

LIDERAZGO MILITAR. HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS PARA SU DESARROLLO

Por **TC PATRICIO JUSTO DEL NIÑO JESÚS TREJO**

Palabras Clave:

- > Desarrollo del liderazgo
- > Pedagogía Militar

La educación para el ejercicio del mando se inicia en los institutos de formación, pero ésta debe ser fomentada y consolidada a lo largo de toda la carrera militar, para acrecentar el espíritu combativo de los jóvenes oficiales y suboficiales.

La guerra es el momento cúlmine de la formación de un militar, su desempeño en combate permitirá evaluar su preparación y realizar las correcciones pertinentes.

En tal sentido, una de las consecuencias de la Guerra de Malvinas fue la disminución en la calidad del liderazgo de los cuadros de las Fuerzas Armadas, producto de la reducción presupuestaria que originó organizaciones incompletas que limitaron el pleno ejercicio del mando. Esta situación, fue generando una subalternización en la ejecución de tareas, en donde los oficiales y suboficiales jóvenes debieron afrontar multiplicidad de actividades administrativas, que los alejaron

cada vez más de su formación como líder de combate.

En la actualidad, la formación en aptitudes que le son propias al mando en combate se hace cada vez más en forma teórica y cada vez menos en la práctica, lo que determinó una falta de estandarización y sistematización en la adquisición de experiencias que es la base en la formación y desarrollo de competencias propias del líder táctico.

A pesar de esta situación, el recurso más valioso con que cuentan las fuerzas armadas sigue siendo sus hombres, más allá de todos los medios tecnológicos que disponga, la verdadera fortaleza está en la aptitud y actitud combativa de sus soldados, que está en relación directa con el liderazgo que ejerzan sus mandos. Así lo señala desde el comienzo el Manual del Ejercicio del Mando: *“El avance científico y tecnológico de la época moderna, aplicado a la acción de comando, está imponiendo cambios permanentes en los conceptos orgánicos, operacionales y adminis-*



ARTÍCULO CON REFERATO



trativos cuyos efectos en las tropas se manifestarán por la acción de medios de combate más potentes e insidiosos y procedimientos más eficientes. Sin embargo, el hombre continúa siendo el factor decisivo en la guerra. **La forma en que el soldado, individual o colectivamente, reaccione al desafío tremendo que le impone la lucha, determinará en gran medida la eficacia del poder de combate de una fuerza, porque la guerra se librará primero y fundamentalmente en el espíritu de cada combatiente. Ahí estará el germen del triunfo o la derrota. Ello impondrá que el jefe trate permanentemente de ganar la mente y el corazón de sus hombres para aumentar su influencia sobre ellos y obtener un combatiente diestro que pueda superar y cumplir situaciones y misiones múltiples, variadas y riesgosas”.**

Por lo descrito hasta aquí, surge que el liderazgo militar es un factor multiplicador del poder de combate y, teniendo en cuenta que las Fuerzas Armadas deben capacitar a sus cuadros en tal

sentido para acrecentar el poderío de su fuerza, nos preguntamos **¿Qué aspectos debería contener el entrenamiento para el liderazgo en combate del personal de cuadros de las Fuerzas Armadas Argentinas?**

Para responder esta pregunta, es necesario realizar una aproximación al término liderazgo, no con la finalidad de definirlo, sino de caracterizarlo y relacionarlo con nuestra última experiencia bélica: la Guerra de Malvinas; a fin de determinar cómo influyó dicho conflicto en los conductores tácticos argentinos y qué aspectos deben entrenarse mejor; finalmente sobre esta base podremos delinear las herramientas pedagógicas más convenientes.

El Liderazgo militar, ayer y hoy

El mando en combate es la esencia del militar, y las dificultades que deben soportar los conductores fueron señaladas ya hace mucho tiempo por Clausewitz: *“El jefe debe luchar dentro de sí mismo con la impresión general de la disolución de todas las*

*fuerzas físicas y morales y el espectáculo angustioso del sacrificio sangriento, y luego con todos los otros que, directa o indirectamente, le transmiten sus impresiones, sus sentimientos, ansiedades y esfuerzos. A medida que los individuos van agotando sus fuerzas, uno a otro, y cuando su propia voluntad ya no basta para alentarlos y mantenerlos, la inercia de toda la masa comienza a descargar su peso sobre los hombros del comandante. Por la fuerza de su aliento, por la luz de su espíritu, por la firmeza de su propósito, la luz de la esperanza habrá de brillar en los otros. Sólo en la medida en que sea capaz de hacerlo, dominará a las masas y seguirá siendo su jefe”*².

Entonces nos preguntamos: ¿Tienen actualidad los conceptos vertidos doscientos años atrás? ¿Esta percepción se dio en lo líderes tácticos argentinos en la Guerra de Malvinas?

1. Ejército Argentino. Manual de Ejercicio del Mando. 1969, p. I.
2. Clausewitz, Karl Von. *De la Guerra*, Ed. Labor, Barcelona, 1984, p. 89.



CV

TC PATRICIO JUSTO DEL NIÑO JESÚS TREJO

Teniente coronel de Infantería. Oficial de Estado Mayor, bachiller universitario en relaciones internacionales, licenciado en estrategia y organización, magister en historia de la guerra. Posee una especialización en planeamiento conjunto. Es autor de libros y numerosos artículos sobre temas militares. Se desempeñó como jefe de la Compañía de Comandos 602 y del Regimiento de Infantería de Monte 30, asimismo fue Ayudante de Campo del Jefe del Estado Mayor General del Ejército. Actualmente cursa la Maestría en Estrategia Militar.

El entonces subteniente Gómez Centurión³ responde en forma contundente reafirmando lo señalado por Clausewitz: *“Un oficial, además del miedo físico que es normal, tiene miedo al fracaso, miedo a no estar a la altura de las circunstancias. A tal punto que, como cualquier ser humano, puede tener un punto de quebranto. Si un jefe de fracción no tiene una inteligencia clara para tomar una resolución y la firmeza de carácter necesaria para llevarla a cabo, no tiene nada. O participa intensamente de lo que está pasando y demuestra que es el eje de pertenencia de todos sus hombres a la fracción, o esa fracción desaparece”*⁴.

Lo primero que podemos ver es que hay una percepción de la situación que responde al ámbito de la psiquis del comandante y está relacionada con la fricción o el estrés que se genera normalmente en el combate.

La voluntad como objetivo educativo

Teniendo en cuenta esto, podemos afirmar que gran parte de los conocimientos que deben adquirir los líderes militares responden al ámbito volitivo y es justamente allí

donde se debe buscar concretar el mayor esfuerzo educativo.

En primer lugar, formar una inquebrantable voluntad de lucha, para ello: *“La instrucción militar acrecienta la fuerza espiritual, proporcionando al Ejército su arma más formidable: La firme voluntad de vencer”*⁵.

La educación física es otra herramienta importante para desarrollar el liderazgo que no solo debe ser dirigido al desarrollo muscular que permita destrezas y habilidades, sino y fundamentalmente como un complemento para formar el carácter, desarrollar el dominio de sí mismo, la voluntad de vencer y sobre todo debe ser un ensayo empírico de las nociones básicas de las ciencias militares. En tal sentido la pelea cuerpo a cuerpo, en sus diferentes versiones: boxeo, lucha greco-romana y esgrima, como así también la equitación y el rugby proporcionan el ámbito propicio. Por último, la educación espiritual es la menos desarrollada en los planes curriculares y probablemente la de mayor importancia en la guerra, según relatan los que estuvieron en combate.

El ejercicio del mando se desarrolla a partir de las experiencias en el ámbito volitivo y es justamente ahí donde son eficaces las herramientas pedagógicas señaladas precedentemente.

La instrucción militar y el estrés controlado

“La fricción es una condición inherente a la guerra. Es causada por el enemigo, el terreno, la meteorología y por los errores que se comenten en la propia fuerza. La única forma de convivir con ella es adiestrarse con ella”⁶.

Los líderes tácticos deben aprender a convivir con la fricción, ya que será la norma durante la guerra. Para ello es necesario desarrollar una madurez psicológica que le permita prevenir y/o adaptarse a este fenómeno. En tal sentido se debe aplicar durante el entrenamiento la técnica de Inoculación⁷. En medicina, la vacunación es una exposición a un virus controlado de tal forma que el sistema inmunológico del humano produzca anticuerpos. En la pedagogía militar, la inoculación corresponde a una técnica empleada durante el entrenamiento, que consiste en la exposición del soldado a grados crecientes de los factores generadores de estrés o estresores bajo un ambiente controlado, para lograr que la psiquis del educando genere respuestas positivas que le permitan tener un mejor desempeño durante el combate.

Es importante tener en cuenta que un entrenamiento con manejo del estrés en forma controlada debe otorgar a los participantes, los conocimientos adecuados y las herramientas básicas para superar el reto, además de permitir que se experimente con ellos hasta alcanzar su dominio. Competencias tales como tomar decisiones, resolver problemas y manejar el estrés en situación de crisis no se adquieren de cara a un pizarrón. Ese es solo un momento del proceso enseñanza-aprendizaje.

La acción es fundamental en

este tipo de entrenamiento para realizar la transferencia del conocimiento teórico a la praxis; por ende, es necesario que se brinde a los educandos las condiciones para experimentar el nuevo saber. Para ello se tendrá especialmente en cuenta la práctica en el terreno, que es esencial para alcanzar los niveles de estrés adecuados durante los entrenamientos, si bien la teoría debe dar las bases para superar las exigencias.

Asimismo, las situaciones simuladas deben tener el máximo realismo posible dentro de las medidas de seguridad adecuadas, que genere el consecuente riesgo controlado a fin de emular del modo más fiel la dinámica y los problemas propios del combate, para crear un ambiente de permanente incertidumbre que es el desafío esencial en la guerra.

Una planificación y supervisión detallada para lograr la mayor eficiencia en la recreación y empleo de los estresores de combate, a lo largo del entrenamiento.

Los reglamentos específicos de pedagogía y didáctica señalan: *“Se deben realizar ejercitaciones que impliquen un esfuerzo continuo de varias horas y días, en forma progresiva, con hambre, sed, sueño e incertidumbre, situaciones que se presentarán en el combate real”⁸.*

El estrés de combate es inmanente a cualquier conflicto armado porque somete al hombre a una presión única; recrear los estresores durante el entrenamiento es fundamental para tratar de aproximarse a la atroz realidad que significa la guerra y, de esta forma, generar las condiciones más parecidas que permitan extraer de cada individuo esas reacciones

que afloran solo en los momentos críticos. De esta forma se podrá brindar mayores aptitudes a los que se desempeñarán como líderes militares en la máxima confusión que existe: el campo de combate.

La educación física y los deportes militares

El conflicto, en fin, la guerra, está en la naturaleza humana, es una relación social de competencia en un nivel extremo de violencia. Clausewitz decía: *“La Guerra no es otra cosa que un duelo en una escala más amplia. Si consideramos a un mismo tiempo los innumerables duelos aislados que se forman, podríamos representárnosla bajo la forma de dos luchadores, cada uno de los cuales trata de imponer al otro su voluntad por medio de la fuerza física”⁹.* Por lo tanto, para educarnos en ella, deberíamos empezar a formarnos en la pelea más rudimentaria o básica, el boxeo. Si queremos ser especialistas en el manejo de la violencia, no podemos escapar a esta violencia primigenia y es ese contacto con la violencia, el que nos dará muchas respuestas de la psicología y la sociología del conflicto, allí se manifiestan los ámbitos de la guerra señalados por Clausewitz: el peligro, el esfuerzo físico, la incertidumbre y el azar.

Indudablemente el peligro está en cada asalto que se disputa, donde el miedo surge incontenible desde lo profundo de la psiquis ante el riesgo físico inminente, y es fundamental controlarlo para tener éxito. Con la práctica sistemática del boxeo se logra el hábito de dominar el miedo que genera el peligro. En cuanto al esfuerzo físico no caben dudas de que son deportes muy exigentes, en

3. Con el grado de ST, durante la Guerra de Malvinas, Juan José Gómez Centurión combatió en Darwin formando parte de la Compañía de Infantería C del Regimiento 25; por sus acciones obtuvo “La Cruz de la Nación Argentina al Heroico Valor en Combate”.

4. Speranza G. y Cittadini F. *Partes de Guerra*, Edhasa, Bs. As., 2007. P. 83.

5. Ejército Argentino. *Manual de Didáctica, Tomo II - Didáctica Militar*. 1986, P. 3.

6. Lind, William S. *Manual de la Guerra de Maniobras*. Círculo Militar; Buenos Aires; 1991. P. 81.

7. Levy, Alberto. *Liderazgo y Ansiedad de Combate*, ESG-CCE, Bs As, 2005, P. 79.

8. *Educación Profesional Militar, Tomo II - Educación Operacional*. 2007, P. 83.

9. Clausewitz, Karl Von. *De la Guerra*, Ed. Labor, Barcelona, 1984, P. 38.

La instrucción militar acrecienta la fuerza espiritual, proporcionando al Ejército su arma más formidable: La firme voluntad de vencer.

donde el instinto de supervivencia primario, ante la agresión física concreta lo lleva al hombre a un nivel de agotamiento difícil de equiparar con otra disciplina o actividad.

En efecto, la incertidumbre existe porque al enfrentarse con un contrincante hay una voluntad en oposición que busca infligir un daño real, donde su técnica y táctica de combate son desconocidas al igual que su resistencia y voluntad de vencer.

Por último, el azar se da al igual que en cualquier justa deportiva, donde circunstancias casuales y muchas veces ajenas al combate contribuyen a recrearlas. Solo quien ha competido en estos deportes sabe cómo se llega al último asalto, totalmente agotado, sin fuerzas para continuar, sin aire para mantenerse en pie y es justamente ahí, al ver a su rival en el rincón contrario, entregado en el banquillo, aventándolo con una toalla, que uno llega a comprender las palabras del general Alexander A. Vandergrift comandante de la 1ª División del Cuerpo de Infantería

de Marina de Estados Unidos de América (USMC) en Guadalcanal cuando afirmaba que llega un punto en el combate a corta distancia en el cual ambos comandantes sienten que han sido derrotados y aquel que continúa gana. La verdadera enseñanza de las ciencias militares viene de la práctica y la experiencia personal, y en ese sentido puede transmitirse incluso si sabemos abrir la mente, hasta de un profesor de box o esgrima, que sabiendo muy poco de historia militar, sabe mucho de psicología de la guerra, de la pelea. Por ejemplo, el profesor de boxeo Pedro Cuggia dice: *“El ring tiene su ley suprema. Es el sentido de la oportunidad. En las sutiles redes de su articulado de mil metros y diminutas fracciones de segundo, caen multitud de novicios impacientes y amantes de la imitación (...). Su dominio permite al hombre débil arrollar, en un momento dado al más fornido de sus oponentes (...) Un hombre puede dominar todos los golpes convencionales del box y aplicarlos con rudeza suma, y conocer cada uno de los recursos defensivos más usuales, pero si no sabe usarlos exactamente en el momento favorable, poca será la utilidad que aquellos han de reportarle”*¹⁰.

El sentido de la oportunidad se desarrolla con la propia experiencia y permite entender cuándo es el

momento oportuno o crearlo uno, esto nos hace crecer en decisión, audacia y voluntad de vencer.

La ofensiva se desarrolla durante la pelea con la propia voluntad de vencer que aflora en los momentos más críticos, esto va moldeando el carácter que le permitirá posteriormente afrontar las exigencias en el nivel máximo de la confrontación: la guerra.

La oportunidad conjuga sincronización, tiempo, lugar y objetivo ¿No sería este, otro principio de la guerra? En realidad, no interesa discutirlo sino adquirirlo como esquema de pensamiento, de esta forma siempre estará presente, tanto arriba del ring como en el campo de combate.

En cuanto al rugby, es un rudo deporte de conjunto que favorece el trabajo en equipo y a valorar el desempeño de cada integrante; el esfuerzo físico, el contacto y la actitud en el juego son fundamentales para ganar, asimismo la camaradería surgida del duro entrenamiento compartido, genera redes de contención y amistad que fortalece el espíritu de cuerpo, necesarios para tener éxito tanto en la cancha como en el campo de combate.

La equitación también es una disciplina que genera aptitudes en los futuros conductores; el

10. Cuggia, Pedro H. *Secretos del Ring*. Ed. Ángel V. Portero, S. M. de Tucumán, 1952, p. 236.

11. Simeoni, Héctor, Malvinas: *Contrahistoria*, Editorial Inédita; Buenos Aires; 1984, P. 70.

12. Simeoni, Héctor, Malvinas: *Contrahistoria*, Editorial Inédita; Buenos Aires; 1984, P. 72.



solo hecho de subirse a un animal cuatro veces más grande que uno y dominarlo, genera confianza, valor y carácter fácilmente comprobable en un simple torneo de equitación al ir subiendo la valla. Montar un caballo no debería ser solo una destreza de los hombres de caballería ya que es también una herramienta formidable para desarrollar el ejercicio del mando; dominar una bestia facilitará luego dominar a los hombres en el combate.

El combate cuerpo a cuerpo, el rugby y la equitación no solo fortalecen el físico, sino la mente y generan las aptitudes necesarias en los conductores militares para poder afrontar las exigencias en el campo de combate.

La formación espiritual como parte del ethos militar

La guerra implica muerte y destrucción; no puede concebirse sin que aparezca frente a nuestros ojos la oscuridad y la soledad que genera, pero por sobre todo nos lleva a enfrentarnos con nuestro ser y tratar de entender quiénes somos y hacia

dónde vamos. Allí, surgen nuestras dudas espirituales más profundas, que nos hacen aferrar fuertemente a nuestras creencias y nos obligan, si no fuésemos creyentes, a creer en algo, ya que no tiene sentido terminar nuestra vida en combate si no se cree en la trascendencia del ser humano, a partir de su alma inmortal.

En la guerra surgen estos interrogantes y Malvinas no fue la excepción como lo describe el padre Santiago Mora, capellán militar destinado en Darwin: *“En la vida cotidiana no tenemos mucha noción de que la muerte puede llegarnos en cualquier momento (se nos cae una cornisa en la cabeza, nos atropella un coche, sufrimos un paro cardíaco), pero en la guerra sí. Cualquier minuto puede ser el último. Y muchos, por las dudas, querían poner al día sus cuentas espirituales. Realmente enriqueció mi vivencia sacerdotal escuchar esas ‘confesiones de trincheras’”*¹¹.

Otro ejemplo de fortaleza espiritual se ve reflejado en la religiosidad del teniente Néstor Estévez, cuya semblanza ética y moral nos brinda su confesor, el padre Mora: *“Estévez fue, combatió como un héroe y murió*

*como tal. Era un chico de mucha espiritualidad. Comulgaba todos los días y se confesaba muy frecuentemente. Una gran persona. Hablaba bastante seguido de su próxima muerte. Yo le decía que morir por la Patria estaba muy bien. Es decir, que coincidíamos”*¹². La carta póstuma de quien representa el paradigma del liderazgo militar argentino en Malvinas, refleja en sus líneas la trascendencia que le dio su preparación para la guerra: la posibilidad de morir en combate. Manifiesta su comprensión de la realidad, su determinación, su fuerza interior y su confianza en la justicia de la causa a la cual servía, en definitiva, su rigurosa preparación religiosa y espiritual para entregar su cuerpo en pos de un fin superior.

La formación espiritual como parte del *ethos* militar constituye una herramienta pedagógica favorable en la construcción del liderazgo militar, y resulta determinante e invaluable a la hora de entrar en combate.

Conclusiones

Hace treinta años atrás, el coronel Magnelli, luego de realizar un trabajo de campo sobre la formación

del liderazgo en el Colegio Militar de la Nación con motivo de ingresar al sistema universitario, llegaba a la siguiente conclusión: “Desarrollar un sistema integrado de educación para el mando: requiere que las asignaturas relacionadas con la variable mando, se organicen con una adecuada estructura conceptual de características epistemológicas en orden a alcanzar un cuerpo coherente de enseñanza. Ello se logra mediante el desarrollo de actividades interdisciplinarias entre las áreas académicas, de Instrucción Militar y de Educación Física del Instituto”¹³. Indudablemente las conclusiones del CR Magnelli fueron acertadas, pero faltaba señalar cuáles eran las herramientas pedagógicas más adecuadas para cada área o disciplina.

En rigor, podemos determinar que siendo el dominio volitivo el preponderante en la construcción del liderazgo, es allí donde debe estar el principal esfuerzo educativo. El área académica debe proporcionar los conocimientos teóricos necesarios para el correcto ejercicio técnico de la profesión, especialmente en lo referido a los aspectos técnicos y tácticos. El área de instrucción militar por medio del entrenamiento con estrés controlado como herramienta pedagógica, debe desarrollar las competencias propias que debe tener el

líder táctico en combate. El área de educación física a través de la lucha cuerpo a cuerpo en sus diferentes variantes: boxeo, lucha greco-romana y esgrima, como así también el rugby son las disciplinas adecuadas para profundizar y afianzar las competencias y virtudes propias que debe poseer todo líder para lograr el éxito en el combate. Por último, creemos que la formación espiritual es fundamental en la construcción del liderazgo táctico, porque es una eficaz herramienta pedagógica, que además fue comprobada en combate.

Asimismo, es importante destacar que el liderazgo es el factor esencial en la formación militar en todas las jerarquías, se debe tener especial atención en la coordinación para el desarrollo e investigación de esta competencia esencialmente castrense y que nos hace singular a cualquier otra profesión. En tal sentido, es muy importante organizar y desarrollar un gabinete/laboratorio de investigación sobre el liderazgo, que sea transversal a todas las áreas del conocimiento, teniendo en cuenta el aporte trascendental en el desarrollo del poder de combate de nuestras Fuerzas Armadas, aspecto primigenio de cualquier organización militar.

Para la formación del líder militar no alcanza solamente con una licenciatura, un poco de orden interno, orden cerrado y unas cuantas salidas al terreno. Todo esto es una parte importante del proceso, pero si no le damos el entrenamiento adecuado para desenvolverse en la guerra, y que sometido a dicha presión pueda tener éxito en la conducción de hombres, habremos fracasado en el intento de formar líderes de combate y solo tendremos censores correctamente vestidos, de buenos modales, pero que nada tienen que ver con los soldados combativos necesarios para ganar la guerra: nuestro *métier*.

Los instrumentos bélicos pueden estar o no, el último equipamiento también puede faltarnos, tal vez no tengamos el último misil ni el más moderno sistema de transmisión de datos, pero mientras tengamos hombres y mujeres capaces de asumir las responsabilidades y transformarse en verdaderos líderes de combate en la guerra, la suerte de nuestras Fuerzas Armadas estará asegurada y la muerte de aquellos *Soldados* en Malvinas no habrá sido en vano. ■

13. Magnelli J.; *La Educación Militar Para un Mando Descentralizado*, Círculo Militar; Bs As;1993. P.102.

BIBLIOGRAFÍA

Clausewitz, Karl von; *De la Guerra*. Editorial Labor, Barcelona, 1984.
 -
 Cuggia, Pedro H; *Secretos del Ring*. Editor Ángel V. Portero, S.M. de Tucumán, 1952.
 -
 Ejército Argentino; *Educación Profesional Militar*, tomo II; 2007.
 -
 Ejército Argentino; *Manual de Didáctica*, tomo II. 1986.
 -
 Levy, Alberto. *Liderazgo y Ansiedad de*

Combate. Escuela Superior de Guerra, Bs. As, 2005.
 -
 Lind, William S.; *Manual de Guerra de Maniobras*. Círculo Militar, Buenos Aires, 1991.
 -
 Magnelli Jorge; *La Educación Militar para un Mando Descentralizado*. Círculo Militar, Bs As,1993.
 -
 Simeoni, Héctor; *Malvinas: Contra-*

historia. Editorial Inédita, Buenos Aires, 1984.
 -
 Speranza Graciela y Cittadini, Fernando; *Partes de Guerra*. Edhasa, Buenos Aires, 2007.
 -
 Trejo, Patricio; *Liderazgo Militar*. Círculo Militar, Buenos Aires, 2014.
 -
 Trejo, Patricio; *Tributo al Liderazgo*. Editorial 1884, Bs As, 2016.