

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



TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

Título: Liderazgo Militar, Herramientas Pedagógicas para su Desarrollo.

Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización presenta el alumno **Mayor D PATRICIO JUSTO DEL NIÑO JESÚS TREJO.**

Director de Trabajo Final: CORONEL D HERNÁN CORNUT.

CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, 19 de setiembre de 2011.-

ABSTRACT

El liderazgo es un factor multiplicador del poder de combate, en tal sentido, este trabajo busca investigar, basándose en las experiencias de la Guerra de Malvinas, cuales son las herramientas pedagógicas más adecuadas, que permitan potenciar al actual Sistema Educativo del Ejército, con la finalidad de obtener jóvenes líderes o *líderes tácticos*, que puedan afrontar con éxito las exigencias del combate moderno.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo - Liderazgo Militar - Liderazgo Militar Táctico - Liderazgo Militar Táctico en Combate - Mando en Combate - Guerra de Malvinas - Formación de Líderes Militares - Pedagogía y Didáctica Militar - Herramientas Pedagógicas – Boxeo – Formación Espiritual - Estrés de Combate - Entrenamiento Militar - Tropa de Operaciones Especiales.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
El Liderazgo en el Ejército Argentino durante la Guerra de Malvinas.....	4
La Doctrina y las Experiencias de la Guerra de Malvinas.....	6
Liderazgo Militar en la Guerra de Malvinas.....	9
Conclusiones Parciales.....	13
CAPÍTULO II	
La Esencia del Liderazgo en Combate Aplicada al caso del Ejército Argentino.....	15
Cómo Desarrollar el Liderazgo Militar.....	15
La Defensa Personal como Herramienta Pedagógica en la Formación Física.....	18
La Religión como Herramienta Pedagógica en la Formación Espiritual.....	21
Conclusiones Parciales.....	23
CAPÍTULO III	
El Estrés de Combate como Herramienta Pedagógica en la Formación Militar.....	25
Estrés de Combate.....	26
Los Factores Estresantes o Estresores de combate.....	27
Reacción ante los Estresores.....	36
Método de Entrenamiento con Estrés Controlado.....	37
Conclusiones Parciales.....	41
CAPÍTULO IV	
Otros Sistemas de Formación del Liderazgo Militar y Civil.....	43
Sistema de Formación del Liderazgo en el Ejército de Brasil.....	44
Sistema de Formación del Liderazgo en el Ejército de Chile.....	45
Sistema de Formación del Liderazgo en el Ejército de Corea del Sur.....	47
Sistema de Formación del Liderazgo en el Ejército de Norteamérica.....	48
Sistema de Formación del Liderazgo en otras Organizaciones....	49
Conclusiones Parciales.....	50
CAPÍTULO V	
Conclusiones Finales.....	52
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	54
ANEXO 1	
Carta póstuma del teniente Roberto Néstor Estévez.....	59
ANEXO 2	
Cuaderno de notas personales del teniente coronel Oscar Jaimet.....	61
ANEXO 3	
Encuesta sobre entrenamiento de tropas de operaciones especiales.....	62

Introducción

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

Una de las consecuencias de la Guerra de Malvinas fue la disminución en la calidad del liderazgo de los cuadros del Ejército, 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 lo 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 mas valioso con que cuenta un ejército sigue siendo sus hombres, más allá de todos los medios tecnológicos que disponga, la verdadera fortaleza esta en la aptitud y actitud combativa de sus soldados que esta 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 administrativos 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 librara 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”¹

¹ Reglamento Ejercicio del Mando. 1969. P. I. (el subrayado es nuestro)

Por lo descripto hasta aquí, surge qué el liderazgo militar es un factor multiplicador del poder de combate y teniendo en cuenta que el Ejército Argentino debe 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 del Ejército Argentino?***

Para contestar esta pregunta primero debemos realizar una aproximación inductiva que nos permita determinar y caracterizar al liderazgo en combate durante nuestra última experiencia bélica: la Guerra de Malvinas; a partir de allí analizaremos como influyó la guerra en la conducción y qué aspectos deben entrenarse mejor; y sobre esta base podremos determinar las herramientas pedagógicas mas convenientes.

Para tener una mejor referencia realizaremos también un estudio exploratorio de otros sistemas de formación del liderazgo militar y civil, que permita comparar y sacar conclusiones generales.

Para comenzar a hablar del liderazgo, primero debemos entender su origen, que radica en *el Poder*, en tal sentido, éste es inmanente a la naturaleza humana, desde nuestro origen bíblico tratamos de disputar el mismo, primero a Dios, desafiándolo, y luego nos lleva a la pelea entre Caín y Abel; Aristóteles ya señalaba la necesidad social del hombre para alcanzar la felicidad, en donde indefectiblemente surge la política dentro de las relaciones humanas que trae aparejada la lucha por el poder.

Max Weber, el padre de la sociología moderna, describe al poder como la capacidad de imponer la propia voluntad a otro aún contra toda resistencia; en tal sentido existe un presupuesto de mando y obediencia que requiere de legitimidad y coacción para lograr la consecuente dominación, legitimidad que puede lograrse a través de una autoridad carismática, tradicional y/o legal. Esta es la base teoría filosófica y sociológica en la que se asienta el liderazgo, la autoridad y/o el ejercicio del mando en los ejércitos modernos.

Según Max Weber, cada relación histórica entre gobernantes y gobernados contiene elementos que pueden ser analizados con base en esta triple distinción, que se puede dar en forma pura o en forma combinada.

El manual del ejercicio del mando es la doctrina actual con que cuenta el Ejército Argentino para desarrollar esta competencia, fue publicado en 1969 y no ha sufrido modificaciones desde entonces, dicho manual será la base para nuestro estudio.

No es de interés de este trabajo definir el liderazgo militar, termino que trae controversias por su significado, pero que en realidad tanto el ejercicio del mando como el liderazgo son conceptos básicos y fundamentales en la profesión militar y que a través del tiempo sus principios y atributos han cambiado muy poco, ya que responde a legítimas aspiraciones de cualquier grupo humano organizado.

Para referirnos al tema específico del liderazgo militar y teniendo en cuenta el vacío doctrinario, ya que el manual del ejercicio de mando no lo menciona, tomaremos como base el concepto descripto por el coronel Jorge Magnelli, en su trabajo de campo

realizado en el Colegio Militar de la Nación en el año 1993, con motivo de ingresar dicho instituto al ámbito universitario.

El liderazgo, señala, no es un sinónimo exacto del ejercicio del mando, pero apunta a que ambos conceptos están íntimamente relacionados:

*“Es la aptitud moral que alcanza un jefe cuando logra influir conscientemente sobre el comportamiento interpersonal del grupo que le esta 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 una función como en el cumplimiento de una misión del servicio”.*²

En definitiva podríamos decir: *“Liderazgo es la autoridad moral que se logra a través de un correcto ejercicio del mando”*³.

Por ultimo es importante señalar para este trabajo, que existen diferentes niveles de liderazgo, cada uno con requisitos específicos para su formación y que a su vez se los puede considerar como etapas o formas de conducción durante la carrera militar.

En tal sentido hablamos de un liderazgo *junior* y de otro *senior* con ámbitos de aplicación claramente definidos hacia la táctica y hacia la estrategia.⁴

Este trabajo en definitiva busca investigar para tratar de determinar una forma de entrenamiento que potencie al actual Sistema Educativo del Ejército para obtener jóvenes líderes o *líderes tácticos* que puedan afrontar con éxito las exigencias del combate moderno.

² Magnelli Jorge, Cnl. *La Educación Militar Para un Mando Descentralizado*, Biblioteca del Oficial, Vol 753, Circulo Militar, Bs. As., 1993.

³ Palacios Gonzalo A., Gr1. *Liderazgo-Liderazgo Militar*. TFL. ESG. 2006. P. 15.

⁴ FM 22-100. *Military Leadership*. Headquarters, Department of the Army. 1990. P. Viii.

Capítulo I

El Liderazgo en el Ejército Argentino durante la Guerra de Malvinas

*“Hasta el reencuentro, si Dios lo permite.
Un fuerte abrazo. **Dios y patria o muerte.**
Roberto”.*⁵

En el año 1982 la Republica Argentina se enfrentó con el Reino Unido de Gran Bretaña en el Conflicto del Atlántico Sur, que fue la única guerra exterior que tuvo como protagonista principal a nuestro país durante el siglo XX, y en la cual el Ejército Argentino tuvo una participación significativa.

La guerra de Malvinas fue de tipo convencional limitada, entre dos países occidentales y la más importante librada en el continente americano en los últimos años. Se desarrollo en forma conjunta y se pusieron en practica todas las tácticas y tecnologías modernas.

Las Fuerzas Armadas Argentinas fracasaron en su empleo como instrumento militar de la estrategia nacional y cargan con el estigma de la derrota.

El Ejercito Argentino en mayor o menor medida fue responsable de los errores que marcaron e hicieron perder la guerra.

Las causas de la derrota fueron investigadas por la Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades en el Conflicto del Atlántico Sur, conocido como *Informe Rattenbach*⁶, en sus conclusiones en la parte III, evaluación y análisis critico, señala entre otras, como causas de la derrota, fallas en la conducción:

*“779. La falta de espíritu de lucha y la subsecuente desmoralización que evidencio una parte de las tropas, es responsabilidad inexcusable de todo comando.”*⁷

Sin embargo, la doctrina vigente, que debe ser el reflejo del pensamiento institucional, no ha materializado los cambios necesarios que posibiliten revertir dicho fracaso y empezando por el Manual del Ejercicio del Mando, clave en la construcción del liderazgo militar, señala:

⁵ Estévez, Roberto, Tte. Carta póstuma, que escribiera con motivo de partir al conflicto del Atlántico Sur. (el subrayado es nuestro, señala el lema de los comandos). Se agrega copia del original como anexo 1. Apéndice documental.

⁶ Porque fue presidida por el Teniente General Benjamin Rattenbach, nunca fue publicado oficialmente dicho informe, pero se conoce por la versión publicada en la revista *7 Días*, de la cual se hicieron transcripciones.

⁷ Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades en el Conflicto del Atlántico Sur. Conclusiones, Art 879.

“No existe experiencia reciente ni estudios científicos de carácter socio-psicológico que permita extraer conclusiones actualizadas en el comportamiento promedio del soldado argentino en combate”⁸

Evidentemente no hubo una revisión que pudiera evaluar a la luz de los hechos empíricos, la validez de los conceptos señalados por dicho reglamento.

La derrota de Malvinas se manifestó posteriormente en una significativa crisis de liderazgo en la institución que tuvo sus episodios más relevantes entre Semana Santa de 1987 y diciembre de 1990, que paso a la historia como las “Sublevaciones Carapintadas”.⁹

Históricamente luego de la derrota en una guerra, sobrevienen épocas críticas, sobre todo, cuestionamientos a la conducción que los llevo al fracaso.

En este sentido podemos referirnos, a Alemania luego de la Primera Guerra Mundial, el Ejército Francés luego de la derrota en Indochina y al Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica, luego de su fracaso en la Guerra de Vietnam.

Sin embargo, el Ejército Norteamericano se sometió a un profundo análisis de las causas de la derrota y a partir de 1980 revisó su doctrina, adoptando lo que pasaría a conocerse como una nueva concepción denominada *La Batalla Aeroterrestre* que demostró su eficacia en la Primera Guerra del Golfo en el 1991.

El liderazgo militar fue ampliamente estudiado, adoptándose el *Auftragstaktik* usados por el ejército alemán a fines del siglo XIX y durante ambas guerras mundiales, literalmente quiere decir táctica de misiones y se relaciona con las órdenes tipo misión del Ejército Argentino.

Para comprender este concepto podemos señalar que en una misión de tipo *Auftragstaktik* el comandante da a los líderes bajo su mando una descripción detallada del objetivo de la misión, las fuerzas necesarias para conseguirlo y el periodo de tiempo para cumplimentar la tarea. Los jefes subordinados deben poseer la capacidad táctica y técnica para implementar la secuencia de acciones más apropiada para cumplir su objetivo, de esta forma los comandantes dan mayor libertad de acción para acelerar los procesos decisivos en el campo de combate, en tal sentido, no sólo es una táctica de misiones, sino fundamentalmente una forma o método de liderazgo.¹⁰

La guerra es la prueba concreta de la eficiencia de los ejércitos, y su resultado permite evaluar objetivamente diferentes aspectos, entre ellos el liderazgo en combate, no hacerlo es someternos a una nueva y más profunda derrota, ya que más allá del resultado, lo más importante de una guerra es la experiencia que ella genera, y en tal sentido es preciso capitalizar.

⁸ Reglamento Ejercicio del Mando. 1969. P.105.

⁹ Magnelli Jorge, Cnl (R). *La Educación Militar... Op. Cit.* P.195/196.

¹⁰ Lind, William S.. *Manual de la Guerra de Maniobras*, Cir. Mil., Vol. 744, Bs. As., 1991, P. 131.

Sección I

La Doctrina y Las Experiencias de la Guerra de Malvinas

Para describir y caracterizar al liderazgo durante la Guerra de Malvinas es conveniente realizar en primer lugar un estudio sobre la validez de los conceptos señalados por el Manual del Ejercicio del Mando, sobre todo en su capítulo VII, “El Mando en Combate” y como influyeron en la formación de los soldados a la luz de la experiencia bélica reciente.

Cabe destacar que empieza mostrando su desactualización, al referir que no existe experiencia reciente que permitan sacar conclusiones del desempeño del soldado argentino en combate.¹¹ Se debe tener en cuenta la antigüedad de este reglamento y que no ha sufrido modificaciones desde entonces.

El artículo 7.002 señala, la vigencia del hombre como factor decisivo en el combate y la importancia del correcto ejercicio del mando, factor revalorizado y ponderado luego en el *Informe Rattenbach*:

“876. En el aspecto humano, debe enfatizarse el concepto de que el hombre es el elemento decisivo en toda batalla, y como tal, la calidad de los mandos adquiere importancia fundamental.

La edad del personal bajo servicio militar obligatorio, cuando estuvo bien instruido y conducido, no constituyó, en sí misma, limitación alguna a su capacidad de combatiente.”¹²

Lo mismo fue destacado por los ingleses sobre las tropas argentinas cuando fueron bien mandadas:

“(...). Muchos de los hombres en el espolón eran recientemente reclutados S/C 63, y no obstante no solo lo defendieron mucho más allá de lo que exigía el honor sino que, liderados por Estévez¹³, incluso salieron a campo abierto a combatir contra los paracaidistas ingleses. (...)”¹⁴

El artículo 7.003 refiere como el combate afecta el comportamiento individual y de la organización y la importancia del líder para acrecentar o al menos mantener la

¹¹ Reglamento Ejercicio del Mando. 1969. P.105.(Art 7.001)

¹² Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades en el Conflicto del Atlántico Sur. “Informe Rattenbach”. Art 876.

¹³Estévez, Roberto, Teniente (1982), Jefe de la Primera Sección de la Compañía C del Regimiento de Infantería 25, muerto en combate al frente de su sección en Darwin el 28May82 recibió postmortem la “Cruz de la Nación Argentina al Heroico valor en Combate”.

¹⁴ Bicheno Hugh. *Al Filo de la Navaja*, Debate, Bs. As., 2009. P. 239.

eficacia de la organización que comanda, en tal sentido nos refiere el subteniente Juan José Gómez Centurión¹⁵:

“Gran parte de la ansiedad psicológica de un hombre en el aislamiento pasa por sentirse solo en medio de una crisis. El gran sentido de pertenencia de ese individuo esta en el líder que lo contiene. Mandar es contener. Tanto es así que en las fracciones donde se quebró la voluntad del jefe, tal como pasa en miles de guerra, hubo casos de automutilación, de soldados que se escaparon de las posiciones, soldados que no asimilaban los alimentos, soldados con síndrome de inanición por la angustia de sentirse solos, sin que nadie que los contuviera.”¹⁶

El artículo 7.004 desarrolla la influencia del combate sobre la moral, destacando que el espíritu de lucha y la capacidad de resistencia de los hombres podrá ser incrementada si el jefe logra desarrollar los aspectos más relevantes de la moral: la motivación, la disciplina y el espíritu de cuerpo.¹⁷

El subteniente Gómez Centurión confirma esto señalando:

“En esos días nuestra tarea primordial era mantener alta la moral de la tropa, ir configurando el espíritu de cuerpo, la integración y la identificación que las fracciones iban a necesitar para entrar en combate. (...)”¹⁸

El artículo 7.005 habla de la influencia del combate sobre la motivación, destacando como se manifiesta negativamente en la moral y las aptitudes del soldado, afectando sensiblemente el cumplimiento de las misiones impuestas. En tales circunstancias la motivación podrá generarse en el ánimo de los hombres con la intensidad preconcebida por el jefe, sólo en la medida en que este, ponga correctamente en juego sus condiciones personales para el mando.¹⁹

El subteniente Gómez Centurión señala:

“ (...) A veces atravesábamos la primera línea de las tropas. Al norte de Darwin había un arroyo bastante profundo, el agua nos llegaba hasta el pecho. Y cuando llegábamos al arroyo se clavaba la fracción. Veníamos marchando e indefectiblemente se clavaba la fracción, porque las emboscadas se montan sobre este tipo de obstáculos. Entonces, obviamente, aparece el miedo. La fracción a veces pretendía que uno dijera “Misión cumplida, emboscada montada del otro lado, produzcan

¹⁵ Gómez Centurión, Juan José, Subteniente (1982), Jefe de la Segunda Sección de la Compañía C del Regimiento de Infantería 25. Obtuvo la “Cruz de la Nación Argentina al Heroico valor en Combate” por su desempeño en el combate de Darwin el 28/29May82.

¹⁶ Speranza G. y Cittadini F. *Partes de Guerra*, Edhasa, Bs. As., 2007. P. 84.

¹⁷ Reglamento Ejercicio del Mando. 1969. P.109.(Art 7.004)

¹⁸ Speranza G. y Cittadini F. *Partes...*, Op. Cit., P. 85.

¹⁹ Reglamento Ejercicio del Mando. 1969. P.109/110.(Art 7.005)

*informe, volvemos". Pero, como corresponde en estos procedimientos, era necesario sobreponerse y atravesar el obstáculo. (...)"*²⁰

El artículo 7.006 hace referencia a las influencias del combate sobre la disciplina y señala que las presiones negativas pondrán a prueba permanentemente el grado de disciplina. Esta deberá ser mantenida indefectiblemente por el jefe sean cuales fueren las circunstancias que promueva el combate.²¹

El subteniente Gómez Centurión reflexiona con precisión sobre el mando en combate y refleja la validez de la definición con su experiencia personal.

*"(...). Pero además de liderazgo, el mando requiere autoridad, imponer disciplina, aplicar sanciones. En épocas de paz es muy sencillo, pero durante la guerra es mucho más difícil. Nuestro ejercicio del mando era muy duro porque las condiciones de vida eran muy duras."*²²

El artículo 7.007 trata las influencias del combate sobre el espíritu de cuerpo, señala que el hombre demuestra su adhesión al menor agrupamiento orgánico porque el móvil espiritual en los momentos más críticos es la integración al grupo primario, con el cual participará en sus penurias y éxitos.²³

Relataba un soldado de la primera línea en las alturas de Dos Hermanas, al capitán López Paterson, dejando entrever su profundo sentido de pertenencia al grupo:

"Ya que nos ha tocado bailar en ésta, vamos a hacerlo bien. Vamos a apoyar al Subteniente que está enfermo y sigue igual con nosotros. Tenemos que ayudar al que se le congelen los pies, o al que se asuste. Porque de aquí salimos todos o no sale ninguno".²⁴

El artículo 7.008 puntualiza que el combate pondrá a prueba la eficiencia con que el hombre y la organización que integra han sido instruidos para obtener el máximo rendimiento y destreza. El resultado de esta confrontación influirá sobre la confianza del individuo en su propia capacidad, en la capacidad de la organización que integra y en la capacidad de sus jefes. Todo ello afectará su moral y, en consecuencia, su motivación, disciplina y espíritu de cuerpo.²⁵

Nuevamente el subteniente Gómez Centurión, reflexiona sobre su experiencia en la guerra y nos deja claramente expresada su visión, que refleja la actualidad del concepto doctrinario.

"(...). En el momento de entrar en combate nadie inventa absolutamente nada. Una fracción es como un ballet, el talento durante la actuación no es otra cosa que el resultado de horas y horas de entrenamiento. Además de

²⁰ Speranza G. y Cittadini F. *Partes...*, Op. Cit., P. 68.

²¹ Reglamento Ejercicio del Mando. 1969. P.110.(Art 7.006)

²² Speranza G. y Cittadini F. *Partes...*, Op. Cit., P. 88.

²³ Reglamento Ejercicio del Mando. 1969. P.111.(Art 7.007)

²⁴ Simeoni, Héctor, Malvinas: *Contrahistoria*, Editorial Inédita, Bs. As.1984, P. 100.

²⁵ Reglamento Ejercicio del Mando. 1969. P.112/113.(Art 7.008)

la formación técnica, entrenar a un hombre significa darle confianza. La humillación, el menosprecio de un soldado, es lo opuesto al verdadero entrenamiento militar. Al soldado hay que darle confianza, autoestima, hay que muscularlo, hacer que se identifique con lo que esta haciendo, ponerle un uniforme, hacer que llene el uniforme con el pecho, que se mire al espejo y se vea distinto.”²⁶

El artículo 7.009 señala la influencia que ejerce el combate sobre el jefe y especialmente sobre ascendiente que haya proyectado sobre sus hombres, poniendo a prueba sus aptitudes de mando, que en los niveles subalternos se manifiesta con mayor intensidad, porque allí la relación interpersonal adquiere preponderancia.

Destaca las cualidades espirituales a la par de las intelectuales que debe tener el jefe, para dar rapidez a los reflejos y flexibilidad de adaptación a su organización y refiere particularmente que el éxito de su ejercicio del mando se evidenciará más en los momentos difíciles.²⁷

El subteniente Gómez Centurión nos dice:

“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 esta pasando y demuestra que es el eje de pertenencia de todos sus hombre a la fracción, o esa fracción desaparece. (...)”²⁸

Luego de analizar el capítulo VII del manual del ejercicio del mando podemos ver que tenía y tiene plena vigencia en la interpretación sociológica del mando en combate y en tal sentido contribuyó positivamente en la formación de los cuadros del Ejército Argentino.

Sección II

Liderazgo Militar en la Guerra de Malvinas

Para determinar si se ejerció el liderazgo en Malvinas es conveniente señalar lo referido en el *Informe Rattenbach*, que si bien destaca falencias en este sentido, también manifiesta lo siguiente:

²⁶ Speranza G. y Cittadini F. *Partes...*, Op. Cit., P. 85.

²⁷ Reglamento Ejercicio del Mando. 1969. P.114/115.(Art 7.009)

²⁸ Speranza G. y Cittadini F. *Partes...*, Op. Cit., P. 83.

“780. Es importante señalar que hubo comandos operacionales y unidades que fueron conducidas con eficiencia, valor y decisión. En esos casos, ya en la espera, en el combate, en sus pausas, el rendimiento fue siempre elevado. Tal el caso, por ejemplo, (...), la Artillería, el Escuadrón de Caballería Blindado 10, las Compañías de Comandos 601 y 602 o El Regimiento de Infantería 25. Como ha ocurrido siempre en las circunstancias críticas, el comportamiento de las tropas en combate fue directa de la calidad de sus mandos.”²⁹

La artillería, tanto la de defensa aérea como la de campaña, fue bien conducida, a pesar de sus limitaciones técnicas, obtuvo resultados satisfactorios, destacados aún por los ingleses.

Pero la misma actúa en la retaguardia, donde las condiciones de mando no son tan rigurosas como las de primera línea y si bien el liderazgo debe existir en toda organización militar, en tal caso podría decirse que alcanzó el nivel requerido para su empeñamiento en combate.

Con respecto al escuadrón de caballería, teniendo en cuenta su escasa representatividad como arma debido al limitado empleo de los medios blindados, no permite recoger conclusiones significativas de su accionar, si bien no caben dudas de que fue eficazmente conducido logrando una destacada participación en los combates entre el día 11 y 14 de junio en proximidades de Puerto Argentino.

Al igual que la artillería, su ubicación central en el dispositivo defensivo al desempeñarse como reserva, le permitió tener durante la campaña condiciones de mando más favorables, que no desmerecen su destacado desempeño.

En cuanto a las compañías de comandos, tanto la 601 como la 602, sus desempeños fueron acorde a su preparación, destacándose en arriesgadas misiones dentro del territorio ocupado por el enemigo, demostrando agresividad, espíritu de cuerpo, cohesión, moral de combate, decisión, disciplina y eficiencia técnica.

El liderazgo fue puesto de manifiesto tanto por los jefes de sección como por los jefes de compañía que acompañaban y asistían en proximidad las operaciones planificadas, compartiendo el riesgo de sus integrantes.

Cabe destacar que fue la primera guerra convencional en la que participaron, demostrando que su preparación respondía a las necesidades operacionales; aunque carecían de experiencia en este tipo de acciones, lograron un alto grado de eficacia.

Por último, se destaca el desempeño del Regimiento de Infantería 25, su despliegue era la península donde se encontraba el aeropuerto, y si bien no tuvo combates terrestres significativos, su ubicación estaba en el principal objetivo del dispositivo defensivo.

²⁹ Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades en el Conflicto del Atlántico Sur. Art 780.

Sin embargo el desempeño de la Compañía C del Regimiento de Infantería 25, en los combates de San Carlos y Darwin fue sobresaliente.

Para entender su desempeño es necesario analizar la personalidad de quienes influyeron para lograr la aptitud y actitud combativa de dicha subunidad.

El teniente coronel Mohamed Alí Seineldín, jefe de regimiento, estaba en su segundo año de jefatura, tenía un reconocido prestigio dentro de la fuerza producto de su desempeño profesional, era considerado como el *Padre* de los comandos, por su antigüedad en la especialidad y los ribetes místicos de su accionar.³⁰

Su fuerte liderazgo había marcado a su regimiento, tanto a los oficiales, a los suboficiales como a los soldados a los cuales había preparado con una dedicación absoluta y responsable para afrontar la guerra; el espíritu de cuerpo, y la voluntad de vencer fueron características que le inculcó a su unidad.

En tal sentido el padre Santiago Mora, capellán militar que le toco estar junto a la Compañía C en Darwin, señalaba:

*“Pienso que los de ese regimiento fueron de los pocos que habían sido preparados para la guerra. (...). Un Tipo especial, el teniente coronel Seineldín, les había dado la técnica y el entusiasmo necesario.”*³¹

No caben dudas de que al momento de elegir una unidad para participar de la recuperación de las Islas Malvinas, se tuvieron en cuenta sus cualidades de liderazgo, garantía de éxito más allá de su equipamiento. Ya que es de resaltar que había tropas más próximas al lugar de embarque, mejor aclimatadas por su ubicación y mejor equipadas por su prioridad y características de empleo.

El Teniente Primero Carlos Daniel Esteban, jefe de la compañía C, había servido en la brigada paracaidista y poseía dicha aptitud, al momento de ser movilizadado al conflicto se desempeñaba como oficial de inteligencia y debido a la restructuración ordenada por Seineldín se conformó una nueva subunidad la cual fue puesta a su cargo.

Su influencia previa sobre la organización fue mínima debido al escaso tiempo que estuvo al mando antes del conflicto, así mismo su conducción en combate fue también limitada debido a los medios de comunicación con que contaba; en San Carlos no logro coordinar los esfuerzos con la tercera sección del subteniente Reyes que se encontraba en la altura 234 a 8km de puerto San Carlos, con la cual pierde contacto, sin embargo tuvo una destacada actuación al derribar helicópteros durante el desembarco.

Con posterioridad al desembarco y luego de un repliegue es recuperado en *Douglas Paddock* por los helicópteros de Puerto Argentino. Por ultimo es enviado el 28 a la mañana a *Goose Green* a reforzar la guarnición que esta siendo atacada, donde se encontraba su primera y segunda sección, al arribar, ambas ya han sido empeñadas en

³⁰ Ruiz Moreno, Isidoro. *Comandos en Acción*, Booket, 9ª Edición, Bs. As., 2007, P. 369.

³¹ Simeoni, Héctor, Malvinas: *Contrahistoria...* Op. Cit. P. 100.

combate y prácticamente no conduce su compañía, mas que en restablecer el perímetro defensivo antes de la rendición, con los elementos remanentes.³²

Por su desempeño obtuvo la medalla “Al Valor en Combate”.

El teniente Roberto Néstor Estévez, se desempeñaba como jefe de la primera sección de tiradores, conformada por los aspirantes a oficiales de la reserva a los cuales había instruido; poseía la aptitud especial de comando y fue su único destino.

Durante la madrugada del 28 de mayo recibe la misión de realizar un contraataque nocturno sobre las alturas de Darwin, durante el mismo es herido pero aun así continua conduciendo su sección, la que logra detener el avance enemigo y permite recuperar fracciones empeñadas, muriendo en esta acción.

“Ejemplo de liderazgo, valor y coraje, el Teniente Primero Estévez, no dudó ni un instante en sacrificar su vida en defensa de la Patria. Muerto en acción de una manera heroica durante el Conflicto del Atlántico Sur, Estévez se erige como un referente de lo que deber ser un buen soldado. Gracias al éxito de su misión se evitaron muchas bajas entre las fuerzas argentinas. Había egresado del Colegio Militar en 1978.”³³

Por su acción fue condecorado postmortem con la medalla “Cruz de La Nación Argentina al Heroico Valor en Combate”

El Subteniente Juan José Gómez Centurión, se desempeñaba como jefe de la segunda sección de tiradores, poseía la aptitud especial de comando y había sido su único destino.

Se destacó en los combates de Darwin y Goose Green, contraatacando para restablecer la primera línea en las alturas que eran claves para la defensa y que habían sido conquistadas por los ingleses, logrando detener el avance. Durante la noche del 28 al 29 de mayo se infiltró para recuperar a un cabo herido que había dejado oculto durante el repliegue. Por esta razón recibió la medalla “Cruz de la Nación Argentina al Heroico Valor en Combate”

El subteniente Roberto Oscar Reyes, se desempeñaba como jefe de la tercera sección de tiradores, la cual había instruido, participo del desembarco anfibio el 2 de abril, de carácter energético y dinámico, logro conformar un gran espíritu de cuerpo.

Su acción más significativa fue dar la alarma del desembarco, ya que su posición al norte del estrecho de San Carlos, en la altura 234, le permitió ser el primero en detectarlo.

Así mismo, luego se evadió durante más de 20 días por el norte de la isla Soledad tratando de reingresar a las propias líneas en Puerto Argentino, su *raid* fue una muestra de determinación y voluntad de vencer contra toda esperanza. Es el ejemplo más

³² Piaggi, Italo A., Tcnl (R). Ganso Verde, Planeta, 3ra ed., Bs. As., 1989, P. 99/100.

³³ <http://www.colegiomilitar.mil.ar/2008/historia/egresados.asp>. visitada el 28May11

reciente de supervivencia de una fracción en combate del Ejército Argentino. Su desempeño le valió la condecoración “Al Valor en Combate”.

Tomando otro parámetro de comparación para dimensionar el liderazgo, podría considerarse las acciones ofensivas que se realizaron durante la guerra de Malvinas y dentro de ellas podemos hacer referencia a las dos realizadas en *Darwin*, los contraataques del teniente Estévez y del subteniente Gómez Centurión. En Monte *Longdon*, el contraataque realizado por el teniente Castañeda y por último el realizado por el mayor Jaimet en *Tumbledown*, sin tener en cuenta las acciones de los comandos por su consabida preparación específica.

La coincidencia reside en la pertenencia a la aptitud especial de comandos, con excepción del teniente Castañeda.

A modo estadístico cabe señalar que durante la guerra al Ejército le correspondieron por el desempeño de sus hombres siete máximas condecoraciones “La Nación Argentina al Heroico Valor en Combate”, de las cuales la obtuvieron cinco oficiales y suboficiales que poseían la aptitud especial de comandos.³⁴

De acuerdo al análisis realizado es posible identificar como una de las causas del buen desempeño en combate, la pertenencia de la mayoría de los oficiales a la aptitud especial de comandos. Como lo señala el entonces mayor Jaimet en su cuaderno de notas:

*“Los comandos inyectaron al ejército y en particular a la infantería de su espíritu especial, potenciaron los valores de los soldados, los principios del mando, el liderazgo en general e impregnaron al resto de las armas y servicios”*³⁵

Sección III

Conclusiones Parciales

Podemos señalar que de acuerdo a los relatos de los soldados argentinos, el manual del Ejercicio del Mando contribuyó significativamente en la construcción del liderazgo táctico y que mantiene su vigencia.

Su falencia está en cuestiones formales y aspectos técnicos, por ejemplo no se define el *estrés de combate*, como lo hace actualmente la psicología moderna, ya que muchos de esos conceptos fueron conformándose definitivamente a partir de 1970 y especialmente se profundizaron en 1980, los que obviamente no están incluidos por la antigüedad y falta de actualización de la doctrina.

³⁴ Informe Oficial del Ejército Argentino sobre el Conflicto Malvinas. Tomo II. Bs. As. 1983. Anexo 83/86.

³⁵ Jaimet, Oscar. Teniente coronel. Cuaderno de notas. Archivo personal. Anexo Nro: 2. Apéndice Documental.

El término *liderazgo*, termino de raíz anglosajona actualmente muy difundido, que conjuga en cierta forma mando y comando debe ser definido por la institución, pues su empleo es una realidad y a veces confunde su uso ya que si bien es ampliamente utilizado en documentos oficiales de la fuerza no tiene sustento en este reglamento específico.

En cuanto al liderazgo militar en la guerra de Malvinas, es evidente que existió, en algunas unidades en forma más notable que en otras, debido a las condiciones exógenas y endógenas para ejercer el mando.

El estudio realizado profundizó el análisis en el Regimiento de Infantería 25, como modelo de liderazgo, especialmente por el desempeño en combate de la Compañía de Infantería C.

En tal sentido, existe un hilo conductor en el sobresaliente desempeño de la Compañía C del Regimiento 25 y tiene que ver con la capacidad de liderazgo de su jefe de unidad que como señala el manual del Ejercicio del Mando, impregnó de sus cualidades guerreras a sus subordinados.

La otra no menos importante característica, es que de los cinco oficiales responsables en la formación y conducción de esta subunidad tres eran comandos, dos de los cuales tenían, mando directo como jefes de sección; y el restante, subteniente Reyes, inmediatamente terminado el conflicto, realizo el curso de comandos, a pesar de que ya había estado en combate y había obtenido una condecoración al valor.

Sin lugar a dudas dicha especialidad que tuvo su bautismo de fuego en este conflicto, dejo en forma insoslayable, impregnada en la retina de quienes combatieron al lado de los comandos, su preparación profesional y su capacidad de liderazgo.

A partir de entonces, la aptitud, adquiere un significativo prestigio en la fuerza, puesto de manifiesto inmediatamente terminado el conflicto, por la gran cantidad de inscriptos para realizar el curso de comandos, destacándose que muchos de los postulantes eran además, veteranos de guerra.³⁶

Un ejemplo de ello es el subteniente Reyes, que habiendo estado en la guerra y obtenido una condecoración al valor en combate, realizó el curso de comandos, al año siguiente de finalizado el conflicto.

Por último, queremos destacar que el paradigma del liderazgo militar táctico en la guerra de Malvinas fue el teniente Roberto Estévez, cuya carta póstuma, constituye un testamento de principios y valores para los soldados actuales y deja claramente expresado como influyo en él, haber realizado el curso comando un año antes, pues en este tipo de despedidas uno transmite de lo profundo de su psiquis como quiere ser recordado. *“Hasta el reencuentro, si Dios lo permite. Un fuerte abrazo. Dios y patria o muerte. Roberto”*.³⁷

³⁶ Listas egresados del curso de comandos 1964/2010. Archivo del museo histórico de la Compañía de Comandos 601.

³⁷ Estévez Roberto. Carta póstuma, que escribiera con motivo de partir al conflicto del Atlántico Sur. (el subrayado es nuestro y marca el lema de los comandos) Se agrega copia del original como anexo Nro: 1. Apéndice documental.

Capítulo II

La Esencia del Liderazgo en Combate Aplicada al caso del Ejército Argentino

“Es importante señalar que hubo comandos operacionales y unidades que fueron conducidas con eficiencia, valor y decisión. [...]. Como ha ocurrido siempre en las circunstancias críticas, el comportamiento de las tropas en combate fue directa de la calidad de sus mandos.”³⁸

La tarea principal de este trabajo no es cómo definir el liderazgo, sino cómo desarrollarlo. Los principios del mando, sus particularidades y las descripciones de la conducta requerida están claramente definidas en los reglamentos y en general son las necesidades y aspiraciones eternas del ser humano dentro de la sociedad, que cambiaron muy poco a través de la historia.³⁹

“El problema del mando no es en esencia un problema individual, sino que es un problema psicosocial de grupos humanos con status y roles, con valores, normas y fines comunes y diferenciados, según sea el tipo o magnitud del grupo, las circunstancias y sus fines”⁴⁰

Sección I

Cómo Desarrollar el Liderazgo Militar

A lo largo de este capítulo trataremos de explicar y configurar qué aspectos del liderazgo en combate deberían entrenarse, de tal forma de acrecentar las aptitudes particulares para el desarrollo de estas competencias en los jóvenes conductores del Ejército Argentino, para eso es conveniente referir primero lo que señalaba Clausewitz con respecto a las fuerzas que interactúan sobre el conductor durante el combate:

“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,

³⁸ Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades en el Conflicto del Atlántico Sur. “Informe Rattenbach”. Art 780.

³⁹ Ulmer Walter F.(H), Tcnl (R). *El Liderazgo Militar en el Siglo XXI: ¿Otro “Puente Demasiado Lejos”?* Manual de Informaciones, Bs. As., V. XLII, Nro1, 2000. P. 42.

⁴⁰ Lobaiza, Humberto, My. El Mando, Trabajo de Gabinete Escuela de suboficiales “Sarg. Cabral” citado por Magnelli Jorge, Cnl (R). *La Educación Militar Para un Mando Descentralizado*, Circulo Militar, V. 753, Bs. As., 1993, P.112.

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.”⁴¹

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 de combate que se genera normalmente en la batalla, como consecuencia de la influencia de los componentes de la guerra, señalados por Clausewitz, el peligro, el esfuerzo físico, la incertidumbre y el azar.⁴²

Ante esta referencia nos preguntamos: ¿Tienen actualidad los conceptos vertidos doscientos años atrás? ¿Esta percepción se dio en los *líderes tácticos* argentinos en Malvinas?

El Subteniente Gómez Centurión, 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.”⁴³

La pedagogía militar, para la formación del liderazgo no varía mucho de acuerdo a los países donde se desarrolla, la gran diferencia se encuentra en el ejercicio práctico de la profesión, la experiencia de guerra que da veteranía y conocimiento y que es a lo que Clausewitz se refería como, “*el hábito de los ejércitos para la guerra.*”⁴⁴

Los ejércitos occidentales comparten métodos y principios para hacer la guerra derivados de una filosofía común, sin embargo los ejércitos que pertenecían al ex-bloque soviético comparten con nosotros los fundamentos pedagógicos de la educación militar, ya que son universales y aplicables a cualquier fuerza militar, en tal sentido los rusos se referían de la siguiente forma:

“El adiestramiento y la educación militar siempre se han considerado como un proceso coherente y sistemático de influencia sobre el desarrollo espiritual, volitivo y físico de los militares a fin de formar en ellos altas cualidades morales y combativas necesarias para prestar el servicio militar

⁴¹ Clausewitz, Karl Von. *De la Guerra*, Ed. Labor, Barcelona, 1984, P. 89.

⁴² *Ibidem*. P. 87.

⁴³ Speranza G. y Cittadini F., *Partes...*, Op. Cit., P. 83.

⁴⁴ Clausewitz, Karl Von. *De la Guerra...*, Op. Cit., P. 114.

*y cumplir los objetivos del adiestramiento y la educación, consisten en preparar un soldado que domine perfectamente su especialidad combativa y cultivar en él la disciplina, la audacia, la abnegación, la resistencia física, la habilidad para soportar firmemente las privaciones impuestas por la situación combativa y la disposición a cumplir la misión de combate cueste lo que cueste.*⁴⁵

Teniendo en cuenta lo referido podemos afirmar que gran parte de los conocimientos que debe adquirir el futuro *líder táctico* responden al ámbito volitivo y es justamente allí donde se debe buscar concretar el mayor esfuerzo educativo, sin descuidar la formación epistemológica que dará el sustento adecuado para arribar al nivel de *liderazgo estratégico* deseado mas adelante, en la carrera profesional.

Siendo la percepción del jefe fundamental para la conducción en combate y al ser esta una manifestación de la psiquis, es justamente allí donde debemos tratar de realizar nuestro esfuerzo educativo en los jóvenes líderes, es importante entonces entender qué es la guerra, cómo se manifiesta la fricción de la que habla Clausewitz, qué es el estrés de combate y cómo podemos entrenarnos para superarlo, todo esto nos determina una herramienta pedagógica focalizada en la instrucción militar.

*“La instrucción militar acrecienta la fuerza espiritual, proporcionando al Ejército su arma más formidable: La firme voluntad de vencer.”*⁴⁶

El mayor Rico, jefe de la Compañía de Comandos 602 durante la Guerra de Malvinas, teniendo en cuenta el rendimiento de los comandos, particulariza esta herramienta educativa considerando que el liderazgo se desarrolla:

*“Sometiéndolo al hombre a un esfuerzo máximo. Se busca que trabaje y procure reaccionar, ejecutar y comandar la fracción que corresponde en las condiciones más extremas, más duras y desfavorables.”*⁴⁷

La educación física es otra herramienta fundamental para la formación del liderazgo, que no debe ser solamente dirigida al desarrollo muscular que permita destrezas y habilidades, sino fundamentalmente debería ser 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 proporciona el ámbito propicio para el desarrollo del liderazgo.

El mayor Rico se refería a este tema de la siguiente manera:

*“Un soldado al que no le guste la pelea no sirve. Hablo de la pelea física, el riesgo de la pelea física.”*⁴⁸

⁴⁵ Glótochkin A. *Psicología y Pedagogía Militares*, Ed. Progreso, Moscú 1987, P. 347.

⁴⁶ Manual de Didáctica, Tomo II – Didáctica Militar. IGM, 1986, P. 3.

⁴⁷ Simeoni Héctor, Malvinas: *Contrahistoria...*, Op. Cit. P. 54.

⁴⁸ *Ibidem*. P. 56.

Por último, la formación religiosa o espiritual es la menos desarrollada en los planes curriculares y probablemente la de mayor importancia en la guerra según señalan los que tuvieron la oportunidad de estar en combate directo.⁴⁹

El liderazgo táctico se construye a partir del desarrollo empírico en el ámbito volitivo y es justamente ahí, donde son eficaces las herramientas pedagógicas señaladas precedentemente.

Sección II

La Defensa Personal como Herramienta Pedagógica en la Formación Física

El conflicto, la guerra, es intrínseco a la naturaleza humana y cuando se refiere a ella se toma como su origen la pelea misma entre Caín y Abel, por lo tanto para educarnos en ella, deberíamos empezar a formarnos en la pelea más rudimentaria o básica, si queremos ser los 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.

Entre las cualidades sobresalientes que debe poseer un líder se encuentra el dominio de sí mismo, la voluntad de vencer, la agresividad, *coup d'oeil*⁵⁰, presencia de ánimo, determinación, sin embargo nadie explica concretamente cómo deben desarrollarse.

En tal sentido el combate cuerpo a cuerpo es la herramienta pedagógica adecuada para lograrlo ya que se dan los ámbitos propios de la guerra, señaladas por Clausewitz, el peligro, el esfuerzo físico, la incertidumbre y el azar.

Indudablemente el peligro está en cada round 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 se logra como hábito, dominar el miedo generado por el peligro.

En cuanto al esfuerzo físico no caben dudas que es el deporte más exigente, en 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.

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 ajena al combate contribuyen a recrearlas.

⁴⁹ Jaimet, Oscar. Entrevista, 26 Julio 2011.

⁵⁰ Golpe de vista descrito por Clausewitz, entendido en el ámbito militar como *golpe de vista táctico*.

Solo quien ha combatido en un ring sabe cómo se llega al último round, totalmente agotado, sin fuerzas para continuar, sin aire aun para mantenerse en pie y es justamente ahí al ver a su rival en el rincón contrario, totalmente entregado en el banquillo, aventándolo con una toalla, que uno llega a comprender las palabras del General Alexander A. Vandergrift comandante de la Ira División USMC en Guadalcanal que afirmaba “(...) *Llega un punto en el combate a corta distancia, en el cual ambos comandantes sienten que han sido derrotados, aquel que continua gana*”

Pero además de ser un deporte brutal el box debería ser la esencia de la enseñanza militar, ¿pero cómo sería esto?, ya que las ciencias militares necesitan de teoría, clases, conocimiento, etc., pero esto de nada sirve si no se trasunta en la práctica para hacer del conocimiento un hábito, “*el hábito del ejército [Hombre] para la guerra [lucha]*”⁵¹, que señala Clausewitz.

Desde las primeras clases de defensa personal a los futuros conductores se les debe enseñar, no sólo apuntando a la preparación física tendiente a la eliminación de centinelas o a clavar una bayoneta en las partes blandas del enemigo, sino tomar el cuerpo como un sistema mismo, integral, general y rotundo.

Tomándolo así, podremos comenzar a edificar los futuros comandantes y líderes no solo tácticos sino estratégicos.

Porque es allí, donde se le deben dar las nociones de *centro de gravedad* del propio cuerpo y del adversario, *punto de aplicación* de los golpes interpretados como maniobra, *objetivos* como lugares sensibles que provocan el colapso enemigo, *centro de equilibrio* como el lugar interno en el sistema de comando y control del adversario que afectándolo produce su caída.

A su vez los principios de la conducción o la guerra que se enseñan en forma memorística se fijarían en forma subconsciente por la práctica continua que llevaría al consecuente hábito.

Características de los golpes, repetidas y practicadas hasta el cansancio, como velocidad, justeza y puntería llevarían a interpretar prácticamente conceptos básicos de la guerra.

Si *velocidad* es necesaria para *sorprender* al adversario estaríamos transmitiendo un precepto de la batalla y un principio básico de la guerra.

La justeza, entendida como si fuera un latigazo, hace referencia a la *masa* aplicada en el lugar indicado, en el momento oportuno, o sea *sincronización*, nuevamente principios y preceptos confluyen.

Y por último entendiendo la puntería, como acertar en el lugar correcto, el lugar donde más duele, ineludiblemente estamos hablando de *objetivo*.

Pretender que estos conceptos se fijen con solo estudiarlos en la teoría y de memoria no es realista y es demasiado tarde tratar de enseñarlos en la Escuela Superior

⁵¹ Clausewitz, Karl Von. *De la Guerra...*, Op. Cit., P. 114.

de Guerra, ya que son principios que deben entenderse y aplicarse desde nuestra más temprana formación militar.

Las artes marciales son tan antiguas como la historia misma y tienen su origen en las artes militares tanto occidentales como orientales, mientras que las occidentales como la lucha greco-romana y el más contemporáneo boxeo, devinieron en meros deportes, las orientales conservaron en cierta forma su esencia filosófica en la formación del carácter, la disciplina y el dominio de sí mismo.

Actualmente existen diferentes técnicas de combate deportivo y militar, algunas de reciente creación y desarrollo como el *krav magá*, el *jiu-jitsu brasileño*, el *jeet kune do*, el *vale todo* o las artes marciales mixtas, incluso hay un *boxeo marcial argentino* creado por el Sargento Ayudante Cañamero que tiene cierta difusión en el ámbito militar.

Sin embargo a la hora de elegir un sistema de defensa personal para el ejército es conveniente determinar el objetivo a alcanzar, ya que las técnicas de derribo, agarre y desarme son importantes, pero también es fundamental poder volcar toda la agresividad en la lucha y la única disciplina que lo tiene completamente reglamentado y brinda cierta seguridad es el boxeo, que podría complementarse con otras técnicas.

Siguiendo con el concepto de la enseñanza militar a través de la pelea es importante destacar que la experiencia es fundamental y es difícil llegar a la batalla adecuadamente preparado, el combate cuerpo a cuerpo en ese sentido le permite cierta gimnasia a la psiquis que no lo da otra disciplina.

*“Mientras no tengamos un conocimiento personal de la guerra no podremos concebir dónde residen las dificultades del asunto, (...). Pero si conocemos la guerra, todo se vuelve inteligible.”*⁵²

Pero es conveniente destacar que la enseñanza militar más importante no proviene de memorizar batallas descritas por meros observadores que tienen sus interpretaciones parciales donde uno fija como factor decisivo el lugar de acuerdo con la teoría de la aproximación indirecta de Liddell Hart o el tiempo consecuente con la teoría de John Boyd,⁵³ y su ciclo OODA.⁵⁴

En tal sentido 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, que sabiendo muy poco de historia militar, sabe mucho de psicología de la guerra, de la pelea.

“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

⁵² Clausewitz, Karl Von. *De la Guerra...*, Op. Cit., P. 110.

⁵³ Lind, William S. *Manual de la Guerra...*, Op. Cit., P. 94.

⁵⁴ Observación, Orientación, Decisión y Acción. Teoría de razonamiento en combate desarrollada por John Boyd.

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.”⁵⁵

El sentido de la oportunidad se desarrolla con la propia experiencia y permite entender cuándo es el momento o crearlo uno mismo, esto permite 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 importa si lo es o no, lo verdaderamente importante es adquirirlo como esquema de pensamiento, de esta forma siempre estará presente, tanto arriba del ring como en el campo de combate.

Actualmente es difícil encontrar profesores capacitados adecuadamente en la enseñanza integral del box y menos aun en el ámbito militar, que puedan desarrollar el conocimiento de la ciencia militar a través de la práctica de la pelea, pero seguramente es posible formarlos.

El boxeo como rama deportiva de la defensa personal, representa una herramienta pedagógica adecuada para el desarrollo de las competencias propias del liderazgo militar táctico.

Sección III

La Religión como Herramienta Pedagógica en la Formación Espiritual

La guerra implica muerte y destrucción, no se puede concebirla sin que aparezca frente a nuestros ojos la obscuridad y la soledad que ella genera, pero por sobre todo nos lleva a enfrentarnos con nuestro ser y tratar de entender quienes somos y hacia dónde vamos.

Allí surgen nuestras dudas espirituales mas profundas, que nos hace aferrar fuertemente a nuestras creencias y nos obliga, si no fuésemos creyentes, a creer en algo, ya que no tiene sentido terminar la vida en el 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:

⁵⁵ Cuggia, Pedro H. *Secretos del Ring*, Ed. Ángel V. Portero, S. M. de Tucumán, 1952, P. 236.

“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»”⁵⁶

Durante la guerra de Malvinas los capellanes militares acompañaron a todas las unidades, brindando su valioso apoyo espiritual, le dieron una fortaleza particular a la tropa, que se ve reflejado en el comentario del soldado Mario Esteche:

“Me acuerdo una mañana, cuando ya se veía venir el enfrentamiento, tuvimos una misa. Vino un sacerdote de la Armada, un capellán, a dar una misa. El sacerdote nos habló mucho, nos habló de lo que significa matar y de lo que significa morir, y de lo que significa con respecto a lo que puede ser pecado para la Iglesia y de lo que significa matar en defensa propia. Él nos daba tranquilidad porque nos decía que no era injusto, y que nosotros en ese momento teníamos el apoyo de Dios y de la Iglesia. Eso nos daba tranquilidad espiritual...”⁵⁷

Aun cuando, los sacerdotes que acompañaron nuestras tropas en Malvinas, tenían claro que la ayuda espiritual es fundamental, la gracia divina solamente no alcanza, hace falta también la técnica, la táctica y la firme voluntad de vencer para lograr la victoria, como también lo describe el padre Mora:

“Uno reza poniéndose en manos de Dios, es cierto que le pide cosas pero no está bien usarlo como amuleto...Cuantas veces les habré dicho que ni Dios ni la Virgen realizan milagros para la gente que no está en condiciones de recibirlos. Como dice el refrán: a Dios pidiendo pero con el mazo dando. Y ahí eran pocos los que estaban dispuestos a dar con el mazo.”⁵⁸

En este sentido los comandos tenían una forma particular de sentir su espiritualidad y se acercaba más a la manifestada por el padre Mora, así lo relata el Mayor Aldo Rico, jefe de la Compañía de Comandos 602:

“...la experiencia demuestra que el arma más usada antes de entrar en combate es el rosario. Una vez que se empieza a pelear ya no se piensa ni en Dios ni en la Patria. Solamente se combate porque uno tiene confianza en la propia aptitud y en la de quien lo acompaña.”⁵⁹

La aptitud especial de comandos desde su creación, dio una significativa importancia a la preparación espiritual que se refleja en su lema: «Dios y Patria ¡o Muerte!»

⁵⁶ Simeoni, Héctor, *Malvinas: Contrahistoria...*, Op. Cit., P. 70.

⁵⁷ Speranza G. y Cittadini F., *Partes...*, Op. Cit., P. 86.

⁵⁸ Simeoni, Héctor, *Malvinas: Contrahistoria...*, Op. Cit., P. 70.

⁵⁹ *Ibídem.*, P. 55.

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, de esta forma:

“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.”⁶⁰

La carta póstuma⁶¹ de quien representa el paradigma del liderazgo militar argentino en Malvinas, refleja en sus líneas la trascendencia que le dio en su preparación para la guerra, la posibilidad de morir en combate, esto refleja su comprensión de la realidad, su determinación, 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 educación espiritual a través de la formación religiosa, constituye una herramienta pedagógica favorable en la construcción del liderazgo militar táctico y resulta especialmente determinante e invaluable a la hora de entrar en combate

Sección IV

Conclusiones Parciales

De acuerdo a la experiencia de nuestro Ejército en su última guerra, podemos confirmar lo que señalaba Clausewitz, en cuanto a que la esencia del liderazgo radica en las cualidades volitivas del conductor y son justamente esas cualidades o competencias las que se deben buscar desarrollar para potenciarlo.

Las herramientas pedagógicas propuestas en este capítulo para la formación del liderazgo son tres, en primer lugar la defensa personal que genera actitudes y aptitudes propias del líder y que no es posible desarrollar con otra técnica o disciplina.

En segundo término la preparación religiosa o espiritual, que tiene una gran trascendencia en la guerra y permite afrontar la hora crucial con el temperamento y la tranquilidad necesaria.

Por último y como eje central en la preparación para la conducción en combate es fundamental desarrollar el entrenamiento de la forma más aproximada a las condiciones que se darán en la realidad, tema que desarrollaremos específicamente en el próximo capítulo.

⁶⁰ Simeoni, Héctor, *Malvinas: Contrahistoria...*, Op. Cit., P. 72.

⁶¹ Se agrega copia de la carta original del teniente Néstor Estévez como anexo Nro: 1. Apéndice Documental.

Como señala Gómez Centurión, dos cosas son necesarias para desarrollar el liderazgo militar en combate, en primer lugar una inteligencia clara para tomar una resolución y en segundo lugar la que consideramos más importante y es, la firmeza de carácter para llevarla a cabo.⁶²

Estos dos aspectos constituyen el núcleo duro en la construcción del liderazgo en combate, que debe ser el objetivo a lograr por las herramientas pedagógicas señaladas precedentemente.

⁶² Speranza G. y Cittadini F., *Partes...*, Op. Cit., P. 83.

Capítulo III

El Estrés de Combate como Herramienta Pedagógica en la Formación Militar

“La fricción es la única concepción que de un modo bastante general corresponde a lo que distingue la guerra real de la guerra sobre el papel”

Clausewitz⁶³

Buscaremos a lo largo de este capítulo describir el fenómeno *estrés de combate*, determinando cuales son los factores que lo generan y en qué sentido puede ser una herramienta pedagógica que contribuya a la formación del liderazgo.

Es importante entender que un entrenamiento de estas características no es una simple selección de personal, sino una formación sistemática, en la que hay que ver a los educandos como una pieza de mármol predispuesta y psicofísicamente apta, donde se busca tallar una obra, que conjugue la calidad del artista, pero por sobre todo, que se realice con las herramientas científicas adecuadas para lograr la mejor aptitud.

Para comenzar, cabe destacar que cualquier soldado predispuesto, puede adquirir mediante una capacitación particular las competencias adecuadas para transformarse en un líder táctico.

La formación del liderazgo no significa imponer esfuerzos físicos desmedidos y arbitrados inspirados en experiencias personales, el clásico *“Si a mí me lo hicieron debe estar bien”*⁶⁴. En primer lugar implica conocer los factores científicos que influyen en el combate y de qué forma afectan al combatiente en su preparación física y técnica, pero por sobre todo en su madurez psicológica para afrontar las exigencias de la guerra.

La guerra sigue siendo lo que siempre ha sido, una herramienta que inflige dolor para hacer que un adversario doblegue su voluntad ante la nuestra, la forma de conseguirlo es, sometiendo al enemigo a las condiciones más duras, de modo que su voluntad de lucha se quiebre y resista el menor tiempo posible.⁶⁵

El colapso del liderazgo y de la cohesión de la unidad suponen el inicio de la caída de uno de los bandos, cuando el líder ya no es percibido como capaz de conducir a la victoria y/o a la supervivencia, el espíritu de cuerpo se rompe y la batalla parece pérdida. En tales condiciones, la ansiedad de los sujetos aumenta y con ella el número de afectados por el estrés de combate.

⁶³ Clausewitz, Karl Von. *De la Guerra...*, Op. Cit., P. 111.

⁶⁴ Frase frecuentemente empleada por los instructores de los cursos de cazadores y de comandos, para justificar cualquier método empleado durante las clases.

⁶⁵ http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/estres_combate.shtml visitado el 8May11.

Sección I

Estrés de Combate

Los líderes tácticos deben aprender a dominar este fenómeno, ya que es un requisito indispensable para el éxito en el campo de batalla, pero para ello hay que saber primero ¿qué es el estrés de combate?

La palabra estrés, proviene del inglés *stress*, que significa *fatiga*, y define una reacción fisiológica del organismo en la que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante⁶⁶, es una respuesta natural y necesaria para la supervivencia resumida en los conceptos de *Pelea o Huye*.

El término estrés procede de la física, y fue tomado por la psicología para describir este fenómeno, en la física, estrés es sinónimo de presión, y hace referencia justamente a la fuerza que ejerce un cuerpo sobre otro debido a su peso, el cuerpo que está recibiendo dicha presión tiene un nivel de resistencia particular, y si el peso supera ese umbral, su estructura colapsa.⁶⁷

El Ejército a través del tiempo ha relacionado y difundido el concepto *presión* como sinónimo de los factores externos e internos que influyen en el hombre durante el combate.

Hans Selye (1907-1982) fisiólogo y médico vienés, que se desempeñó también como director del Instituto de Medicina y Cirugía Experimental de la Universidad de Montreal. Fue el responsable de acuñar este vocablo. En 1950 publicó su investigación más famosa, *Estrés: Un estudio sobre la ansiedad*, además realizó otras investigaciones sobre los efectos del estrés en el cuerpo humano.⁶⁸ A partir de entonces el término adquirió relevancia y se ha intensificado su uso.

En el ámbito militar identifica al conjunto de síntomas psicofisiológicos que afecta al combatiente durante la guerra y se lo denomina como estrés de combate, hace referencia a la respuesta psíquica que realiza todo soldado en una situación de conflicto como parte de su supervivencia a la situación traumática a la que está siendo sometido y que puede derivar en lo que se conoce como síndrome de ansiedad o fatiga de batalla y otros tipos de enfermedades psicológicas que afectan en diferente grado a los individuos.

El estrés de combate es una respuesta natural del cuerpo y el cerebro ante las experiencias traumáticas, el cansancio y desgaste que producen las operaciones militares complejas y extensas que lleva al sujeto a un sobreesfuerzo emocional, intelectual y físico que sobrepasa su capacidad de resistencia.⁶⁹

⁶⁶ <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/192698/Espasa-Calpe-diccionario-enciclopedico> visitado el 8May11.

⁶⁷ *Ibidem*.

⁶⁸ *Ibidem*.

⁶⁹ http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/estres_combate.shtml visitado el 8May11.

Esto no es una cuestión de debilidad. Todas las personas que atraviesan esas situaciones se ven afectadas en alguna medida, y muchos militares, excepcionalmente fuertes, regresan de la zona de guerra con un significativo cambio de personalidad.

El estrés es la respuesta del organismo a un estado de tensión excesiva y permanente que se prolonga más allá de las propias fuerzas del individuo y lo lleva a un esfuerzo emocional e intelectual, que sobrepasa sus propias posibilidades. Esto le ocasiona una hiperactividad incontenible, que desencadena una serie muy compleja de modificaciones bioquímicas y un cortejo sintomático precedido por excitación cardíaca, aumento del tono muscular y trastornos gastrointestinales difusos.⁷⁰

El estrés es una respuesta a la acción de agentes externos e internos en la interrelación del hombre con el medio, en este caso el medio más atroz, la guerra, “*Yo soy yo y mi circunstancia y si no la salvo a ella no me salvo yo*”⁷¹.

Este fenómeno afecta sensiblemente el poder de combate de cualquier fuerza, tiene un impacto negativo en la sanidad militar que se manifiesta con mayores porcentajes de bajas que las producidas por los efectos directos del combate, también incide en los programas de instrucción, generado por la necesidad de prevención y asistencia en todos los niveles de conducción.

En cierta forma el estrés generado por el combate, no es otra cosa que la *fricción* a la que se refería Clausewitz, cuando señalaba que es lo que en realidad hace que sea difícil aquello que parece fácil en la guerra.⁷²

Sección II

Los Factores Estresantes o Estresores de combate⁷³

Los llamados *estresores* o factores estresantes son las situaciones desencadenantes del estrés de combate y pueden ser cualquier estímulo, externo o interno, tanto físico, químico, acústico o somático como sociocultural y ambiental que, de manera directa o indirecta, propicie la desestabilización en el equilibrio dinámico del organismo.⁷⁴

Una parte importante del esfuerzo que se ha realizado para el estudio y comprensión del estrés, se ha centrado en determinar y clasificar los diferentes desencadenantes de este proceso, y nos muestra la existencia de ocho grandes

⁷⁰ http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/estres_combate.shtml visitado el 8May11.

⁷¹ Ortega y Gasset citado por Buroni J. y Calzinari A, *El soldado y sus circunstancias en la guerra. Experiencia argentina en la guerra por las Malvinas*. <http://www.aveguema.org.ar/Gacetas>. Visitado el 6May2011.

⁷² Clausewitz, Karl Von. *De la Guerra...*, Op. Cit., P. 110.

⁷³ Ver encuesta realizada a egresados de los cursos de comandos y de cazadores. Anexo 3, Apéndice documental.

⁷⁴ http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/estres_combate.shtml visitado el 8May11.

categorías o estresores,⁷⁵ los cuales describiremos relacionándolos con la experiencia de la Guerra de Malvinas y con su forma de empleo como método apto para el desarrollo de competencias propias del liderazgo táctico.

En tal sentido el principal factor estresante, es la **percepción de amenaza** generada durante la guerra por *la incertidumbre*, que tan bien describe Clausewitz:

“La guerra implica incertidumbre; tres cuartas partes de las cosas sobre las cuales se basa la acción en la guerra yacen ocultas en la bruma de la incertidumbre mas o menos grande. En consecuencia, es necesaria aquí, antes que nada, una inteligencia fina y penetrante que perciba la verdad con juicio instintivo.”⁷⁶

Malvinas no fue una excepción y el director del hospital militar en las islas durante la guerra se refería a ella de esta forma:

“... todo el dilema existencial del hombre podría resumirse en un solo concepto: la incertidumbre. Alrededor de esta razón el ser humano realiza casi todos sus actos: trabajar, economizar, construir su vivienda, instruirse, reproducirse y tener religiosidad. Pero en un transcurrir normal de la vida el futuro es mediato.

En una situación de combate la incertidumbre es por el futuro inmediato. De allí que los mecanismos psicológicos son puestos a máxima tensión.”⁷⁷

El desconocimiento del futuro inmediato debe estar presente en la programación en este tipo de entrenamiento, que implica no conocer las actividades del día, el terreno y las condiciones meteorológicas, para ello se podrá realizar tareas de velo, engaño y desinformación, que provocaran la consecuente tensión ante lo inesperado.

Otro importante factor estresante son las **situaciones que fuerzan a procesar información rápidamente** presentes en los conflictos modernos, con un ritmo de operaciones sostenidas tanto de día como de noche, producto de las condiciones generadas por la tecnología de los medios actuales, que sumado al aislamiento propio que se da en el campo de combate, adquiere una relevancia preponderante en la psiquis del conductor.

En la Guerra de Malvinas esto quedo reflejado en el liderazgo táctico en todos los enfrentamientos, como ejemplo basta con recordar el combate de Darwin, luego del desembarco el día 21 de mayo, la guarnición estuvo sometida a una alerta máxima, realizando exploración en fuerza que desgastaron a sus efectivos, el ataque inglés que se inició la noche del 27 de mayo se extendió por más de 36 horas, con el consecuente desgaste psicológico y físico, producto de la falta de sueño, del estado de agotamiento por las acciones sostenidas y las carencias sufrida durante la fase previa.

⁷⁵ http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/estres_combate.shtml visitado el 8May11.

⁷⁶ Clausewitz, Karl Von. *De la Guerra...*, Op. Cit., P. 82.

⁷⁷ Ceballos, E. y Buroni J. *La Medicina en la Guerra de Malvinas*, Cir. Mil., Vol. 746, Bs. As., 1992, P.186.

El teniente coronel Ítalo Piaggi, comandante táctico, después de 24 horas de intensos combates refleja en su diario de guerra, la variedad de información que debía manejar al reunir a su plana mayor el día 28 por la noche, conformándose a sí mismo una percepción que lo va presionando psicológicamente:

“22,00 horas.- se realiza la reunión. Requiero información rápida sobre la situación de los elementos. El jefe de la compañía A me expresa textualmente: No tengo compañía, solo cuento con los oficiales que me acompañan.

El significado táctico de este informe es grave. Concluyo mentalmente que la cohesión y fortaleza de la primera línea del sector norte depende de una “tela de cebolla” de 600/800 metros conformada por las posiciones de recibimiento establecidas con dos secciones de Tiradores de la C del 25 y la sección reserva de la C del 12, empeñada en el sector; descontando el personal replegado sobre la localidad durante las horas de luz (no computado), la compañía A ha sido aniquilada o capturada por los británicos.

*Proporciono a los mandos reunidos elementos de juicios de su interés que desconocen y un breve resumen de la reunión de jefaturas de la guarnición, del acuerdo para buscar un cese del fuego transitorio, de la resolución informada al comandante y de mi personal conclusión de inútil requerimiento de refuerzos a Puerto Argentino: “**Estamos solos**”.*

Se alerta sobre las potenciales capacidades del enemigo para la continuación del ataque y se imparten ordenes para consolidar en lo posible el limite anterior.”⁷⁸

Esta situación se debe recrear durante los ejercicios por medio de nuevos elementos de juicio que obliguen a procesar cantidad de información en forma rápida e incompleta, con cansancio y sueño, que condicione su análisis y posterior resolución, desarrollando de esta forma el golpe de vista táctico en situaciones críticas.

Otro factor generador de estrés son *los estímulos ambientales dañinos* que en la guerra se manifiestan a través de las *condiciones meteorológicas* y el *terreno*. En Malvinas las condiciones eran extremas e influyeron notablemente en la moral de la tropa debido a la falta de previsiones, esto quedo reflejado en lo que señalaba el teniente primero Juan Carlos Adjigovich, medico del Regimiento 12 en Darwin:

“Desde el punto de vista medico los problemas mas graves que teníamos era el frío y el hambre. Antes de viajar a las islas habíamos tomados algunas medidas preventivas: vacunación masiva, baño en los pies con bromato de potasio, medidas de prevención de congelamiento (...), sin embargo, las condiciones adversas del terreno y la infraestructura deficiente empezaron a generar problemas (...). Con el tiempo tuvimos problemas más serios con el frío y con la alimentación. (...)⁷⁹

⁷⁸ Piaggi Ítalo A. *Ganso Verde...*, Op. Cit., P. 116. (El subrayado es nuestro).

⁷⁹ Speranza G. y Cittadini F. *Partes...*, Op. Cit., P. 60.

Las condiciones meteorológicas, son insoslayables, regidas por la naturaleza y adecuadamente aprovechadas constituyen un recurso inapelable y la mejor herramienta para comprobar el carácter de los educandos, el frío y calor extremos, las lluvias y nevadas prolongadas provocan mayor desgaste y renunciamiento que el instructor más duro.

El terreno, es el principal obstáculo que se presenta durante los entrenamientos, la vegetación cerrada, las montañas, los ríos y arroyos, los bañados, las alimañas, representan el mejor aliado del educador para forjar el carácter de los cursantes sin hacer abuso de autoridad sino dando el ejemplo y teniendo en cuenta reconocer los lugares y el sentido de la oportunidad para su criterioso empleo.

Las alteraciones de las funciones fisiológicas que producen *el hambre, el sueño, la sed, el cansancio y la fatiga* es otro factor preponderante en la generación del estrés de combate durante la guerra.

El subteniente Gómez Centurión hace referencia a los problemas de la alimentación que hubo durante el conflicto de Malvinas dejando ver como afectaba a los soldados.

“Setenta y cinco días a la intemperie, con el clima de Malvinas, desgastan a cualquiera por mas que coma todos los días, tres veces al día. La tensión permanente, la inmovilidad en los pozos desgasta y la angustia hacen que se consuman muchas mas calorías. El frío consume calorías, la lluvia, estar mojado todo el día, consume calorías (...), es indudable que cuando se desgasta el físico, se desgasta el espíritu. No es que se pierda la convicción en la causa por la cual se luchaba, pero al soldado se lo entrena físicamente para que sea un hombre confiado en sus capacidades. Se le da musculación, resistencia física, confianza en su cuerpo, porque eso, a su vez, le va a dar confianza psicológica en la lucha. Cuando ese hombre empieza a perder kilos, empieza a perder resistencia, y ese desgaste conduce fatalmente al deterioro espiritual.”⁸⁰

El hambre, como factor generador de estrés debe estar presente durante el entrenamiento, razón por la cual, se debe realizar un programa consiente del consumo de calorías de acuerdo a las exigencias y los objetivos de cada tramo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Durante los ejercicios debe procurarse reducir la cantidad de calorías para llevar a los educandos a la crisis, recrear esta situación no consiste en quitar ni tirar raciones, esto debe ser cuidadosamente programado teniendo en cuenta que un soldado en campaña consume por lo menos 3000/3500K/Cal.⁸¹

El cansancio y la fatiga, es común en el combate y se materializa durante los entrenamientos por la falta de descanso regular, que sumado a las ejercitaciones con esfuerzos prolongados, la tensión constante y el empleo permanente del equipo y

⁸⁰ Speranza G. y Cittadini F. *Partes de Guerra...*, Op. Cit., P. 64.

⁸¹ Centro Regional de Adiestramiento Operacional de Monte. *Ración de Combate para el Monte*, Rev. Subof. Vol. 673.

mochilas de mas de 20Kgs provocaran el adecuado desgaste que permite progresivamente someter a los educandos a situaciones estresantes, que positivamente resueltas aumentará la confianza en sí mismos y le proporcionará una mayor resistencia física.

Clausewitz remarca la importancia del entrenamiento intensivo para el combate en el siguiente párrafo:

“Es de enorme importancia que el soldado, cualquiera sea su rango, superior o inferior, no vea por primera vez en la guerra esos fenómenos que, al ser visto por nuevos ojos, asombran y confunden. Si se encuentra antes con ellos, aunque solo sea una vez, se sentirá ya algo familiarizado con los mismos. Esto se aplica incluso a los esfuerzos físicos, que deben ser practicados, no tanto para acostumar el cuerpo a ellos, sino la mente”⁸²

Como en toda guerra, en Malvinas las largas noches de guardia eran comunes y era preciso sobreponerse al sueño, que en muchas ocasiones llegaba a vencer a los soldados.

En el combate no basta con sancionar una mala actitud es necesario conducir, enseñar, hacer partícipes a nuestros subordinados para que se sientan también responsables de la integridad del grupo, así lo percibía el soldado Cesar Clot:

“En un momento me acuerdo que me vencía el sueño, estaba dormitando, y viene el cabo primero y me dice: “¿Qué hace soldado?”. Me hace salir del pozo me da un linternazo en la cabeza. Y me dice: “¿No sabe que de usted depende el resto de la gente?”. Le pedí disculpa porque sabía que si me dormía los otros quedaban indefensos. Entonces el cabo me regalo un chocolate con dulce de leche adentro.”⁸³

El sueño, debe ser una aspecto importante en la planificación de los entrenamientos para el liderazgo y se debe tener en cuenta que un joven deportista necesita ocho horas diarias de descanso, mientras que seis horas es lo mínimo necesario para reponer energía, el programa de educación debe prever esto, teniendo en cuenta que nivel de estrés se pretende en cada instrucción, al igual que usar las horas centrales del día para impartir las clases teóricas y usar las primeras y últimas horas para las actividades físicas y de mantenimiento.

El sueño es un factor determinante para someter a un individuo a una situación de crisis y debe ser empleado eficientemente para cumplir el objetivo del entrenamiento y lograr elevar el umbral de estrés.

La Sed, se potencia indefectiblemente por la ansiedad y la hiperactividad que se da en el combate, debido a que no le prestamos atención puede llegar a manifestarse en forma sofocante, transformándose en un peligro si no tomamos previsiones.

⁸² Clausewitz, Karl Von. *De la Guerra...*, Op. Cit., P. 115.

⁸³ Speranza G. y Cittadini F. *Partes...*, Op. Cit. P. 69.

Durante el entrenamiento los educandos tiene que darse cuenta como afecta esta situación, pero debe ser provocada por la situación y no por el descriterio de un educador, es una falta gravísima tener una baja por esta situación durante la etapa de formación, la cual debe ser resuelta con previsión, por medio de los apoyos necesarios y el terreno adecuado, provisto de arroyos, ríos, lagunas, etc.

El *aislamiento y confinamiento*, es otro de los factores estresantes que producen las situaciones bélicas, a través de *las privaciones por largo tiempo y la separación del núcleo familiar*.

No caben dudas que las situaciones de combate siempre son extremas y el hombre debe adaptarse a esta situación para poder superarla, conciente o inconcientemente la psiquis elabora respuestas para lograr la consecuente supervivencia.

Así lo percibía, el soldado Daniel Terzano, que además era licenciado en psicología, título obtenido en su prorroga al servicio militar, que le permitió analizar posteriormente una de las situaciones mas traumáticas que puede sucederle a un ser humano, y que le sucedió a él mismo, la guerra.

“Me bañe tres veces con agua helada y no estornude ni una vez en los dos meses y medio que estuve en Malvinas. Y eso que comparada con el agua de Malvinas, el agua corriente de una canilla nuestra sirve para hacer un tecito reparador. Hemingway, que sabia mucho de esto, dijo alguna vez que el miedo es la imposibilidad del hombre de frenar su imaginación. En una situación bélica uno sabe que por una cuestión de supervivencia necesita poner algún tipo de freno en la mente, porque donde uno falla se muere. Ví soldados con los pies congelados y esa es otra cuestión, pero resfriados, en Malvinas, no ví a nadie. Quiero decir que uno le manda el mensaje clarísimo al cuerpo de que las claudicaciones se pueden pagar muy caras.”⁸⁴

Las privaciones por largo tiempo, se da indefectible durante el entrenamiento por la falta de tiempo libre y de descanso, de comunicación con la familia, de equipamiento de reemplazo, de cama y colchón, de comida en cantidad y calidad suficiente, de golosinas, agua caliente, en definitiva la falta de confort a la que estamos acostumbrados, todo esto contribuye a plantear el aislamiento que se da naturalmente en el combate.

El alejamiento de la familia influye notablemente en todos los combatientes desde el mas experimentado al mas novato, en algún momento puede provocar un quiebre moral, por lo tanto es importante el apoyo del líder para sobrellevar esta situación que puede tornarse peligrosa para la integridad el grupo durante la guerra.

Basta con leer las nueve cartas que le envió el capitán Jorge Jándula a su familia durante la guerra⁸⁵ para darse cuenta el peso que tiene el núcleo familiar durante este

⁸⁴ Speranza G. y Cittadini F., *Partes de Guerra...*, Op Cit., P. 59.

⁸⁵ Simeoni, Héctor, *Malvinas: Contrahistoria...*, Op. Cit., P. 125/130.

tipo de situaciones, y a modo de ejemplo transcribimos lo referido en tal sentido, por el medico de la Compañía de Comandos 602 durante el conflicto:

“El otro pensamiento era para mi familia. Pensaba muy frecuentemente en mi mujer, en mi pequeña hija, en el niño que estábamos esperando, en mis padres, en mis hermanos (...). Una noche estábamos en el alojamiento bastante precario donde a veces nos reuníamos. (...). En vez de dormir, me puse a pensar. (...) ¡Tenía muchas ganas de verlos! Me pare, saque las fotos y las puse sobre la mesada (...). Me acorde de la comida de Navidad, de nuestra felicidad, qué sé yo... Y me puse a llorar. No podía controlar mi congoja. Me hizo muy mal esta experiencia. Comprendí que eso no convenía, porque podía llegar a anular al soldado, me quebraba el espíritu. Tenía que abstraerme de todas esas sensaciones.”⁸⁶

El factor psicológico de pertenencia al núcleo social básico del individuo previo a la guerra, se manifiesta en forma persistente durante el conflicto y así lo describía el mayor Jaimet:

“No tengo falsos pudores para relatar mí propia experiencia íntima. Llevaba la fotografía de mis familiares y, en algún momento –muy sentido anímicamente-, ver el rostro de los míos (tan lejanos en el espacio) me hacia realmente mal. Así que deje de mirar la fotografía. Para no aflojar. Fue un modo de no lastimarme y de no mellarme. Creo que todo el mundo ha pasado por lo mismo; algunos más, otros menos. Quienes digan lo contrario, casi seguro que está mintiendo”.⁸⁷

La separación del núcleo familiar, de por sí, acarrea situaciones conflictivas, que se potencian y afloran por el futuro incierto durante una situación bélica, atender este potencial problema durante el entrenamiento en la paz, proporciona una ventaja durante la guerra, que se ve reflejado en las palabras del jefe de la Compañía de Comandos 602 en Malvinas:

“La mujer de un comando es muy particular. Siempre digo que la mujer de un soldado debe ser más soldado que el soldado mismo, porque debe realizar mayores sacrificios. Y particularmente si es la mujer de un comando. El curso, por ejemplo, implica alejarse tres meses de la casa. Y si no existe el apoyo familiar, evidentemente no se puede rendir. La masa de las esposas de los comandos que fuimos a Malvinas estaban satisfechas de que sus maridos pudieran realizarse como soldados, que fueran a pelear a una guerra para la cual se habían preparado durante toda su vida profesional. Mis hijas reaccionaron bien, aunque bajaron algo el rendimiento en la escuela.”⁸⁸

⁸⁶ Simeoni, Héctor, *Malvinas: Contrahistoria...*, Op. Cit., P. 163.

⁸⁷ *Ibidem*. P. 88.

⁸⁸ *Ibidem*. P. 57.

El **bloqueo de nuestros intereses** es un factor estresante que se va configurando con el tiempo en la mente de cada individuo y que puede aflorar en cualquier momento pero sobre todo en los de mayor tensión.

Durante la Guerra de Malvinas esto se dio particularmente con los soldados durante la fase previa, durante la espera, por la falta de contención y también en los momentos finales del combate, al verse sobrepasados por la situación y ante la desaparición de sus mandos naturales.

El teniente coronel Piaggi jefe del Regimiento de Infantería 12, refiere su percepción de los efectos de este estresor sobre los soldados en los últimos momentos del combate de Darwin:

“Seguían llegando hombres que se replegaban. Habían perdido a sus jefes, a sus compañeros, caminaban dispersos, perdidos entre los incendios y los muertos, psicológicamente aplastados, arrastrándose como fantasmas por el campo de combate”⁸⁹

Esta situación debe generarse durante los entrenamientos a partir de la indiferencia en el trato, que provocará una percepción de fracaso ante la falta de estímulos, esto puede llevar a inconstancia en la persecución de los objetivos propuestos, que se traduce como falta de higiene personal, evitación, huida, rechazo del sujeto a situaciones, lugares, pensamientos, sensaciones o conversaciones que lo lleva al aislamiento social y al abandono.

La **presión grupal** es un factor generador de estrés que adquiere especial importancia durante el combate, ya que los integrantes del grupo primario ante la amenaza real, ven en el líder no solo al superior por el grado que ostenta, sino al hombre que los llevará a la supervivencia y al éxito, si no logra esto, el jefe pierde autoridad moral y el grupo se desintegra.

El subteniente Reyes tuvo que afrontar una difícil situación de supervivencia en combate, evadiéndose por más de veinte días, actitud que llevo al límite del comportamiento humano a él y a su sección.

Este relato describe su experiencia y de cómo sintió esa presión:

“A partir de ese momento empezamos a quebrarnos, nuestra aptitud para el combate ya no era la misma. Y sin embargo, creo que la debilidad nos fortificó. Porque hasta ese momento yo era el superior, pero a partir de ahí, todos dependíamos de todos. Yo ya no era el subteniente, el que daba las órdenes, sino el tipo que les tenía que salvar la vida, una especie a padres a veces, un hermano mayor. Me prometí a mí mismo que nunca más nos moveríamos de día. Por haberme arriesgado estábamos mojados, a punto de ser capturados, sin fuerzas. Los saque de ahí con una promesa: íbamos a comer, de alguna manera íbamos a comer”⁹⁰

⁸⁹ Speranza G. y Cittadini F., *Partes...*, Op. Cit., P. 149.

⁹⁰ *Ibidem*. P. 111.

Durante los entrenamientos la presión grupal se da naturalmente y es generada por el ejercicio del mando inexperto en situación de crisis, que en algunos casos puede llevar al fracaso.

Los educandos descontrolados por el cansancio, el hambre y el sueño, provocan peleas internas; en esta situación se debe buscar apoyar al líder formal para que consiga la confianza en sí mismo; si no lo logra deberá ser remplazado para evitar su quiebre total, permitiéndole de esta manera, recuperarse y tener posteriormente una nueva oportunidad para ejercer el mando, es importante determinar previamente cuantas misiones fracasadas son toleradas antes de su separación por bajo rendimiento.

La **frustración** como factor estresante, es generada durante la guerra por los muertos, heridos y desaparecidos, asimilar la pérdida de camaradas es difícil y provoca una gran tensión, ya que tomamos conciencia de que la fatalidad nos puede tocar a nosotros mismos.

El teniente primero Fernández Funes lo refería así luego de la muerte en combate del sargento primero Cisneros:

“Empezaba a caer la bruma, y con ella los comandos iniciaron su repliegue a pie, (...) «la vuelta fue silenciosa por los muertos queridos que empezaban a actuar, los primeros conocidos, porque los anteriores no teníamos certeza»”⁹¹

Otro hecho que pone de manifiesto la frustración como factor estresante es la situación planteada en la sección del subteniente Baldini en monte *Longdon*, que relata el soldado Daniel Scali:

“Pero lo que más le dolió fue cuando un sargento, no me quiero acordar de su apellido, que era su mano derecha, su hombre fuerte, como él decía, apareció con una herida de bala en el pie y explico que se le había escapado un disparo de su fusil. Lo tuvieron que evacuar, y Baldini quedo muy dolido. Ese día, estábamos los dos solos en la carpa de él, y poco le faltó para llorar. Le ví los ojos húmedos, como con lágrimas. Eso que había pasado con su hombre de confianza, lo desarmó. Aquella noche me habló de cosas que nunca me había hablado. En algún momento, con mucha bronca y con mucha pena, llevo a decir la palabra cobardía.”⁹²

Durante los entrenamientos no hay muertos pero esta situación se vive con las claudicaciones y separaciones, que es común y se da por voluntad, enfermedad o bajo rendimiento, una vez determinada la situación se debe alejar inmediatamente al individuo para no crear confusión y evitar mayores deserciones por contagio, esto provoca una situación de angustia, soledad y de cierto fracaso personal en el resto de los educandos por no haberlo impedido.

⁹¹ Ruiz Moreno, Isidoro. *Comandos...*, Op. Cit. P.429.

⁹² Gorri, Gustavo, Cnl. Dir. Proy. *Malvinas 20 años, 20 Héroes*. Biblioteca del Oficial Vol. 785. Bs. As. 2003. P.272.

Los estresores son las fibras que componen el complejo entramado del estrés de combate, conocerlos e identificar los hechos concretos que lo potencian, nos permitirá tomar conciencia y entender a que nos enfrentamos cuando nos encontremos con este fenómeno.

Sección III

Reacción ante los Estresores

Selye, describió el estrés o síndrome general de adaptación en tres estados, en primer lugar el de **alarma** de reacción, cuando el cuerpo y en particular la mente detecta el estímulo externo peligroso, el de **adaptación**, cuando la mente toma contramedidas defensivas hacia el factor estresante o agresor y por ultimo el de **agotamiento**, cuando comienzan a colapsar las defensas generadas en el cuerpo por nuestra mente.⁹³

Así mismo la adaptación al estrés puede manifestarse de dos formas, una con consecuencias negativas para el sujeto sometido a estrés, conocida como *distrés*, y otra con consecuencias positivas para el sujeto estresado, conocida como *eustrés*, es decir, hablamos de eustrés o estrés positivo cuando la respuesta del sujeto favorece la adaptación al factor estresante. Por el contrario, si la respuesta del sujeto no favorece o dificulta la adaptación al factor estresante, hablamos de *disestrés* o estrés negativo.

Por ejemplo, cuando un enemigo nos ataca, si el resultado es que lo enfrentamos resolviendo y aplicando lo que nos enseñaron estamos teniendo una respuesta de eustrés, con el resultado positivo de que logramos vencerlo. Si por el contrario nos quedamos inmóviles, presa del terror, estamos teniendo una respuesta de *disestrés*, con el resultado negativo de que somos vencidos. En ambos casos ha habido estrés.

En tal sentido, la adaptación de los hombres al estrés de combate durante la guerra puede tomar en cualquiera de estas dos direcciones y manifestarse en forma positiva o negativa, como lo señala el subteniente Gómez Centurión.

*“En la guerra todo es imprevisible, único. Las cosas salen para acá o salen para allá: o sale en un delirio inconsciente que después los historiadores llaman valor, o sale en una parálisis compulsiva que después los concejos de guerra llaman cobardía. En la guerra las reacciones son inesperadas, repentinas. La guerra no se puede contar.”*⁹⁴

Se debe tener en cuenta además, que cuando un sujeto es sometido a un factor estresante en forma sostenida por largo tiempo, por más que la respuesta inicial sea de adaptación positiva o eustrés, el individuo alcanza una etapa de agotamiento que transforma la respuesta en negativa o *distrés*.

⁹³ <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/192698/Espasa-Calpe-diccionario-enciclopedico> visitado el 8May11.

⁹⁴ Speranza G. y Cittadini F., *Partes...*, Op. Cit., P. 222.

El entrenamiento debe estar dirigido a que los educandos logren una respuesta positiva ante el estrés, que le permita superar la dificultad presentada, teniendo muy en cuenta los instructores, que un esfuerzo demasiado prolongado al estrés lleva indefectiblemente al agotamiento con lo cual fracasa la razón de ser de este tipo de entrenamiento.

Sección IV

Método de Entrenamiento con 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”*⁹⁵

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 *Inoculación*.⁹⁶

En la medicina, la vacunación es una exposición a un virus controlado de tal forma que el sistema inmunológico del hombre 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 permita tener un mejor desempeño durante el combate.

En tal sentido durante los entrenamientos, la intensidad de los estímulos potencialmente detonadores del trastorno es aumentada de modo progresivo, permitiendo al individuo, recuperarse y revisar sus reacciones, identificar fortalezas y debilidades, reconocerse en sí mismo los recursos con que cuenta, incorporar nuevas respuestas a su repertorio y elevar el umbral de estrés.

La técnica pedagógica de *inoculación* del estrés de combate empleada en la actualidad en los cursos de comandos y cazadores, busca en los educandos:

*“Madurez psicológica, que le permita asimilar el cansancio físico y los factores inhibidores del combate, para poder apreciar, resolver, ordenar y actuar en el límite del comportamiento humano”*⁹⁷

⁹⁵ Lind, William S. *Manual de la Guerra de Maniobras*...., Op. Cit., P. 81.

⁹⁶ Levy, Alberto. *Liderazgo y Ansiedad de Combate*, ESG-CCE, Bs As, 2005, P. 83.

⁹⁷ Reglamento Conducción de Tropas Comandos. Ed 1994.(p 1)

Tomando la experiencia de las tropas comandos en Malvinas, que fueron las únicas que usaron esta técnica pedagógica antes de la guerra, podemos apreciar los siguientes resultados:

- Se lograron **grupos más eficientes**, que se pueden ver en el desempeño de las Compañías de Comandos 601 y 602, en la Agrupación de Comandos Anfibios y también en Regimiento de Infantería 25, que si bien no todos tenían la aptitud de comando, su jefe y líder táctico si la poseía e influyo notablemente en su eficiencia.
- **Liderazgo efectivo**, comprobado a partir de las condiciones personales demostradas durante la guerra en la conducción de sus elementos, tanto el mayor Castañeto como el mayor Rico y sus jefes de secciones, al igual que el teniente coronel Seineldín como jefe del Regimiento de Infantería 25.
- Una **rápida adaptación al combate**, palpable en el empeñamiento inmediato de la Compañía de Comandos 602 después de pisar las islas, a pesar de ser movilizada cinco días antes.

Esta situación se vio también reflejada con el Regimiento de Infantería 25, teniendo en cuenta los escasos días de preaviso al desembarco del 2 de abril.

- **Confianza en las propias fuerzas**, demostrada por el nivel de camaradería y cohesión entre los integrantes de las dos compañías de comandos y también por el espíritu especial que tenía el Regimiento de Infantería 25.⁹⁸
- Mayor **decisión**, demostrada por las compañías de comandos que a pesar de no tener órdenes concretas, auto-imponerse misiones para buscar el contacto con el enemigo; también demostrada en los contraataques de Darwin por parte del teniente Estévez y la recuperación del cabo herido detrás de las líneas enemigas por parte del subteniente Gómez Centurión, ambos comandos.
- **Agresividad ante el enemigo**, puesta de manifiesto en todas las acciones llevadas a cabo, tanto en *Top Malo House*, puente sobre el arroyo *Murrell*, monte *Wall*, monte *Kent* y también en las acciones de Estévez y Gómez Centurión en *Darwin*.
- Una **disminución del número de víctimas por ansiedad de combate**, que se manifestó en ambas compañías de comandos, teniendo en cuenta que no hubo bajas por heridas autoinfligidas ni se rehusó el combate aún en acciones con marcada inferioridad.

Pero más allá del detallado análisis que podamos hacer nosotros, es importante tener en cuenta cual fue el concepto que se llevaron los ingleses del desempeño de los comandos argentinos en Malvinas:

⁹⁸ Simeoni, Héctor, *Malvinas: Contrahistoria...*, Op. Cit., P. 100.

“Esta fue la única batalla de encuentro de toda la guerra, y se peleó de noche y en condiciones meteorológicas tan malas que cualquier ser humano normal hubiera hecho un agujero en la tierra para meterse adentro y cerrado la tapa; no obstante, los recién llegados de la 602 se desempeñaron muy bien contra las mejores tropas del ejército británico [SAS]”⁹⁹

Así describió Hugh Bicheno en su libro *Al Filo de la Navaja*, los combates sobre monte Kent entre las tropas comandos y el *Special Air Service* (SAS) durante la noche del día 30 de mayo de 1982.

Es importante tener en cuenta que un entrenamiento con manejo del estrés en forma controlada debe entregar a los participantes los conocimientos adecuados y las herramientas básicas para superar el reto, además de permitir que se experimente con ellas 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.¹⁰⁰

La acción es fundamental en este tipo de entrenamiento, para realizar la transferencia del conocimiento teórico a la praxis, en tal sentido es necesario que se brinde a los educandos las condiciones para ensayar el nuevo saber, para ello se tendrá especialmente en cuenta:

- La ***práctica en el terreno*** es esencial para alcanzar los niveles de estrés adecuados durante los entrenamientos, si bien la teoría debe dar las bases para superar las exigencias.
- Las situaciones simuladas deben tener el máximo realismo posible dentro de las medidas de seguridad adecuadas, que genere el consecuente ***riesgo controlado***.
- 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.

El primer jefe de la Compañía de Comandos 602, quien además la condujera durante la guerra de Malvinas y que a su vez se desempeñó en varias oportunidades en la jefatura del curso de comandos y también en el curso de cazadores de monte, señala como se logra la mejor aptitud para el combate a partir de este tipo de entrenamiento:

⁹⁹ Bicheno, Hugh. *Al Filo de la Navaja...*, Op. Cit., P. 239.

¹⁰⁰ Levy, Alberto. *Liderazgo y Ansiedad de Combate...*, Op. Cit., P. 83.

“sometiendo al hombre a un esfuerzo máximo. Se busca que trabaje y procure reaccionar, ejecutar y comandar la fracción que le corresponde en las condiciones mas extremas, mas duras y desfavorables.”¹⁰¹

“Fíjese que aquí lo mas importante no es la preparación física. Tiene más valor la psíquica. Lo que se busca es un hombre que tenga madurez intelectual y emocional. (...)”¹⁰²

“En principio, una técnica que se utiliza en el curso es ponerlo en contacto con el riesgo. Permanentemente se viven situaciones de riesgo. El comando no vio en Malvinas por primera vez que una ametralladora le tiraba de frente. Ya sabía de memoria como era. Sabe lo que son las explosiones de artillería, lo que es cargar material y lo que es moverse durante días con explosivos encima, listos para ser detonados. El soldado que no este habituado al riesgo en la paz no se amoldará nunca al combate, o tardará mucho más.”¹⁰³

El mayor Oscar Jaimet, señala que en la crisis que provoca la guerra, aflora lo bueno y lo malo; de esta misma forma se busca durante el entrenamiento llevar a la crisis a los educando para que se manifiesten esas fuerzas internas que solo aparecen en los momentos difíciles.

“Cuando estalla la guerra todas las actitudes que uno normalmente esconde, las tendencias veladas, salen a la luz. Entonces, cada individuo y cada fuerza se enfrenta tal como es. Es como si estuviera delante de un espejo. En esas circunstancias extremas es donde hay que ejercer el mando y la obediencia. Porque aparece las bondades y los defectos de cada uno”¹⁰⁴

Esta técnica pedagógica que señalamos no es un conocimiento nuevo pero estaba considerada como un método de entrenamiento exclusivo de las tropas de operaciones especiales, sin embargo, los reglamentos específicos de pedagogía y didáctica señalan lo siguiente.

“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 presentaran en el combate real.”¹⁰⁵

De acuerdo al análisis realizado, podemos determinar que el entrenamiento con estrés controlado es un método comprobado en combate y que dio buenos resultados durante la Guerra de Malvinas.

¹⁰¹ Héctor Simeoni, Malvinas: Contrahistoria..., Op. Cit., P. 54.

¹⁰² Ibídem. P. 54.

¹⁰³ Ibídem. P. 56.

¹⁰⁴ Ibídem. P. 88.

¹⁰⁵ Educación Profesional Militar, Tomo II – Educación Operacional. 2007, P.83.

Sección IV

Conclusiones Parciales

El estrés de combate es inmanente a cualquier conflicto armado, 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 mas parecidas, que permita extraer de cada individuo esas reacciones que afloran solo en los momentos críticos, para de esta manera poder brindarles mayores aptitudes a los que se desempeñaran como lideres tácticos en la máxima confusión que existe: el campo de combate.

Para lograr la integración de los estresores y poder llevar al educando a una situación límite es necesario articular dicho entrenamiento en un periodo de entre cuatro y seis semanas de ejercitaciones continuas, que podría diagramarse como un curso de liderazgo o conducción.

La finalidad de este curso estaría orientada a la conducción en el terreno de pequeñas fracciones de nivel grupo y sección, que permita evaluar la eficiencia en el cumplimiento de misiones de combate. En definitiva sería un curso básico de conducción táctica en combate.

Como metodología durante el entrenamiento, la más conveniente es la técnica pedagógica de *inoculación*, que permitirá desarrollar las aptitudes psicológicas y sociológicas adecuadas para el mando en combate.

En este sentido es necesario tener en cuenta los casi 50 años que lleva desarrollándose el curso de comando, sumado a la experiencia recogidas en Malvinas, no solo por los hombres que integraron las tropas de operaciones especiales, sino fundamentalmente por los que siendo comandos, tuvieron a su cargo elementos regulares, comprueba la eficacia de la técnica pedagógica de *Inoculación* como herramienta apta para la formación del liderazgo táctico.

Es importante destacar que la planificación de este tipo de entrenamiento se debe realizar al más alto nivel de la dirección educativa y no solo se trata de un plan de presión sino de una integración sistemática y coordinada de todos los factores que generan el estrés de combate. Su ejecución deberá ser descentralizada y rigurosamente controlada, esto debe llevar a la estandarización y absoluta progresión que permita darle confianza al individuo para superar la adversidad por medio de una actitud positiva ante una situación compleja; *No se trata de quebrar sino de forjar.*

El eficiente desempeño del líder durante el combate depende eminentemente de lo recibido durante la etapa de formación. Pensar que cierta *aptitud innata* o el mismo *bautismo de fuego* constituyen la clave del desempeño en el combate significa entregar de antemano el dominio de la situación a un factor muy semejante al azar.¹⁰⁶ La

¹⁰⁶ Levy, Alberto. *Liderazgo y Ansiedad de Combate...*, Op. Cit., P. 81.

planificación debe interrelacionar a los oficiales instructores, médicos, psiquiatras, psicólogos y nutricionistas para lograr el nivel de estrés deseado en cada fase o momento del curso.

El entrenamiento debe buscar que los futuros líderes tácticos maduren operativa y psicológicamente. En particular, este periodo ofrece una oportunidad extraordinaria para la prevención de los trastornos provocados por el estrés negativo y descontrolado. Es el tiempo ideal para la detección de alteraciones potenciales, el fogueo emocional y la creación de redes de asistencia y contención.¹⁰⁷

El liderazgo en combate impone un importante costo emocional y físico que no todos los soldados están en condiciones de afrontar en forma innata, este entrenamiento buscará desarrollar en los conductores tácticos la voluntad de vencer, el dominio de sí mismos y el tacto en las relaciones interpersonales, aspecto señalado por nuestra doctrina pero que no especifica cómo deben lograrse.

Sin embargo lo más significativo de este tipo de entrenamiento, es que potencia las aptitudes que debe poseer el líder, justamente en el ambiente de confusión, incertidumbre y desorden que le corresponde al mando en combate y que es la esencia de la profesión militar.

¹⁰⁷ Levy, Alberto. *Liderazgo y Ansiedad de Combate...*, Op. Cit., P. 82.

Capítulo IV

Otros Sistemas de Formación del Liderazgo Militar y Civil

*Ranger lead the way, all the way*¹⁰⁸

Todos los ejércitos del mundo necesitan acrecentar su poder de combate y en tal sentido, la mejor forma de lograrlo es potenciando el liderazgo de sus cuadros.

Este capítulo busca realizar un análisis de los principales aspectos de la formación del liderazgo militar en los países de la región, Estados Unidos de Norteamérica y Corea del Sur, que permita determinar los aspectos salientes de cada uno de los sistemas educativos.

El hombre, como sujeto del ejercicio del mando, es fundamental en el desarrollo de las operaciones actuales, no solo porque las bajas afectan negativamente el factor psicosocial de la población, lo cual puede provocar inconvenientes en el normal desarrollo de la campaña, sino porque, la calidad e instrucción de sus conductores representa una garantía para el correcto desempeño de la fuerza en operaciones.

Por esta razón, el liderazgo ha tenido en todos los países de la región y del mundo un desarrollo exponencial, que se ve reflejado por la extensa bibliografía en todos los idiomas, en tal sentido podríamos decir, que así, como la tecnología actualmente es vital para la soberanía de los países, el liderazgo y especialmente los métodos para potenciarlo se han transformado en una cuestión central para el desarrollo no solo de los ejércitos sino también de los estados modernos.

Incluso en el ámbito civil las empresas le dieron una gran importancia a la formación del liderazgo gerencial, interés que se extiende a todos los niveles que tienen responsabilidad en la administración de personal, y hasta se ha desarrollado una nueva disciplina particular que atiende este aspecto, conocida como *Coaching*, que se dedica específicamente al desarrollo de competencias propias de la conducción.

La magnitud de los negocios desarrollados en los últimos cien años, producto de la revolución industrial y el comercio a gran escala, ha requerido de conductores competentes y lo que comenzó como una formación amateurs, se transformó en complejos estudios neurológicos y psicológicos, que profundizaron aspectos fisiológicos y sociológicos para lograr una mayor eficiencia en la formación de los mandos empresariales que permitiera alcanzar mejores resultados.

Estos estudios incluso traspasaron los límites de los negocios, para aplicarse en la actualidad, al deporte de alto rendimiento y a la política.

¹⁰⁸ Lema de los Rangers norteamericanos que quiere decir: *Los Rangers guían el camino, todo el camino.*

Sin embargo la guerra ha sido la empresa más importante y prácticamente la de mayor envergadura desde la antigüedad, la conducción de los grandes ejércitos en campaña necesita de capacidad de organización y el correcto ejercicio del mando de los *Estrategós*¹⁰⁹ que dio origen al liderazgo militar y del cual se tomaron los modelos para desarrollar los diferentes estilos o métodos de conducción.

En la modernidad y a partir del fenómeno de los ejércitos napoleónicos, la conducción adquiere singular importancia y es estudiada por Clausewitz, quien trata el tema en su obra *De la Guerra*, cuando habla del genio militar.

Actualmente, con las guerras de cuarta generación¹¹⁰ se ha profundizado la importancia del liderazgo como factor multiplicador del poder de combate.

La conducción mediante el ejemplo y la proximidad física y psicológica entre líderes y tropas, proporcionan una innegable ventaja a las élites del bando no-estatal con respecto a las del bando estatal, que normalmente se encuentran más alejadas física y psicológicamente, incluso a nivel militar, de los suyos.

El ejército estadounidense, a partir de su experiencia en Afganistán e Irak ha emprendiendo un proceso de transformación basado en brigadas en lugar de divisiones que se ajusta mejor a los nuevos retos que tiene ante sí; revalorizando la figura del combatiente, que ahora recibe el nombre de *guerrero*, como piedra angular del sistema, sin el cual no es posible alcanzar la victoria final, y potenciando el desarrollo del liderazgo en los sistemas de instrucción y enseñanza en todos los niveles de mando, desde los empleos superiores al de soldado combatiente.

El liderazgo militar a través de la historia refleja los cambios propios de cada época, sin embargo su esencia se mantuvo inmutable, siendo el eje en la conformación de los ejércitos y la clave del éxito en la guerra.

Sección I

Sistema de Formación del Liderazgo en el Ejército de Brasil¹¹¹

El Ejército de Brasil tiene un programa de liderazgo que es desarrollado a través de su vida activa, teniendo en cuenta qué nivel de liderazgo debe afrontar en cada etapa de su carrera profesional.

Durante su formación inicial en la Escuela Militar, los cadetes reciben conocimientos teóricos básicos que le permiten afrontar posteriormente la práctica de mando en los cursos superiores del instituto.

¹⁰⁹ Procede del griego; el que se encarga de la conducción y organización de los ejércitos.

¹¹⁰ Se entiende por guerra de cuarta generación lo señalado por William Lind que hace referencia a las guerras en que intervienen bandos no estatales.

¹¹¹ Régis Rodríguez Nunez, teniente coronel del Ejército del Brasil. Entrevista 19 de Mayo de 2011.

El ejercicio del mando se ve reflejado en la conducción de pequeñas fracciones en actividades administrativas, de instrucción militar y ejercitaciones de combate.

Además cuenta con pistas de liderazgo que permite desarrollar y comprobar aspectos de la personalidad militar en situaciones particulares de estrés de combate controlado.

Es importante destacar que durante el tercer año de cursada los cadetes son destacados a unidades de combate a realizar pasantías las cuales son evaluadas por los jefes de dichas unidades y cuya calificación tiene carácter determinante para lograr su promoción.

Una vez egresado los jóvenes oficiales son destinados a las unidades de combate, donde ponen en práctica los conocimientos adquiridos y a su vez son calificados en aspectos específicos del mando en forma periódica.

Existen también entrenamientos específicos que se realizan en los diferentes ambientes particulares, que tienen un gran prestigio incluso a nivel internacional, como el curso dictado por el Centro de Instrucción de Guerra en Selva (CIGS) en Manaus, si bien no son estrictamente de liderazgo, su desarrollo es un aspecto de gran importancia en la currícula.

El Ejército de Brasil articula su desarrollo del liderazgo en forma transversal a su formación como militar destacándose su pasantía previa al egreso y sus cursos en los diferentes ambientes geográficos donde son destinados.

Sección II

Sistema de Formación del Liderazgo en el Ejército de Chile¹¹²

El Ejército de Chile ha realizado una profunda revisión doctrinaria, donde el liderazgo adquirió especial importancia en los últimos cuatro años.

Los estudios referidos al mando y al liderazgo han permitido revisar la currícula en el sistema educativo del ejército chileno y reestructurar la metodología y la impartición de esta materia de tal forma que favorezca su desarrollo.

El estudio de la asignatura liderazgo se inicia en la Escuela Militar en forma teórica, con la impartición de los contenidos curriculares, los cuales se ponen de manifiesto en forma práctica en los últimos años cuando el cadete debe afrontar exigencias de conducción y comando de pequeñas organizaciones tanto en tareas administrativas como en actividades de instrucción militar.

¹¹² Matta del Río, Pablo, teniente coronel del Ejército de Chile. Entrevista 19 de mayo de 2011.

Una vez egresado pasan dos años en las unidades de combate donde toma el primer contacto con la conducción de soldados lo que le proporciona cierta experiencia inicial.

Antes de su primer ascenso son convocados a un curso específico que tiene como núcleo temático competencias propias del liderazgo en la conducción de pequeñas fracciones, donde se hace hincapié en los aspectos de la preparación física, intelectual y moral del combatiente y tiene una duración de treinta días, en dicho curso son sometidos a exigencias de mando en situaciones críticas provocadas por la recreación de los factores que influyen en el estrés de combate por medio de la técnica de inoculación.

Este curso de liderazgo en combate es eliminatorio en la carrera de los oficiales y sirvió para contrarrestar una baja en la moral de los jóvenes cuadros que había sido detectado por la conducción superior, justamente en la etapa inicial de su desempeño profesional.

A lo largo de su carrera como oficial subalterno se presta especial atención al desarrollo del liderazgo, aspecto evaluado y que es complementado por pistas específicas y estudios particulares desarrollados por un programa elaborado por un laboratorio de liderazgo a nivel institucional.

En el grado de capitán también reciben en los cursos específicos de cada arma desarrollos de esta asignatura, que tiene un seguimiento con un cuerpo de psicólogos civiles.

Otro aspecto que ha tomado especial importancia es un curso de combate, que tiene una duración de seis meses y desarrolla aptitudes específicas en técnicas de lucha cuerpo a cuerpo, desarme, manejo de arma blanca, lanzamiento de cuchillos, estrangulamiento, y diferentes artes marciales.

Este tipo de curso importa no tanto por los conocimientos técnicos adquiridos, sino por las aptitudes volitivas desarrolladas, que le son propias a la determinación y a la actitud ofensiva que debe poseer todo conductor.

Por último en la Escuela Superior de Guerra se desarrolla este tema por medio de un programa con una empresa civil que a través de *Coaching* con los alumnos durante dos años hace un seguimiento de cada individuo por medio de estudios específicos para determinar y desarrollar competencias y determinar aptitudes para desempeñarse como comandante de unidad o simplemente de asistencia a un estado mayor.

También los oficiales jefes tienen la oportunidad de asistir a cursos de liderazgo estratégico, dictados por casas de altos estudios del ámbito civil como la Universidad Adolfo Ibáñez, que jerarquiza su capacitación específica en este sentido.

El Ejército de Chile, como señalamos, ha revisado en los últimos años el liderazgo militar de pequeñas unidades tácticas, buscando potenciarlo por medio de cursos con entrenamiento bajo estrés de combate que han adquirido carácter de eliminatorio, asimismo el combate cuerpo a cuerpo adquirió renovada importancia.

A nivel superior el coaching civil, tiende a realizar un mejoramiento del liderazgo en los niveles de jefe de unidad.

Sección III

Sistema de Formación del Liderazgo en el Ejército de Corea¹¹³

El Ejército de Corea del Sur tiene un programa de liderazgo similar a muchos de los países occidentales, ya que su formación militar fue reestructurada a finales de la década de 1950 en base a la educación del Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica y más específicamente se tomo como modelo la academia militar de West Point.

Los cadetes son educados en base a contenidos teóricos en los primeros años de su formación, incluso tienen un periodo en instrucción básico en las unidades de combate donde comparten todas las actividades con los soldados durante tres a cuatro semanas.

En los últimos años los cadetes tienen mayor práctica en la conducción específica de pequeñas fracciones en cuestiones administrativas y de instrucción militar.

Esto se completa con un sistema de pasantías en unidades de combate donde se busca afianzar las competencias de liderazgo necesarias para afrontar las exigencias de mando a su egreso.

Un aspecto importante durante su capacitación es el combate cuerpo a cuerpo, el cual tiene características de eliminatorio como parte del desarrollo de la personalidad militar en la formación básica de la academia.

En tal sentido se practica el *Tae-Kwo-do* como deporte militar, al egreso de su ciclo de formación básico debe haber aprobado el segundo dan de cinturón negro, lo que garantiza un estándar en el desarrollo de aptitudes relacionadas con la disciplina, el dominio de sí mismo y la voluntad de vencer.

Existe también un laboratorio de liderazgo que genera doctrina específica la cual es experimentada en las unidades, para luego ser escrita en los manuales y reglamentos, esto genera una constante actualización en este tema.

Un aspecto importante de la formación en el liderazgo se realiza mediante un post-grado en la universidad de la defensa que capacita a un reducido número de oficiales superiores los cuales pueden acceder a cargos de conducción y a postular en el laboratorio de liderazgo.

¹¹³ Park, Chinui, mayor del Ejército de Corea. Entrevista 19 de mayo de 2011.

En el Ejército de Corea del Sur se destacan dos aspectos en la formación del liderazgo, por un lado tiene una formación básica común y compartida con la tropa en la instrucción militar, que le da una mayor comprensión de la realidad sociológica que le corresponderá conducir.

El segundo aspecto destacable es la importancia que reviste la defensa personal, que tiene carácter de eliminatorio.

Sección IV

Sistema de Formación del Liderazgo en el Ejército de Norteamérica¹¹⁴

El Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica, tiene varias formas de reclutamiento de oficiales, la forma tradicional la constituye las academias militares, pero existen programas con las universidades que proporciona durante la cursada de la carrera, un entrenamiento militar específico articulado con la parte académica que le da cierta flexibilidad.

Durante los años que dura la carrera de grado recibe la formación militar en los claustros y se combina con ejercitaciones en el terreno en unidades específicas de acuerdo a la elección del postulante.

Durante los años de formación son calificados en aspectos del liderazgo en manejo y conducción del personal en actividades administrativas y formales.

En el último año y como parte de la formación final son comprobados en ejercitaciones finales en el terreno durante cuatro semanas donde estando en situación simulada permanente, son evaluados en aspectos propios de la conducción en combate.

Es Indudable que la experiencia de guerra es una herramienta invaluable a la hora de formar futuros conductores y actualmente casi todos en el ejército han pasado por Irak o Afganistán, lo que beneficia enormemente la preparación de los instructores y educadores.

La defensa personal como disciplina es estimulada y desarrollada en todas las unidades militares como parte integral de la educación física.

Otro aspecto significativo es la consideración que se tiene por el curso de Ranger, como uno de los mejores en la formación del liderazgo militar aplicado al combate específicamente.

En tal sentido, este curso usa el método de inoculación del estrés de combate en forma controlada como método de enseñanza-aprendizaje, el cual se halla estrictamente estandarizado y supervisado.

¹¹⁴ Markwardt, Albert, mayor del Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica. Entrevista 19 de mayo de 2011.

El prestigio y ascendiente de los graduados de ese curso entre los militares es notable y a la hora de seleccionar los jefes de compañía especialmente de las unidades de infantería ligera como las pertenecientes a las divisiones paracaidistas, esto se tiene en cuenta y es una condición sino excluyente muy importante.

El Ejército Norteamericano, tiene un sistema bien estructurado para desarrollar el liderazgo, que combina la enseñanza en las universidades con las unidades militares.

Sin embargo el curso de *Ranger* constituye una herramienta estructurada y afianzada en el tiempo como desarrollador de liderazgo en combate, y es considerado como el mejor curso de liderazgo, más que un adiestramiento para fuerzas especiales, según lo señala el mayor Albert Markwardt, el cual es egresado del curso de *Ranger*.

Sección V

Sistema de Formación del Liderazgo en otras Organizaciones¹¹⁵

En la actualidad ha surgido una nueva disciplina que se dedica al estudio y la investigación sobre un ámbito que excede a las profesiones tradicionales que se dictan en las universidades, se trata del arte de mandar, de conducir gente para lograr lo mejor de ellos en pos de un fin determinado.

Esta nueva disciplina recibe el nombre de *Coaching* y busca desarrollar la comunicación que se produce entre el líder y su gente, atendiendo los tres ámbitos, mente, cuerpo y espíritu.

Como herramientas pedagógicas usa ejercicios prácticos grupales en el aula, proyección y análisis de videos, discusiones dirigidas y otras técnicas de reflexión.

En el ámbito del *Coaching* es común escuchar hablar de la neurolingüística, la inteligencia emocional, el lenguaje corporal o el meta lenguaje.

Se busca a través del conocimiento científico por medio del estudio neurológico, psiquiátrico, psicológico y sociológico tratar de arribar a conclusiones generales que permitan desarrollar las potencialidades del líder.

En definitiva el *Coaching* trata de suplir lo que las universidades han dejado de enseñar y qué es lo que debería identificar a la clase dirigente: el ejercicio del mando.

Ortega y Gasset, destaca cual debe ser la misión de la universidad de la siguiente manera:

“La sociedad necesita buenos profesionales –jueces, médicos, ingenieros [militares]- y por eso esta ahí la Universidad con su enseñanza profesional.

¹¹⁵ Bossi, Ignacio, Coaching Profesional. Entrevista 4 de Agosto de 2011.

Pero necesita antes que eso y más que eso asegurar la capacidad en otro genero de profesión: la de mandar... Importa, pues, mucho...que esos profesionales, aparte de su especial profesión, sean capaces de vivir e influir vitalmente según la altura de los tiempos. Por eso es ineludible crear de nuevo en la Universidad la enseñanza de la cultura o sistema de ideas vivas que el tiempo posee. Esa es la tarea universitaria radical. Eso tiene que ser antes y más que ninguna otra cosa la Universidad.”¹¹⁶

El *Coaching* ha logrado incorporarse a la sociedad como una manera de formar el liderazgo, complementando la formación universitaria.

Su carácter específico en la materia permite a profesionales desarrollar por medio de clases teóricas y observaciones de campo, mayores competencias especialmente para los niveles de liderazgo operativo y estratégico.

El *Coaching* que se usa en el ámbito civil aplicado a diferentes organizaciones, sería una eficaz herramienta para desarrollar las competencias del liderazgo *senior* o estratégico. Sin embargo en la formación del liderazgo táctico es inapropiado, ya que trasmite conocimientos mayormente teóricos, que no satisface la formación empírica y práctica que debe poseer la educación de los jóvenes líderes tácticos.

Sección VI

Conclusiones Parciales

El liderazgo en general ha tenido un crecimiento exponencial en torno a su ejercicio y forma de desarrollo, adquiriendo la dimensión de una disciplina en sí misma, que excede su naturaleza, ya que es solamente un complemento de cualquier profesión, teniendo en cuentas que de nada sirve ser un líder por el solo hecho de serlo.

De acuerdo al análisis histórico realizado, sobre la evolución del liderazgo militar podemos determinar que fue el germen de los estudios sobre el liderazgo o *management* actual.

Los sistemas de formación del liderazgo en los ejércitos estudiados, demuestran una transversalidad en su educación, la cual tiene una significativa importancia durante toda la carrera militar.

Destacamos la importancia dada a la impartición de disciplinas específicas de defensa personal y a los cursos de combate que emplean como herramienta pedagógica el entrenamiento con estrés controlado.

¹¹⁶ Ortega y Gasset, José. Misión de la Universidad, Ed Revista de Occidente, Madrid, 6ta Ed., 1976. P. 19. Citado por Magnelli Jorge, Cnl (R). La Educación Militar Para un Mando Descentralizado”, Circulo Militar, V. 753, Bs. As., 1993, P.140.

En tal sentido la defensa personal y el entrenamiento con estrés controlado permiten desarrollar en la práctica las competencias propias del líder táctico en combate.

Por último, es conveniente destacar que los jóvenes oficiales, tienen desde su más temprana formación militar los conocimientos teóricos de los procedimientos del mando, por lo cual es difícil que el *coaching* civil pueda aportar conocimientos empíricos, que él mismo desarrollará en forma personal con su propio ejercicio del mando.

Capítulo V

Conclusiones Finales

“El «correcto liderazgo» es esencial no solo como multiplicador de la fuerza preeminente en el campo de batalla, sino también como el custodio principal de la Institución.”¹¹⁷

Hace casi veinte 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.”¹¹⁸

Indudablemente las conclusiones del coronel Magnelli fueron acertadas, pero faltaba determinar cuales eran las herramientas pedagógicas mas adecuadas para cada área o disciplina.

En tal sentido 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 nuestra profesión.

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 por medio de la defensa personal y específicamente el boxeo como herramienta pedagógica, debe buscar profundizar y afianzar las competencias y virtudes propias que debe poseer todo líder para lograr el éxito en el combate.

¹¹⁷ Ulmer Walter F. (H), Tcnl (R). El Liderazgo Militar en el Siglo XXI: ¿Otro “Puente Demasiado Lejos”? Manual de Informaciones, Bs. As., V. XLII, Nro1, 2000. P 42.

¹¹⁸ Magnelli Jorge, Cnl (R). *La Educación Militar Para un Mando Descentralizado...*, Op. Cit., P.102.

Por último y sí bien no esta referida en la cita, creemos que la formación espiritual es fundamental en la construcción del liderazgo táctico; en ese sentido, la religión es una eficaz herramienta pedagógica, que además fue comprobada en combate.

La formación del líder militar táctico no se hace solamente con cuatro años en el Colegio Militar de la Nación, una licenciatura, un poco de orden interno, orden cerrado y unas cuantas salidas al terreno, todo esto, es una parte importante del proceso, pero sí no le damos el entrenamiento adecuado para desenvolverse en la guerra, y que sometido a dicha presión pueda tener éxito en la conducción, habremos fracasado en el intento de formar líderes de combate y solo tendremos censores correctamente vestidos, de buenos modales, pero que nada tiene que ver con soldados y líderes de combate, que son los necesarios para ganar la guerra: nuestro *métier*.

Como reflexión final, lo que verdaderamente movilizó esta investigación fue tratar de aprovechar la experiencia de la Guerra de Malvinas, ya que fue la última confrontación bélica en la que participó nuestro país y que además se realizó contra una de las principales potencias internacionales.

Teniendo en cuenta esto y más allá de poseer o no la última tecnología en el arte bélico, debemos capitalizar lo que nos dejó la sangre derramada por los hombres que cayeron en el cumplimiento de su deber, ellos representan con sus actos, el valor de los hijos de esta Nación, que reafirma el carácter de un pueblo que esta a la altura del heroísmo de sus próceres.

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 nuestro Ejército estará asegurada y la muerte de aquellos *Soldados* en Malvinas no será en vano.

Bibliografía Consultada

Guerra de Malvinas

1. Aguiar F., Cervo F., Machinandiarena F., Balza M. Y Dalton E. *Operaciones Terrestres en la Guerra de Malvinas*, Biblioteca del Oficial, Vol. 721, Circulo Militar, Bs. As. 1985.
2. Bicheno, Hugh. *Al Filo de la Navaja*, Ed. Debate, Bs. As., 2009.
3. Bishop P. y Witherow J. *La Guerra de invierno, Las Malvinas*, Ed. Claridad, Bs. As. 1985.
4. Braley, Vincent. *Viaje al Infierno*. Editorial Planeta, Bs. As. 1992.
5. Ceballos, E. y Buroni J. *La Medicina en la Guerra de Malvinas*, Biblioteca del Oficial, Vol. 746, Circulo Militar, Bs. As., 1992.
6. Gorriz, Gustavo, Dir. Proy. *Malvinas 20 años, 20 Héroes*. Biblioteca del Oficial Vol. 785, Circulo Militar, Bs. As., 2003.
7. Hastings M. y Jenkins S. *La Batalla por las Malvinas*, Ed. Emecé, Bs. As., 1984.
8. Jofre Oscar y Aguiar Félix. *Malvinas La Defensa de Puerto Argentino*, Biblioteca del Oficial, Vol. 741, Circulo Militar, Bs. As., 1990.
9. Piaggi, Italo A. *Ganso Verde*, Ed. Planeta, Bs. As., Tercera Edición, 1989.
10. Speranza G. y Cittadini F., *Partes de Guerra*, Edhasa, Bs. As., 2007.
11. Ruiz Moreno, Isidoro. *Comandos en Acción*, 9ª Edición, Bs. As.: Booket, 2007.
12. Simeoni Héctor, *Malvinas: Contrahistoria*, Editorial Inédita, Bs. As., 1984.
13. Thompson, Julian. *No Picnic*, Atlántida, Bs. As. 1987.
14. Thompson, Julian. *La Savia de la Guerra: La logística del Conflicto Armado*. Instituto de Publicaciones Navales, Bs. As., 2000.

Informes sobre la Guerra de Malvinas

15. *Informe Oficial del Ejército Argentino sobre el Conflicto de Malvinas*. Tomo I y II, Bs. As. 1983.

16. *Informe de la Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades en el Conflicto del Atlántico Sur. "Informe Rattenbach"*. Garetto Editor. Bs. As. 2008. (Edición no oficial, extraída de la Revista Siete Días Nro 858 y 859 de noviembre de 1983).

Liderazgo y Estrés de Combate

17. Andre Gavet, *El Arte de Mandar*, Biblioteca del Oficial, Circulo Militar, Bs. As., 1966.
18. Castellani, Leonardo. *Psicología Humana*, Ediciones Jauja, Mendoza, 1995.
19. Clausewitz, Karl Von. *De la Guerra*, Ed. Labor, Barcelona, 1984.
20. Filloux, Jean Claude. *La Personalidad*, Ed. Universitaria, 15. Ed., Bs. As., 1975.
21. Goleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional*, Ediciones Zeta, Barcelona, 2009.
22. Hunter, James C. *La Paradoja*, Ediciones Urano, Bs. As., 2008.
23. Lavelle, Louis. *Introducción a la Ontología*, Fondo de Cultura Económica, México, 1953.
24. Levy, Alberto. *Liderazgo y Ansiedad de Combate*, ESG-CCE, Bs. As., 2005.
25. Lind, William S. *Manual de la Guerra de Maniobras*, Biblioteca del Oficial, Vol. 744, Círculo Militar, Bs. As., 1991.
26. Magnelli, Jorge. *La Educación Militar Para un Mando Descentralizado*, Circulo Militar, V. 753, Bs. As., 1993.
27. Miller, William Ian. *El Misterio del Coraje: un ensayo sobre la valentía, el miedo, la vergüenza y el honor*. Editorial Sudamericana, Bs. As. 2005.
28. Palacios, Gonzalo, GrI. VGM. *Liderazgo Militar*, Trabajo Final de Licenciatura, Escuela Superior de Guerra, Bs. As. 2006.
29. Sacchi, Mario Enrique. *Aristóteles, Santo Tomas de Aquino y el Orden Militar*, Colección Ensayos Doctrinarios, Cruz y Fierro Editores, Bs. As. 1982.
30. Santos Veiga, Fernando. *Psicología Practica y Mando Militar*, Biblioteca de Actualización Militar, Vol. 5, Circulo Militar, Bs. As. 1968.
31. Suárez, Martín. *Para la Formación del Jefe*, Biblioteca del Oficial, Vol. 697, Circulo Militar, Bs. As., 1979.
32. Weber, Max. *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.

Reglamentos Militares sobre Liderazgo y Conducción

33. Ejército Argentino. M-65-1. *Ejercicio del Mando*. 1969.
34. Ejército Argentino. MFP-51-13. *Ejercicio del Mando*. Reimpresión, 1990.
35. Ejército Argentino. ROP-61-01. *Conducción de Tropas Comandos*, 1994.
36. Ejército de Brasil. IP 20-10. *Liderança Militar*, 1ª Edição, 1991.
37. Ejército de Chile. MDM-90002. *Manual de Liderazgo*. Comandos de Institutos y Doctrina, División Doctrina. 2009.
38. Ejército de Tierra del Reino de España. OR7-026. *Orientaciones Liderazgo*, Comando de adiestramiento y Doctrina, Dirección de Doctrina, Orgánica y Materiales, 2007.
39. Ejército Norteamericano. FM 22-100. *Military Leadership*, Headquarters, Department of the Army. 1990.
40. Ejército Norteamericano. FM 6-22. *Army Leadership Competent, Confident, and Agile*. Headquarters, Department of the Army. 2006.
41. Ejército del Perú. ME 31-11. *Liderazgo*, Ministerio de Defensa, 2000.

Artículos sobre Liderazgo Militar y Estrés de Combate

42. Doty, Joe, Tcnl, Dr. en Filosofía y Sowden, Walter, My del Ejército de los EE. UU. *¿Competencia versus carácter? ¿Tiene que ser tanto uno como el otro!* Military Review, Ed. Hispanoamericana, Marzo-Abril 2010.
43. Faella, Enrique, Cnl EA. *Visión del liderazgo militar, a la luz de la teoría de las Inteligencias múltiples*. Revista de la Escuela Superior de Guerra, Bs. As., Octubre-Diciembre 2008.
44. Garner, Harry, Tcnl (Jubilado) del Ejército de los EE. UU. *Empatía- una verdadera destreza del líder*. Military Review, Ed. Hispanoamericana, Marzo-Abril 2010.
45. Gerding, Eduardo C. Dr. *El conflicto del Atlántico Sur de 1982: Sus secuelas*, Traducción del International Review of the Armed Forces Medical Service, Belgium, Vol 75/2-2002 P.84-94.
46. Higuera Quero, Jorge. *Estrés de Combate*, Memorial del Ejército de Chile. Nro 480, Santiago, 2008.

47. Moreno Puebla R. y Méndez López J., *Factores psicosociales y estrés en el medio militar*, Revista Cubana de Medicina Militar V.30 N.3, Ciudad de La Habana, Jul – Sept 2001
48. Sewell, Gerald, Tcnl (Jubilado) del Ejército de los EE. UU. *La Inteligencia Emocional y el Modelo de Requisitos de Liderazgo del Ejército*. Military Review, Ed. Hispanoamericana, Marzo-Abril 2010.
49. Ulmer Walter F. (H), Tcnl (R) del Ejército de los EE.UU. *El Liderazgo Militar en el Siglo XXI: ¿Otro “Puente Demasiado Lejos”?* Manual de Informaciones, Bs. As., V. XLII, Nro1, 2000.

Pedagogía y Didáctica

50. Cuggia, Pedro H. *Secretos del Ring*, Ed. Ángel V. Portero, Tucumán, 1952.
51. Glótochkin A. *Psicología y Pedagogía Militar*, Ed. Progreso, Moscú, 1987.
52. Ejército Argentino. *Manual de Didáctica, Tomo II – Didáctica Militar*, 1986.
53. Ejército Argentino. MFD 51-05-I. *Educación Profesional Militar, Tomo I – Carreras, Cursos y Aprendizaje Autónomo*. 2005.
54. Ejército Argentino. MFD 51-05-II. *Educación Profesional Militar, Tomo II – Educación Operacional*. 2007.
55. Ejército norteamericano. *Manual de Instructores del 6to Batallón de Entrenamiento Ranger*, Ed. 2009. (Archivo CRAOMte “Puerto Península”).
56. Plan Curricular del Curso de Cazadores de Monte 2006/2010
57. Plan Curricular del Curso de Comandos 2006/2010.

Artículos sobre Pedagogía Militar

58. Trejo, Patricio J. *Entrenamiento de Tropas de Operaciones Especiales*, Revista del Suboficial, Vol. 677, Bs. As., 2010.
59. Trejo, Patricio J. *Boxeo, Herramienta Pedagógica*, Revista del Suboficial, Vol. 681, Bs. As., 2011.
60. Centro Regional de Adiestramiento Operacional de Monte. *Ración de Combate para el Monte*, Revista del Suboficial, Vol. 673. Bs. As. 2009.

Entrevistas

61. Bossi, Ignacio, Ing. y Coaching Profesional. Entrevista 4 de Agosto de 2011.
62. Jaimet, Oscar, teniente coronel (R) del Ejercito Argentino, veterano de la Guerra de Malvinas, condecorado al “Valor en Combate”. Entrevista, 26 de Julio de 2011.
63. Matta del Río, Pablo, teniente coronel del Ejército de Chile. Entrevista 19 de mayo de 2011.
64. Markwardt, Albert, mayor del Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica. Entrevista 18 de mayo de 2011.
65. Park, Chinui, mayor del Ejército de Corea. Entrevista 19 de mayo de 2011.
66. Régis Rodriguez Nunez, teniente coronel del Ejército del Brasil. Entrevista 18 de Mayo de 2011.

Archivos

67. Archivo Histórico del Museo de la Compañía de Comandos 601. Listas de egresados de los cursos de comandos desde 1964 a 2010.

Páginas Web

68. http://www.cocrear.com.ar/cursos/coaching_ontologico_e_learning.html.
69. <http://www.colegiomilitar.mil.ar/2008/historia/egresados.asp>.
70. http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/estres_combate.shtml.
71. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/192698/Espasa-Calpe-diccionario-enciclopedico>.
72. Buroni J. y Calzinari A, *El soldado y sus circunstancias en la guerra. Experiencia argentina en la guerra por las Malvinas*. <http://www.aveguema.org.ar/Gacetas>.

Anexo Nro 1: Carta póstuma del teniente Roberto Néstor Estévez (Al trabajo final de licenciatura "Liderazgo militar, herramientas pedagógicas para su desarrollo")

Somiedo 27 de Mayo de 1982

Querido Pipo:

Quando recibir esta carta, yo ya estaré rindiendo cuenta de mis acciones a Dios, Nuestro Señor. El que sabe lo que hace, así lo ha dispuesto: que viviera en el cumplimiento de la Misión. Pero fíjate ver; ¿qué misión? ¿Kac ceto? ¿Te acordás cuando era chico y hacía planes, dibujaba vehículos y otros cosas destinadas a recuperar los deltas Malvinas y restarles en ellas. Nuestro Soberano Dios, que en mi Padre Generoso lo queridos que está su hijo, totalmente consciente del mérito vivo, esto, experiencia única y deje su vida en ofrenda a Nuestra Patria.

Lo único que a todos quiero pedirles es: 1º) Que estén bien unidos, unidos en la familia, bajo la Cruz de Santa, que me recuerden con alegría, y que sea mi asociación sea la apertura a la tribu y muy importante, que recen por mí.

Papa, hay cosas que, en un día, cual-
quiera, no se dicen entre miembros
pero hay que decirlos: Gracias por
tenerte como modelo de bien nacido,
gracias por creer en el honor, gracias
por tener tu apellido, gracias ser Católica,
Argentina e hijo de sangre española, gra-
cias por ser soldado, gracias a Dios por
ser como soy y que es fruto de ese ho-
gor desde vos sea pilar.

Hasta el reencuentro, si Dios
lo permite. Un fuerte abrazo.

Dios y Patria, O Muerto

Roberto

Anexo Nro 2: Cuaderno de notas personales del teniente coronel Oscar Jaimet (Al trabajo final de licenciatura "Liderazgo militar, herramientas pedagógicas para su desarrollo")

⑤ Los procedimientos de combate

- Emboscadas - contraemboscadas
- golpe de mano
- incursiones
- bloqueos de vías de comunicación
- procedimientos de seguridad

⑥ Más de los porfiristas ingresaron al ejército y en particular a la infantería de un espíritu especial, potenciaron los valores de los soldados, los principios del mando, el liderazgo en general y se impregnaron al resto de los oficiales y serenos ¡hay más! en algunas cosas de forma chocante (lo que generó antipatías en particular a los superiores) pero en la mayoría fueron bien recibidos las propuestas (mejorar esto)

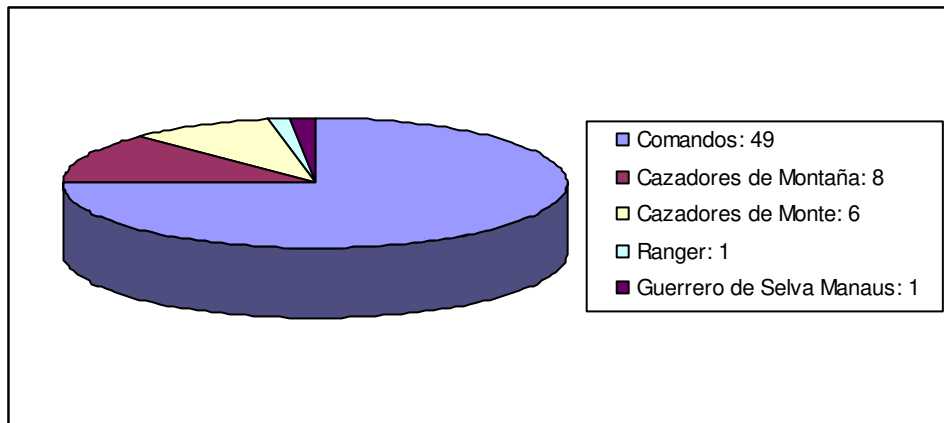
⑦ Armas para combatir al fanatismo

Anexo Nro 3: Explotación de encuesta. (Al trabajo final de licenciatura “*Liderazgo militar, herramientas pedagógicas para su desarrollo*”).

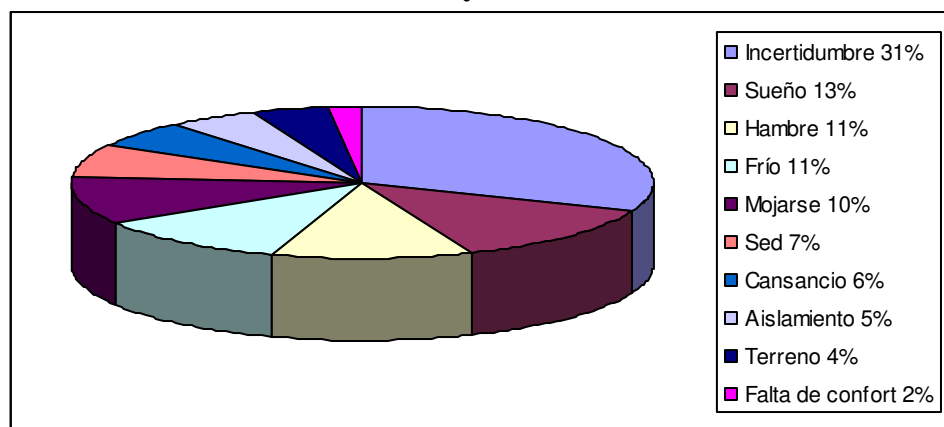
Encuesta Sobre Entrenamiento de Tropas de Operaciones Especiales

La presente encuesta busca identificar cuales son los principales factores de estrés que se presentan durante el entrenamiento.

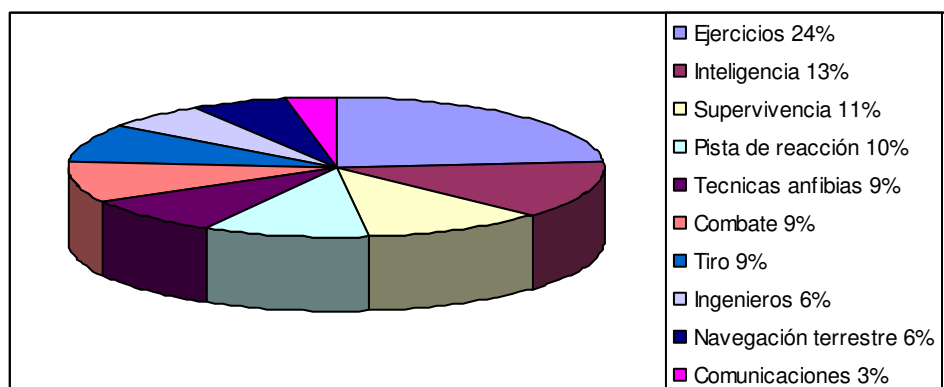
1. Participantes de la encuesta: 65 individuos.



2. Cual fue el factor estresante más influyente durante el entrenamiento.



3. Cual fue la actividad más estresante durante el curso.

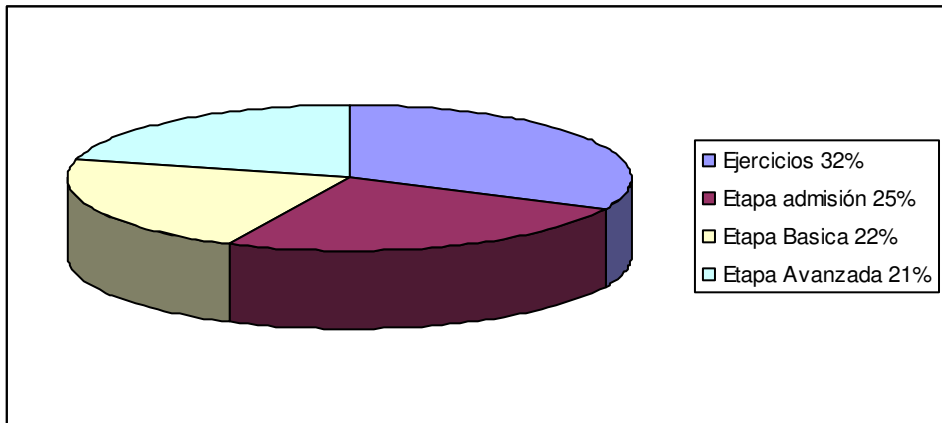


4. Señale la actividad más estresante y explique porque.

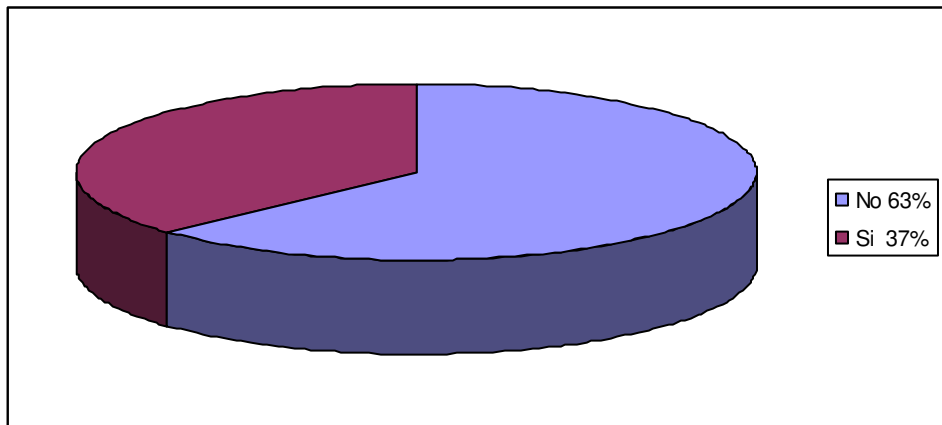
Esta pregunta fue hecha de forma abierta y tuvo diferentes respuestas, sin embargo hubo en general coincidencia en que los ejercicios era la actividad más estresante:

- A 003: El planeamiento porque el mal desempeño era motivo de separación.
- A 006: Los ejercicios, porque involucra a todas las demás actividades bajo presión.
- A 014: El planeamiento durante los ejercicios, por el hecho de estar sometidos a una exigencia intelectual en situación de hambre y cansancio.
- A 017: Ocupar un rol principal durante un ejercicio, por el grado de responsabilidad.
- A 020: Las actividades mas estresantes eran las evaluaciones cuando nos tocaba ser líderes de ejercicios tácticos, al no pasar las evaluaciones, te podían botar del curso.
- B 055: Los ejercicios por todo los detalles que lleva antes, mucho desgaste mental y físico.
- A 056: El planeamiento porque siempre se planifica y a la hora de ejecutar sale algo de importancia mal, ¿o será en el curso así?

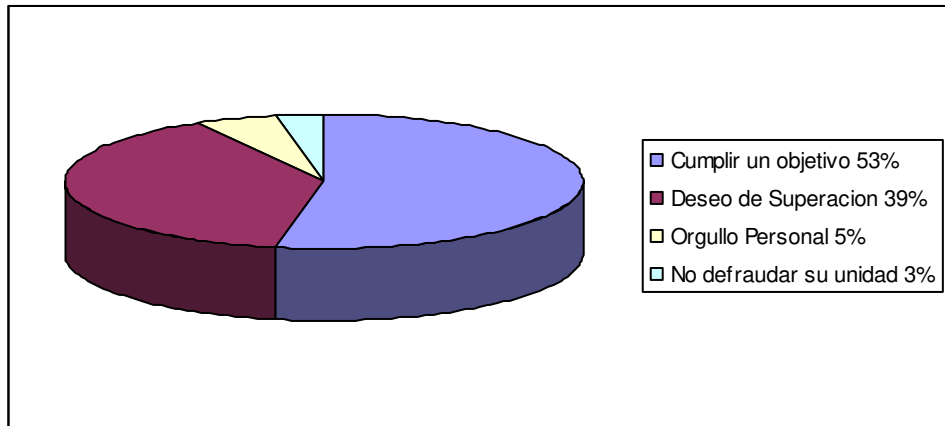
5. En que etapa del curso sufrió mas de los estresores.



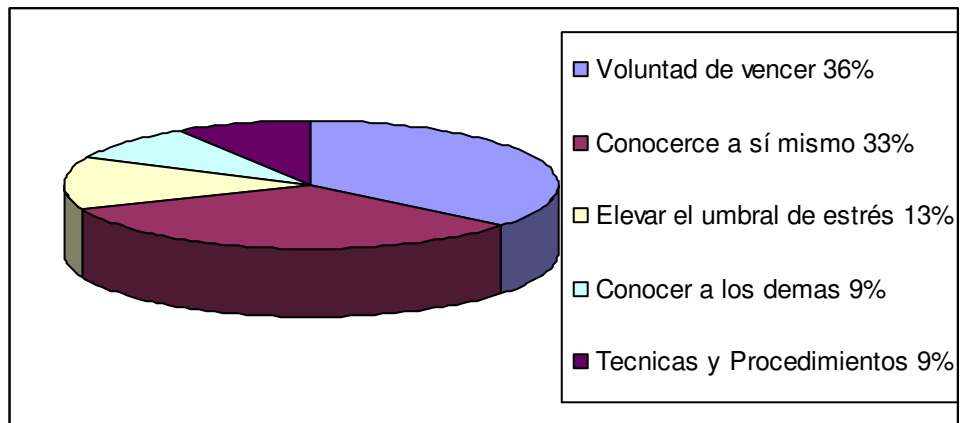
6. Pensó en algún momento del curso pedir su separación.



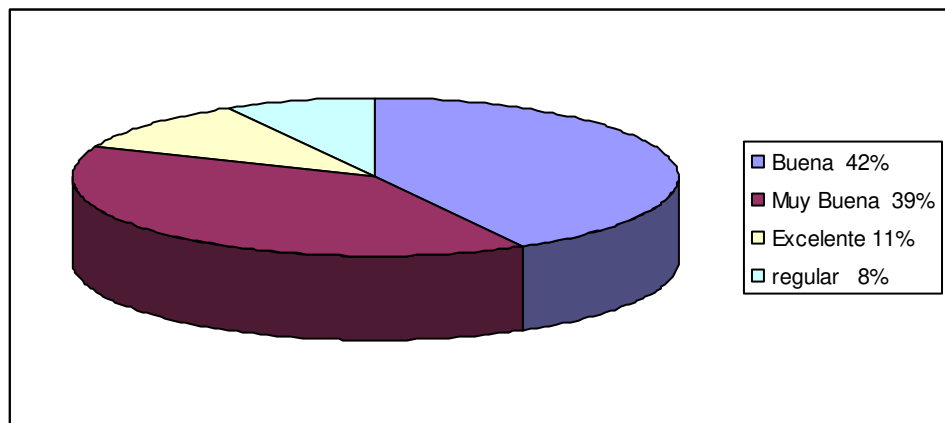
7. Que lo llevó a continuar.



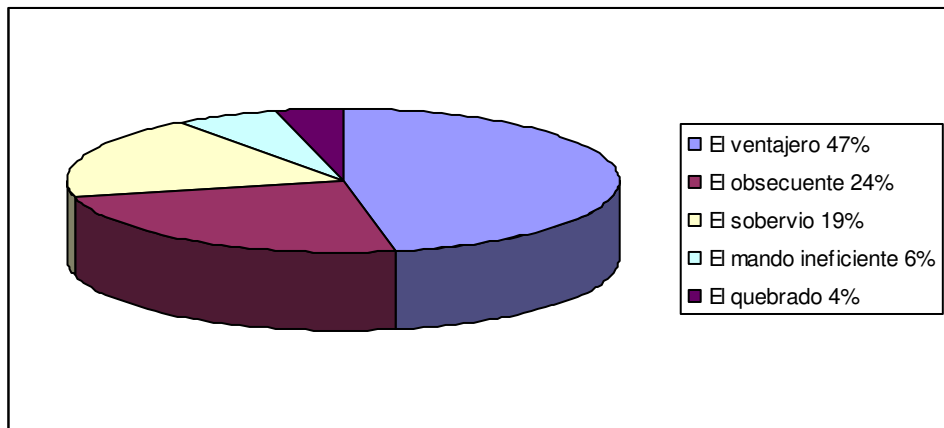
8. De todo lo aprendido durante el curso que fue lo mas significativo.



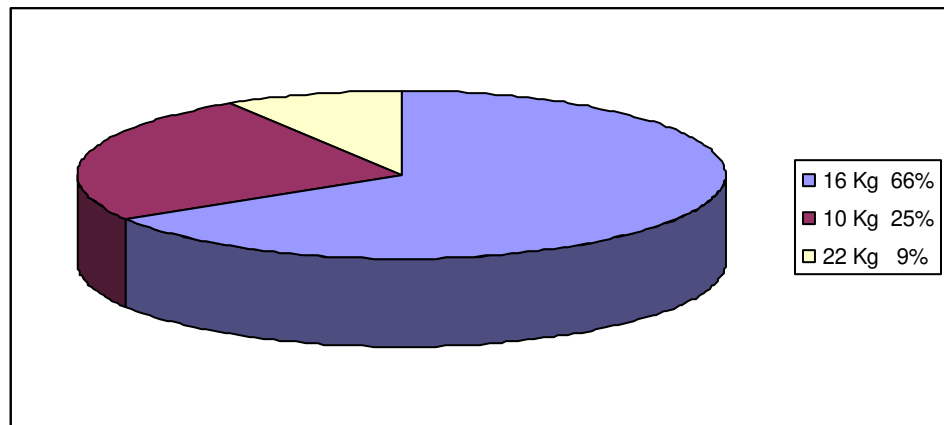
9. Como fue su relación con los demás cursante.



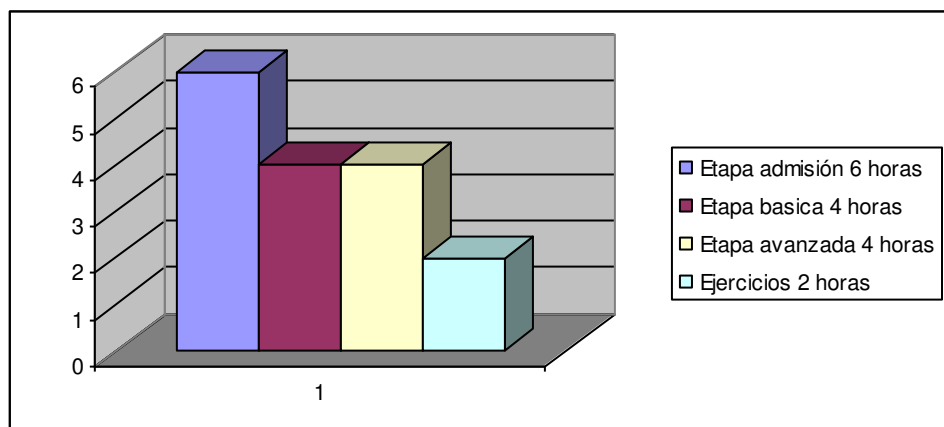
10. Que le molestaba más de los demás cursantes.



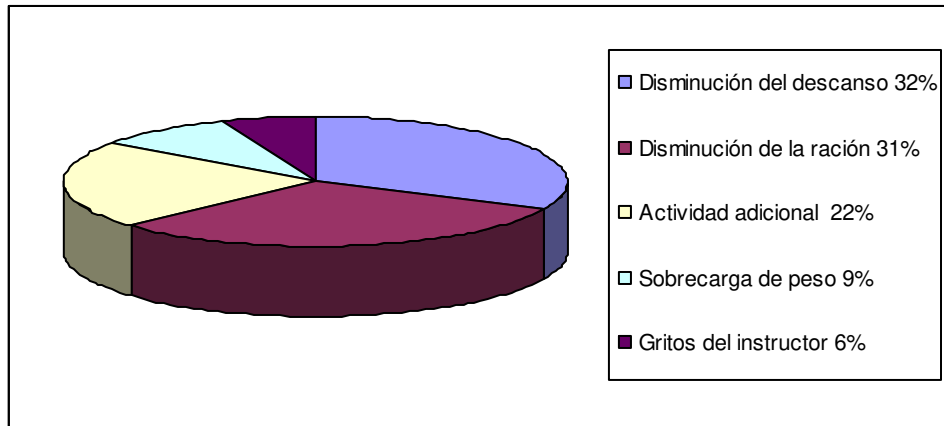
11. Cuantos kilogramos de peso perdió durante el desarrollo del curso.



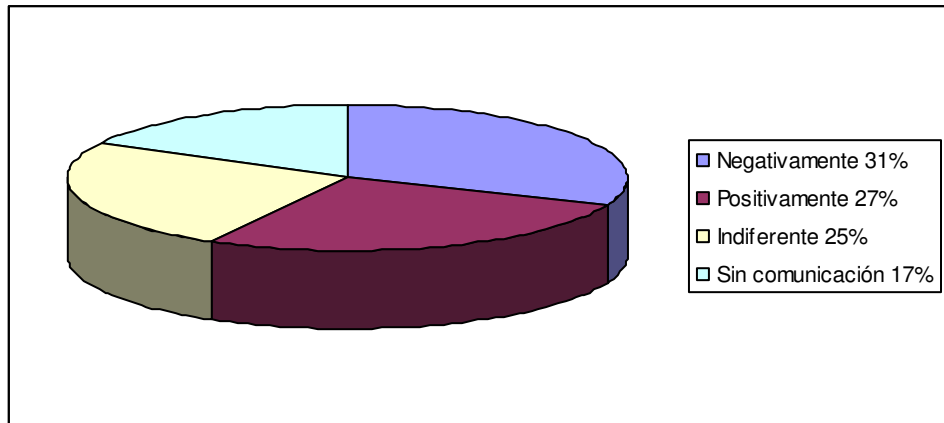
12. Promedio de horas de sueño durante el curso.



13. Cual sanción afectaba más.



14. como afectaba comunicarse con la familia durante el curso.



15. Como fue la influencia de la pareja de combate para sobrellevar el curso.

