad que se intenta buscar en este trabajo es que nuestros jóvenes conozcan la historia militar argentina, a sus grandes conductores y que mediante, la búsqueda de material, la lectura y el análisis, se contribuya a su formación en el ejercicio del mando. Destacando que el estudio de la historia militar es un aspecto trascendental en la formación del jefe, y que a su vez pueda motivar y educar su espíritu militar a través de los ejemplos de nuestros grandes héroes. Referido al estudio de los grandes conductores de la historia militar, uno de los más grandes de la historia universal, como lo fue Napoleón recomendaba: *“Leed, releed las campañas de Alejandro, Aníbal, César, Gustavo Adolfo, Turena, Eugenio y Federico; modelaos sobre ellos; es la única forma de llegar a ser un gran capitán y de sorprender los secretos del arte de la guerra”*⁵⁴.

Conclusiones parciales:

En este capítulo hemos intentado hacer referencia a los conceptos más importantes que involucran a la educación en el ejército. Para ello, describimos como está conformado el sistema educativo en nuestra Institución, y dentro del mismo en qué consiste y dónde está ubicada la Educación Operacional. Además, hicimos referencia a su planeamiento hasta concluir en la Directiva de Educación Particular de la GUC, que es el documento donde pretendemos materializar la implementación del estudio de la historia militar, a través de sus ejemplos, para brindar un aporte a la formación del conductor militar.

Queremos dejar claro que nuestra intención es que en las unidades tácticas dependiente de las Grandes Unidades de Combate se estudie y analice la historia militar, a través de los ejemplos de los héroes que hicieron grande esta Nación, como un aporte más a la formación en el ejercicio del mando del conductor militar, especialmente, de los oficiales subalternos, porque representan el futuro de la conducción de la Institución.

⁵⁴ SUAREZ, Martin, *Napoleón. La Historia Militar en la Formación del Jefe. Para la Formación del Jefe.* Buenos Aires: Circulo Militar, 1979, p. 217-330. (Volumen Nro 697).

Para materializar esta actividad educativa hemos empleado la Directiva de Educación Particular de la GUC. La implementación de la Historia Militar en este documento, se reflejó en el *Capítulo IV*, y dentro del mismo, en la parte *Clases de Trabajos a desarrollar*, específicamente en *cursillos*, con la finalidad de desarrollar en la GUC un cursillo de Historia Militar.

En este cursillo pretendemos que los oficiales de las unidades dependientes de la GUC conozcan nuestra historia, a nuestros héroes y puedan complementar su cultura profesional. Como ya hemos señalado, nuestra intención no se limita al conocimiento memorístico, sino que se corresponda a un medio para el análisis de los casos históricos, en los cuales, se hayan reflejado cualidades que son necesarias destacar por su trascendencia.

Con este aporte buscamos motivar los corazones y el espíritu militar, como actividad importante para cimentar el patriotismo y sobre todo el carácter, y de esa manera, contribuir a la formación en el ejercicio del mando de oficial subalterno. Precisamente porque si la historia militar es fundamental para su formación, queremos complementar a los diferentes trabajos que ya se desarrollan en las unidades (ejercicios, clases de oficiales, trabajos de gabinete, alocuciones, etc).

Consideramos que con un cursillo se puede cumplir con el objetivo y no verse afectada la instrucción en las unidades producto del estudio de la Historia Militar, ya que se realizará una vez al año, e involucrará a una parte de los oficiales subalternos, en la oportunidad más conveniente que determine la GUC.

Es importante destacar que con esta implementación buscamos que el cursillo no sea tomado como una pesada carga para el oficial, sino como una actividad educativa que pueda brindar un aporte importante a su formación en la conducción, y que mejor que casos históricos de nuestro ejército, donde se vieron reflejadas cualidades superlativas de conductores que han sido héroes para nuestra Patria.

CONCLUSIONES

Conclusiones finales:

En el desarrollo de nuestro trabajo hemos podido comprobar que diferentes conductores de la historia universal han expresado la importancia del estudio de esta disciplina para la formación del jefe, donde grandes comandantes como Napoleón, Moltke el viejo, Clausewitz, entre tantos otros, han estudiado más de cien campañas y a muchos conductores que marcaron hitos en la historia universal.

Pretendemos que esta propuesta contribuya a que los oficiales continúen elevando la moral y su espíritu militar a través del conocimiento de los grandes héroes de nuestra Patria, y cómo actuaron éstos en situaciones de combate reflejando las cualidades que hemos seleccionado como esenciales para el logro de un correcto ejercicio del mando.

Es nuestra intención que el conocimiento no se reduzca al conocimiento memorístico de nuestra historia, sino que también se traduzca en una actividad en la que el oficial, a través del estudio de casos, pueda adquirir experiencia indirecta, imitando a los grandes conductores en las diferentes situaciones que se le puedan presentar, utilizando la imitación como forma de aprendizaje.

Creemos conveniente que el desarrollo del cursillo propuesto no quite horas a la instrucción que es una acción educativa superlativa para la formación de nuestros hombres y sus organizaciones. Por esta razón, somos de opinión que se puedan desarrollar una vez al año, en la oportunidad que se considere más conveniente para no afectar el normal desarrollo de las actividades en las unidades; tratando que no se convierta en una pesada carga, sino un trabajo que sirva para continuar acrecentando la motivación y el patriotismo de los oficiales.

Como hemos puntualizado, las clases de oficiales, los trabajos de gabinetes, las alocuciones, etc, que se desarrollan en las unidades son métodos adecuados para el estudio de la historia militar, aunque por medio de este cursillo pretendemos que se convierta en una actividad educativa sistemática a nivel GUC y que no quede supeditada a la decisión de las unidades, según el interés o afición que posean por esta disciplina.

Durante el desarrollo de esta investigación hemos expresado que para el correcto ejercicio del mando los conductores disponen de los principios del mando, que son reglas que orientan la aplicación de las condiciones personales del jefe y los procedimientos del mando para asegurar su eficiente función. Por lo tanto, consideramos oportuno el uso de los ejemplos históricos que reflejan las cualidades seleccionadas, para que los oficiales tengan presente estas reglas que son inalterables y vigentes para el mando.

En este trabajo nuestro propósito es que en las unidades tácticas se logre estudiar historia militar por medio de un cursillo anual ordenado a nivel Gran Unidad de Combate, donde a través de los ejemplos históricos que hayan reflejado las cualidades seleccionadas por la Brigada o propuestas por las unidades, el oficial subalterno

disponga de una actividad educativa, que le permita continuar ejercitando los principios del mando, que son reglas que orientan la aplicación de las condiciones personales del jefe para un correcto ejercicio del mismo.

Consideramos que a través de este cursillo, en las unidades dependientes de la Gran Unidad de Combate, podemos brindar una importante contribución a la formación de nuestros conductores, especialmente a los oficiales subalternos, ya que en ellos se encuentra el futuro de la conducción de nuestra Institución.

A modo de cierre de este trabajo, y salvando las distancias con respecto al nivel de conducción considerado en esta investigación (nivel táctico), queremos dejar reflejada la importancia del estudio de la historia militar y demostrar como en la actualidad continúa teniendo vigencia para el conductor militar. Para ello queremos tomar como referencia al General norteamericano Norman Schwarzkopf, quién manifestó que a la hora de pensar la concepción estratégica operacional durante la Primera Guerra del Golfo en el año 1991, se inspiró en el modelo de la Batalla de Cannas, desarrollada 216 años antes de Cristo, y que fue adaptada a los tiempos, realidades y circunstancias imperantes al momento de ejecutar la Operación Tormenta del Desierto.

BIBLIOGRAFIA

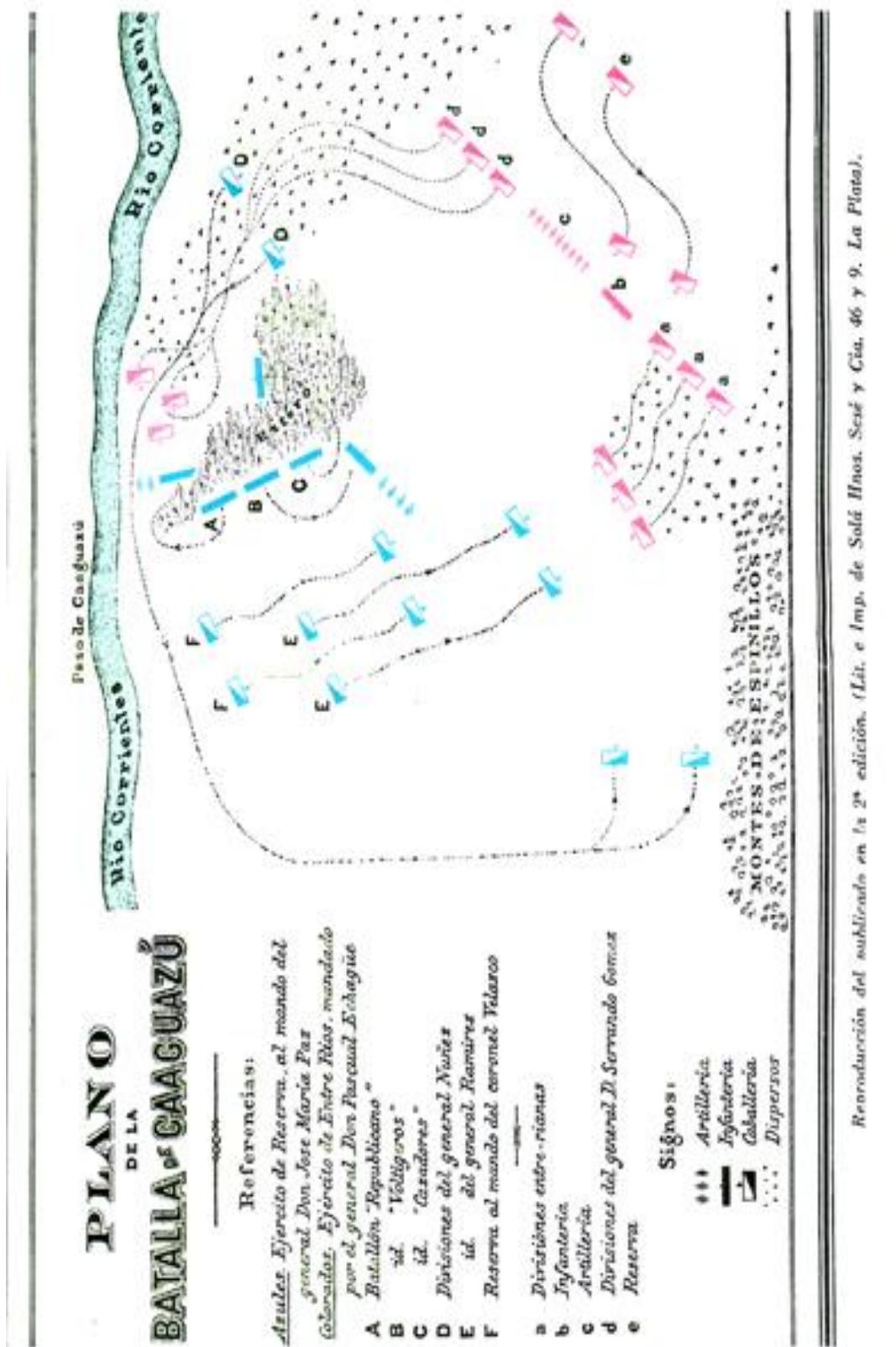
1. Reglamentos:

- M-65-1 *Manual del Ejercicio del Mando*. Ejército Argentino. Buenos Aires: Reimpresión, 1990.
- ROB-00-01 *Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre*. Ejército Argentino. Buenos Aires, 1992.
- RFD 51-01 *Educación en el Ejército*. Ejército Argentino. Buenos Aires, 2004.
- MFP-51-06 *Manual de Ejercicios*. Ejército Argentino. Buenos Aires, 2006.
- MFD 51-05 - I *Educación Profesional Militar, Carreras, Cursos y Aprendizaje Autónomo* - Tomo I (Proyecto). Buenos Aires, 2005.
- RFD 51-05 - II *Educación Profesional Militar* - Tomo II - Educación Operacional. Buenos Aires, 2006.

2. Libros:

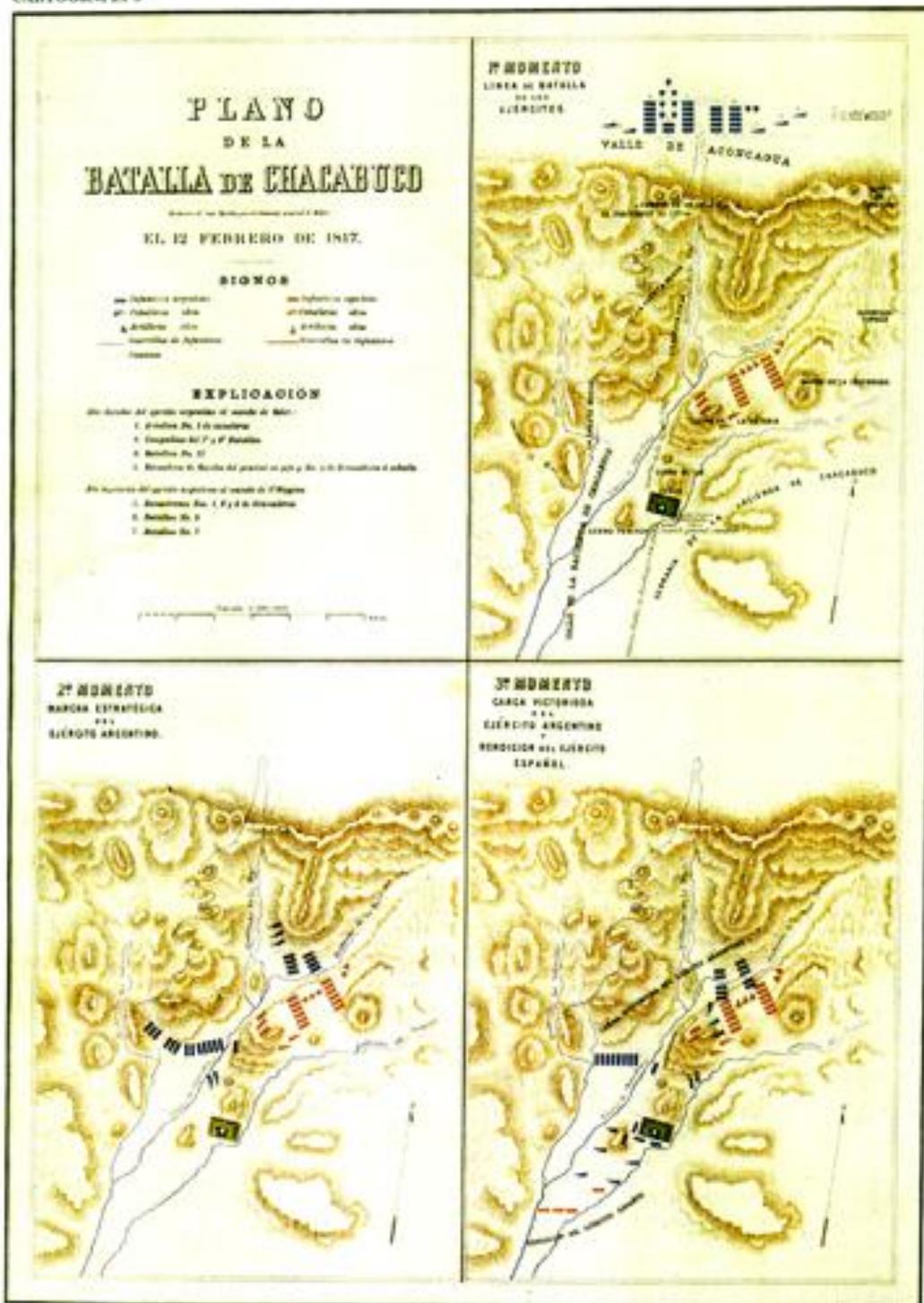
- BIBLIOTECA SOLDADOS. *Así peleamos en Malvinas*. Buenos Aires: Fundación Soldado, 1999.
- CHIBBER, M.L. *Liderazgo*. Buenos Aires: Errepar, 1994.
- COMANDO EN JEFE DEL EJÉRCITO. *Cronología Militar Argentina 1806-1980*. Buenos Aires: Clio S. A, 1982.
- COSTA PAZ y ROCA, Julio. *Mando y Obediencia*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1999. (Volumen Nro 775).
- GARMENDIA, José Ignacio. *La Cartera de un Soldado*. Corrientes: Amerinda, 2008.
- GAVET, André. *El Arte de Mandar*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1996. (Volumen Nro 765).
- RUIZ MORENO, Isidro J. *Campañas Militares Argentinas*. Buenos Aires: Emecé, 2005. (Tomo II).
- SUÁREZ, Martín. *Para la Formación de Jefe*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1979. (Volumen Nro 697).
- VIGÓN, Jorge. *Estampa de Capitanes*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1967. (Volumen Nro 581).

ANEXO 1 (Batalla de Caá – guazú) AL EJEMPLO HISTÓRICO DE INTELIGENCIA



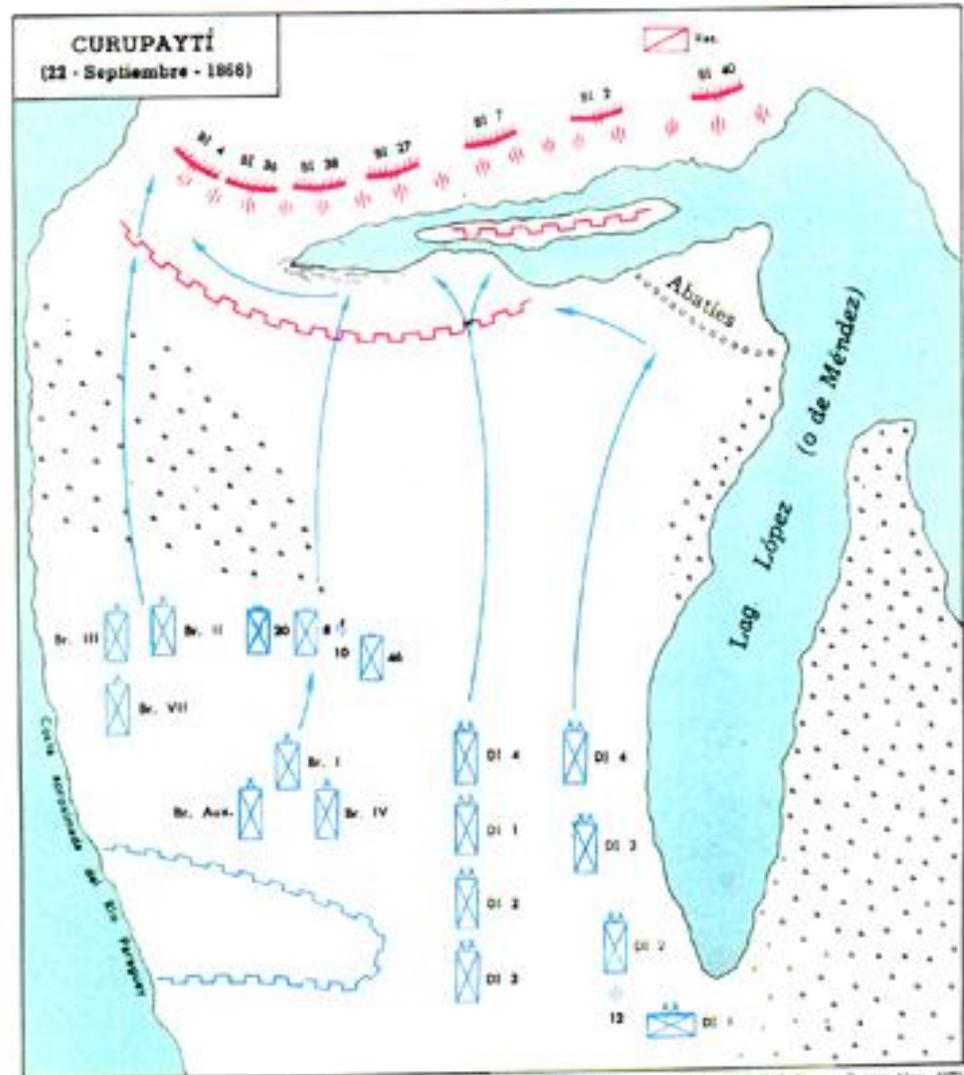
**ANEXO 2 (Batalla de Chacabuco) AL EJEMPLO HISTÓRICO DE
CARÁCTER**

CARTOGRAFÍA 6



Plano de la batalla de Chacabuco. 12 de febrero de 1817. FUENTE: Biedma, José Juan. "Atlas Histórico de la República Argentina". Argel Estrada y Cia., Buenos Aires, 1909. (LAMINA XV. Planos Especiales).

ANEXO 3 (Guerra del Paraguay – Batalla de Curupaytí) AL EJEMPLO HISTÓRICO DE ABNEGACIÓN



ATLAS HISTÓRICO-MILITAR. Colegio Militar de la Nación, Buenos Aires, 1970