

EL INDIVIDUO, SU DESARROLLO COMO PERSONA Y COMO LÍDER: UNA RELACIÓN INELUDIBLE

Autores: CD IVto Año Leonardo NOGALES & CD IVto Año Juan Manuel CIDES. Cadetes del Escuadrón de Caballería del Colegio Militar de la Nación

Correo electrónico: Leonardo.nogales1708@gmail.com & Juanmanuelcides@gmail.com

Resumen:

El presente artículo aborda el liderazgo militar desde una perspectiva experiencial, resaltando cómo la vivencia concreta del jefe (a través de situaciones reales, presión, incertidumbre y contacto humano) constituye un eje fundamental en la construcción del estilo de mando. A partir de aportes teóricos, ejemplos históricos y el marco normativo del Ejército Argentino, se sostiene que atributos como el criterio, la legitimidad y la conexión emocional no se desarrollan exclusivamente en ámbitos académicos, sino que emergen del ejercicio cotidiano del liderazgo. El análisis incorpora referencias al Manual del Ejercicio del Mando, al pensamiento de John Keegan, Stanley McChrystal y Dave Grossman, estableciendo así un puente entre doctrina, historia y práctica. Finalmente, se explora cómo este enfoque puede aplicarse en los primeros niveles del mando, incluyendo el ejercicio diario en el Colegio Militar, donde cada acción formativa configura un proceso gradual de preparación para liderar. El texto busca, así, ofrecer respuestas prácticas a las preguntas planteadas sobre cómo escuchar, observar y adaptarse en contextos operacionales reales.

Palabras Clave: *Liderazgo militar – Inteligencia emocional – Experiencia en combate – Autoridad legítima – Formación militar – Colegio Militar de la Nación – Construcción del mando – Doctrina del Ejército Argentino*

Desarrollo

Introducción

El liderazgo militar suele ser abordado desde principios doctrinarios, modelos teóricos y habilidades técnicas que se transmiten en la formación profesional. No obstante, a medida que se profundiza en su estudio y en su ejercicio concreto, surge con fuerza la idea de que la experiencia personal ocupa un lugar central en la construcción del estilo de mando. Este artículo parte de esa premisa: que la vivencia concreta del jefe, forjada en distintos contextos y niveles de responsabilidad, desempeña un rol fundamental en su modo de conducir.

Lejos de intentar establecer verdades definitivas, el presente trabajo busca articular una reflexión que combine aportes teóricos y ejemplos históricos con una mirada práctica, útil para los niveles más bajos del mando, incluyendo la formación en los institutos militares. El objetivo es destacar cómo la experiencia vivida aporta elementos como criterio, legitimidad y conexión emocional, que resultan clave para ejercer una conducción coherente y eficaz.

En un entorno donde el jefe militar continúa teniendo una centralidad tanto simbólica como operativa, repensar el valor formativo de la experiencia (desde las pequeñas decisiones cotidianas hasta los momentos de mayor presión) permite enriquecer la comprensión del liderazgo y preparar mejor a quienes deben ejercerlo.

A lo largo del artículo se intentará dar respuesta a preguntas fundamentales para la formación del conductor militar: ¿Cómo se escucha y qué se debe escuchar en el terreno? ¿De qué forma se observa y qué debe valorarse en lo observado? ¿Cómo se logra una verdadera capacidad de adaptación ante lo inesperado? ¿Qué implica, en la práctica, escuchar, observar y adaptarse cuando el mando se ejerce bajo presión?

La experiencia vivida y su dimensión humana en el combate

Es sabido que el combate implica riesgos de vida o muerte a lo largo de su desarrollo y, quienes no han tenido la oportunidad de vivirlo en carne propia, están sujetos a perspectivas que pueden originarse en películas, relatos o historias inventadas sobre algún conflicto armado.

Sin embargo, la dimensión humana del combate y la complejidad de conducir hombres que están expuestos a este tipo de adversidades son palpables solo si se considera la experiencia de aquellos hombres y mujeres que se enfrentaron al fuego, a la catástrofe o, incluso, a la sola idea de morir en la guerra, porque es solo en esa vivencia (dura, compleja y profundamente humana) donde se forjan no solo el aspecto actitudinal de quienes combaten, sino también el criterio, la medida y la autoridad moral del líder.

No obstante lo arriba mencionado, existen realidades del combate que por su crudeza, quedan fuera de los manuales o del discurso institucional sobre la formación del jefe militar. Ejemplo de ello son los datos que recopiló *The American Soldier* (Stouffer, 1949), el estudio que revela que una cuarta parte de los soldados estadounidenses que participaron en la segunda guerra mundial declararon haber perdido control de su sistema excretor. La problemática radica en el desconocimiento por parte de los soldados de la alta probabilidad que hay de que puedan sufrir un hecho similar y, en mayor medida, que un jefe de Sección no sepa cómo dirigir a su personal en ese momento de vergüenza, desconcierto y bloqueo mental.

Otro hecho histórico que puede revelar de manera más concreta esta problemática es el rendimiento y registro de bajas en la Segunda Guerra Mundial.

Sobre esto, el historiador Richard Gabriel (1988, como se citó en Grossman: 2004, p.44) expone:

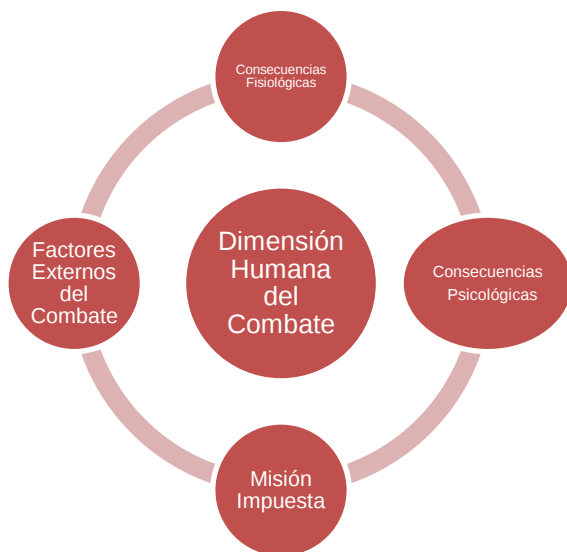
“En todas las guerras del siglo XX en las que han luchado soldados americanos, la probabilidad de convertirse en baja psiquiátrica (de estar debilitado en un periodo de tiempo como

consecuencia del estrés de la vida militar) era mayor que la de caer muerto por fuego enemigo.

La única excepción fue de la guerra de Vietnam, en la que ambas probabilidades fueron casi iguales”.

Estos datos, rescatados por Dave Grossman en *Sobre el Combate* (2004), invitan a repensar qué entendemos por liderazgo militar y desde qué base emocional y moral se debe construir.

El objetivo de este apartado no es simplemente enumerar las consecuencias fisiológicas y psicológicas del combate, sino entender cómo el jefe debe utilizar ese conocimiento para prevenirlas, prepararse y formar a sus subordinados para enfrentarlas. La premisa es clara: aprender de la experiencia para ejercer un liderazgo real, presente y humano.



En este sentido, se vuelve fundamental desarrollar la capacidad de observar y escuchar activamente a la tropa, identificar qué les está sucediendo y cuál es el impacto emocional que están recibiendo, especialmente cuando las exigencias de la misión demandan continuar avanzando.

Esta preparación no comienza el día en que se empuña un arma, ni cuando suena el primer disparo. Comienza mucho antes, en los escenarios cotidianos donde al superior se le presentan innumerables novedades físicas y de índole personal en su subalterno. En el Colegio Militar de la Nación, por ejemplo, un encargado de sección puede advertir cómo un cadete de primer año, presionado por el cansancio físico, la sobrecarga emocional o la exigencia de adaptarse a un entorno radicalmente distinto al que conocía y lejos de sus seres queridos debido al sistema internado del instituto, comienza a aislarse del grupo, a cometer errores por distracción o a responder con una hostilidad que delata más vulnerabilidad que rebeldía.

La forma en que su superior reaccione en ese momento (si elige ignorarlo, sancionarlo de forma automática o, por el contrario, acompañarlo, escucharlo y reconducirlo) puede marcar una diferencia profunda en la formación de ese futuro jefe. Porque ahí, en ese instante aparentemente menor, empieza el verdadero ejercicio del mando. El combate, en definitiva, no comienza en el teatro de operaciones: empieza en cómo se entrena el carácter, en cómo se construye el espíritu de cuerpo, en la capacidad de leer a la tropa y ofrecer contención sin perder autoridad.

Las reacciones emocionales que emergen en este tipo de escenarios no son excepcionales ni deben interpretarse como debilidades individuales: son el primer gran desafío del liderazgo. Separarse de la familia, abandonar la seguridad de lo conocido, aprender a moverse bajo un régimen con normas, códigos y exigencias completamente distintas a la vida civil supone un cambio rotundo para los cadetes del CMN. Un cambio que no impacta solo en lo físico, sino además en lo emocional y mental. No todos reaccionan igual, y es ahí donde el futuro jefe debe afinar su

sensibilidad, su criterio y su capacidad de anticipación. Porque lo que se aprende allí, en ese "combate cotidiano", será la base para enfrentar luego desafíos aún mayores.

Esa es, también, la realidad humana del combate: entender que cada operación, cada marcha, cada misión, generará un impacto profundo en la vida de quienes la protagonizan. Saber identificarlo, contenerlo y liderarlo con humanidad es una condición irrenunciable. Porque el liderazgo militar no se mide sólo por la eficacia táctica o el cumplimiento de una orden, sino también por la capacidad de guiar a otros en medio de la transformación, del miedo, del cansancio y del dolor.

Este tipo de liderazgo, basado en la comprensión de la fragilidad humana, no es una idealización teórica. Lo demuestra con claridad el ejemplo del teniente primero Roberto Estévez, durante la Guerra de Malvinas. Herido de gravedad, sin posibilidad de ser evacuado y rodeado por el enemigo, no solo mantuvo el control de la situación, sino que logró seguir reglándose artillería en beneficio de sus hombres. Su último mensaje, dictado con serenidad a un camarada mientras agonizaba, no solo transmite convicción, sino también una comprensión profunda de lo que significa liderar en medio del horror. Estévez no fue un jefe técnico: fue un líder con temple, visión y entrega. Su historia, como la de tantos otros, no debe servir solo para rendir homenaje, sino como guía ética y práctica para quienes hoy se preparan para asumir el mando.

Nuestra doctrina refuerza esta consigna al exponer, en su capítulo sobre el comportamiento humano, la importancia de comprender las necesidades básicas del individuo, así como los factores internos y externos (positivos o negativos) que pueden afectar su conducta en el medio en que se desarrolla. (Ejército Argentino, 2023)

Sin embargo, leer estas realidades desde el ámbito académico no siempre permite dimensionar la verdadera magnitud de lo que implican. No siempre el combate se presenta como un "riesgo controlado". Por eso, el liderazgo militar debe basarse en una comprensión profunda del ser humano en crisis. Allí es donde se pone en juego la diferencia entre un mando formal y uno verdaderamente eficaz.

Construcción de un propósito común.

La dimensión humana del combate tal y como se expuso no puede defenderse por sí misma. Es justamente ella la que hace retroceder a muchos soldados cuando se enfrentan por primera vez al cumplimiento de una misión.

No obstante, los ejércitos tienen una herramienta fundamental para mantener un temple actitudinal en sus tropas y lograr así vencer y no morir: un propósito común a todos los miembros de la organización. No se trata solo de obedecer órdenes: es, por parte del líder, obtener la voluntaria obediencia del subordinado, pero creyendo en algo más grande que uno mismo. Ese propósito, cargado de valores, cohesiona al grupo y ancla al combatiente cuando el miedo amenaza con desbordarlo, cuando las reacciones fisiológicas y psicológicas parecen más poderosas que el compromiso con la misión.

En este punto, la moral se convierte en un recurso táctico. El liderazgo no solo consiste en mandar, sino en sostener emocionalmente a la tropa desde esas razones que permiten al individuo sobreponerse a la adversidad.

Lo particular de este sostenimiento es que no siempre tendrá su origen en las órdenes del líder. El general estadounidense Stanley McChrystal (2011), expone cómo el aprendizaje mutuo entre comandantes y subordinados puede fortalecer este propósito común. A pesar de las diferencias generacionales o de conocimiento técnico por avances tecnológicos, McChrystal reconoce que fue su apertura al aprendizaje "desde abajo" lo que le permitió conectar con sus soldados. Al asumir que el liderazgo no implicaba tener todas las respuestas, sino crear el clima donde todos pudieran aportar a un objetivo superior, logró generar un sentido de misión compartida que trascendía la jerarquía formal. La autoridad, entonces, no se impone: se construye en esa reciprocidad.

Esta construcción del propósito compartido es lo que puede explicar por qué ciertos grupos, incluso superados en número o en medios, se mantienen firmes e incluso resultan victoriosos. Es una finalidad ulterior la que potencia la iniciativa de contribuir a la organización desde la acción y el

pensamiento. Así, se percibe a la misión dada ya no como una imposición, sino como una convicción.

Pero esta convicción no es automática ni garantizada. En *Sobre el Combate* (Grossman, 2004), se señala que, durante la Segunda Guerra Mundial, cerca del ochenta y cinco por ciento de los soldados estadounidenses no dispararon sus armas, incluso estando bajo fuego enemigo. La ausencia de un propósito claro o de un vínculo fuerte con su unidad transformó a soldados entrenados en espectadores paralizados. En contraste, el soldado Charles E. Kelly (1944), conocido como “Commando Kelly” y condecorado con la Medalla de Honor, relató cómo, en medio de intensos combates urbanos en Italia, se movía entre habitaciones buscando armamento para continuar enfrentando al enemigo mientras sus propios compañeros, inmovilizados por el miedo y la desmoralización, no lo asistían. Kelly no se movía solo por coraje individual: lo impulsaba una misión internalizada, una voluntad de resistir aun cuando el entorno parecía ceder al colapso.

Esta es la norma a la cual se debe ajustar el futuro jefe de Sección: la de renunciar a la soberbia y reconocer que las mentes subordinadas no tienen una experiencia ni mayor ni menor, sino diferente. Experiencias que, bien comprendidas, pueden aportar profundamente al cumplimiento de la misión. En el marco del Ejército Argentino, son los suboficiales y soldados voluntarios quienes constituyen esta realidad; una realidad que no solo pone a prueba la humildad del jefe, sino también su actitud de transformar con el liderazgo, el cual brota del conocimiento y la formación recibida durante cuatro años en el Colegio Militar y se afianza con la experiencia adquirida en las unidades.

Pero incluso antes de ocupar un puesto como oficiales, ese ejercicio del liderazgo encuentra ya un terreno fértil en la vida diaria del cadete. Es allí donde el liderazgo empieza a tomar forma real, cuando el cadete superior deja de pensar solo en su rendimiento y empieza a mirar cómo influye en la motivación y el desarrollo de los demás.

No es extraño escuchar (o incluso vivir en carne propia) cómo, en las etapas iniciales de la carrera, muchos cadetes renuncian a esa chispa que los hizo cruzar por primera vez el arco de entrada, vestidos de civil. Las razones son diversas y muchas escapan del control que puede tener un cadete de tercer o cuarto año. Sin embargo, es preciso también analizar el trabajo del cadete responsable de la formación de primer año en esta dimensión humana a la que estos se enfrentan por primera vez y si lograron cultivar en esos cadetes un propósito organizacional que les permita mirar más allá de la adversidad latente.

En este sentido, es esa la esencia del jefe de Sección: educar. Y en ese acto, formar el perfil actitudinal y espiritual de aquellos que seguirán adelante cuando el cansancio, el dolor o el miedo hagan tambalear las certezas.



Si un cadete se da de baja, si no logra integrar en su personalidad el valor del esfuerzo, la idea de un propósito común, o la visión de algo más grande que él mismo, no es un simple desenlace personal: es un fracaso compartido. Es la señal de que no se supo construir con él una motivación capaz de sostenerlo. Es el reflejo de una oportunidad de liderazgo desaprovechada.

Aun así, falta redescubrir cual es propósito particular de quienes forman parte del instrumento militar terrestre. La respuesta puede variar según el contexto, pero todas las variantes desembocan en un mismo fin: contribuir al Ejército Argentino como futuros oficiales y, dentro de él, servir al país en la defensa, incluso hasta perder la vida. Desde esa premisa, se desglosa un sinfín de razones por las cuales los cadetes y oficiales deben dejar absolutamente todo de lado para esforzarse en el cumplimiento eficaz de sus funciones. La preparación de una instrucción, por ejemplo, por parte de un cadete de cuarto año y un oficial instructor ya no son una mera actividad impuesta en un planeamiento curricular que hay que cumplir a ciegas: es la formación de cadetes subalternos -que también van a ser oficiales- la que está en juego, y es en ese momento donde las cosas dejan de ser abstractas. A la par que se aprende a enseñar, se cultiva en el subalterno el conocimiento que van a volcar ellos mismos en el futuro. Planteándolo de esta manera, es el futuro de los jefes de nuestra organización el que depende de que tanto esfuerzo exista por parte de sus superiores. Para ello, todos los miembros deben comenzar con un propósito claro y fundamentado en valores patrióticos que inviten aplicar la abnegación en cada actividad, elevando la calidad humana del personal de oficiales que va a estar a cargo de la educación del personal de cuadros y tropa.

No parece entonces una exageración pensar que, si se lograra sembrar ese propósito común en cada cadete desde sus primeros pasos, la motivación crecería, el compromiso se consolidaría y las cifras de bajas disminuirían. Habría menos renunciadas, no porque el sistema se volviera más flexible, sino porque el ideal que lo sostiene estaría más vivo.

En definitiva, el liderazgo militar no es una investidura que se recibe el día del egreso, sino un proceso de construcción diaria que comienza con el primer paso dentro del Colegio. No se trata de mandar, sino de guiar; no de imponer, sino de inspirar; no de figurar, sino de formar. Si los cadetes no logran asumir hoy mismo esa responsabilidad con la seriedad que merece, se estará hipotecando la calidad humana y profesional de los soldados que algún día quedarán bajo su mando. Y si algún día deben comandar bajo fuego enemigo, será demasiado tarde para aprender a liderar. El momento de hacerlo es ahora.

La experiencia personal como base del estilo de mando

El aprendizaje del liderazgo militar (y la integración del mismo a un propósito común), no puede ser reducido a un conjunto de técnicas, fórmulas doctrinarias o habilidades abstractas. Más allá de los principios y procedimientos que rigen su ejercicio, el mando constituye esencialmente una forma de relación humana que se construye a lo largo del tiempo.

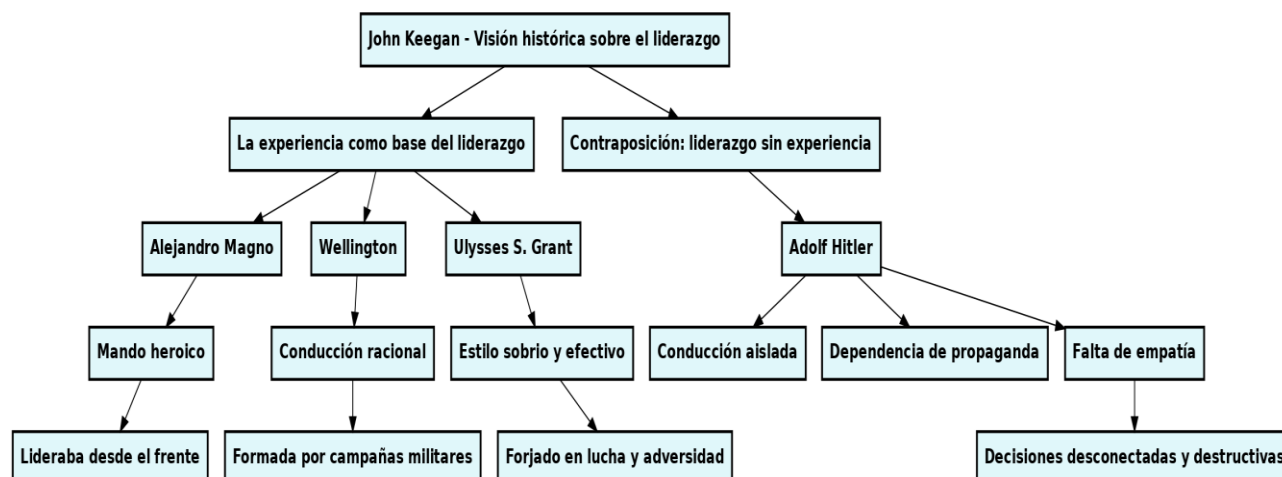
Según el Manual del ejercicio del mando el jefe influye a través de sus acciones y órdenes, pero esa influencia depende, en gran medida, de su capacidad para conocerse a sí mismo, perfeccionar sus cualidades y ejercer un liderazgo basado en la experiencia concreta (Ejército Argentino, 2023).

En ese sentido, la experiencia personal no es un factor accesorio ni complementario: es un componente esencial que moldea el estilo con el que se conduce. Las decisiones adoptadas en contextos reales, el haber atravesado situaciones de incertidumbre, el contacto directo con el personal, las fallas asumidas y las lecciones aprendidas, forman parte del proceso a través del cual se construye el ascendiente del jefe. El propio reglamento sostiene que la capacidad de mando es una aptitud que se adquiere, desarrolla y perfecciona a lo largo de toda la carrera, y que depende del esfuerzo por reflexionar críticamente sobre la propia práctica. (Ejército Argentino, 2023)

En su exposición en TED Talks, *Listen, learn... then lead*, el general Stanley McChrystal (2011) refuerza esta perspectiva al señalar que los momentos más formativos en la vida de un conductor militar no ocurren en el aula, sino bajo presión real, cuando se debe decidir con información incompleta y asumir las consecuencias inmediatas. Afirma que “el liderazgo no es como lo enseñan, es como se vive”, y que incluso los fracasos dejan huellas que configuran el estilo de conducción. Desde esa lógica, habilidades como escuchar, observar y adaptarse (también reconocidas en el reglamento como parte del conocimiento del comportamiento humano) no pueden desarrollarse plenamente sin atravesar el ejercicio práctico del mando (Ejército Argentino, 2023).

Desde una mirada histórica, John Keegan (1987) ilustra cómo los grandes comandantes construyeron su estilo a partir de lo vivido. Alejandro Magno ejercía un mando heroico desde el frente; Wellington desarrolló una conducción racional tras años de campañas; Grant forjó un estilo

sobrio y efectivo, influenciado por una vida de lucha y adversidad. En todos ellos, la experiencia fue el cimiento del liderazgo. En contraposición, Keegan describe el caso de Hitler como un ejemplo de liderazgo sin vivencia real: una conducción aislada de las tropas, sostenida por la propaganda, y carente de empatía, lo que derivó en decisiones desconectadas y destructivas.



En un sentido complementario, Dave Grossman (2004), oficial del Ejército de los Estados Unidos y especialista en psicología del combate, profundiza esta misma idea desde la perspectiva emocional y fisiológica del liderazgo. En *Sobre el Combate*, sostiene que el mando efectivo no se reduce a la capacidad de tomar decisiones tácticas, sino que exige haber experimentado en primera persona los efectos reales del combate: el miedo paralizante, la presión emocional, la disociación mental y el peso moral de la responsabilidad sobre la vida ajena. Según Grossman, el líder que ha atravesado estas vivencias no solo adquiere un mayor control sobre sí mismo, sino que está en condiciones de comprender y anticipar las reacciones de sus subordinados en situaciones límite. Esta capacidad de contención emocional, de transmitir calma y de sostener al grupo bajo presión, no surge de una instrucción técnica sino del aprendizaje adquirido en contacto con la realidad del combate. Así, al igual que Keegan, Grossman refuerza la idea de que el liderazgo militar auténtico se construye con base en la experiencia vivida: es el haber estado “ahí” lo que permite al jefe actuar con firmeza, humanidad y juicio moral cuando las circunstancias lo exigen.

La experiencia personal, entonces, aporta al jefe tres elementos clave para el ejercicio del mando: criterio, legitimidad y conexión emocional. El criterio se forma al enfrentar situaciones concretas donde las decisiones deben tomarse sin certezas. La legitimidad se construye cuando los subordinados reconocen en su jefe a alguien que “ha estado ahí” y comprende lo que significa obedecer, resistir, fallar o avanzar. Finalmente, la conexión emocional surge cuando el jefe no solo conoce la teoría, sino que recuerda lo que se siente ser dirigido, lo cual le permite actuar con mesura, firmeza y humanidad. Estas ideas son consistentes con las condiciones personales para el mando establecidas por el reglamento (como el aplomo, el criterio, la justicia, la integridad y la abnegación), las cuales no se desarrollan en abstracto, sino en el marco de vivencias significativas (Ejército Argentino, 2023).

En el contexto del Ejército Argentino, donde la figura del jefe sigue teniendo un peso simbólico y operativo central, estas dimensiones no son detalles: son condiciones de eficacia. Un oficial que ha pasado por distintas etapas, que se ha entrenado en condiciones exigentes, que ha fallado y aprendido, y que ha reflexionado sobre su rol, está en mejores condiciones de ejercer un liderazgo coherente, consciente y genuino. Porque no hay conducción verdadera sin haber sido, antes, conducido; ni autoridad legítima sin experiencia vivida.

Liderar en lo cotidiano: el mando en sus primeros escenarios reales

Es en ese “ahora” donde se pone a prueba todo lo planteado en este trabajo. Porque liderar, en los primeros escenarios reales, no es una idea abstracta: es una práctica concreta que comienza con algo tan simple (y tan determinante) como dar la primera orden a un subalterno. Esa instancia, aparentemente menor, inaugura una cadena de aprendizajes que continuará con el ejercicio del rol

como jefe de grupo, como instructor, como director de ejercicio, y más adelante, como jefe de sección. En todos estos casos, el entorno no será ideal, ni el tiempo alcanzará, ni la respuesta del grupo será siempre favorable. Pero esa es precisamente la riqueza formativa de estos espacios: permiten equivocarse, ajustar y aprender con consecuencias controladas, en contextos donde aún se está acompañado por superiores y compañeros. Como lo establece el *Manual del Ejercicio del Mando*, la capacidad de conducción se perfecciona a lo largo de la carrera, en tanto el jefe reflexione críticamente sobre su actuación, aprenda a conocerse a sí mismo y cultive una presencia activa, justa y humana frente a su personal (Ejército Argentino, 2023).



En este nivel inicial del mando, el líder no necesita grandes discursos ni estrategias complejas: necesita estar. Escuchar cuando alguien se empieza a aislar. Observar cuando el cansancio se vuelve frustración. Corregir con oportunidad, sin humillar. Exigir con claridad, sin autoritarismo. Estos gestos cotidianos, lejos de ser detalles, son los que consolidan un estilo de conducción que luego se replicará en escalones más altos. Como expresa McChrystal, "el liderazgo no es como lo enseñan, es como se vive" (McChrystal, 2011).

La subunidad de cadetes es un escenario privilegiado para este aprendizaje. Cada semana plantea desafíos distintos: frustraciones personales, conflictos de grupo, presiones externas, errores cometidos bajo estrés. Ignorar esos momentos sería una omisión pedagógica. En cambio, observarlos y actuar sobre ellos con criterio, empatía y firmeza es ya liderar. Es transformar una rutina en una instancia formativa. Es dar sentido al rol de conductor, incluso cuando aún se está en formación.

En este sentido, la estructura pedagógica del Colegio Militar le da ese sentido que trasciende la concepción clásica del estudio académico, y es con esa finalidad con la que lo diseñó el General Justo, como lo cita Podestá (2021) en su obra *Corazones de Patrio Sentir*: que en este instituto hasta las paredes dejen una enseñanza.

Por eso, responder a las preguntas planteadas al inicio de este artículo no requiere de fórmulas complejas, sino de la disposición constante a aprender del día a día. ¿Cómo se escucha y qué se debe escuchar en el terreno? ¿De qué forma se observa y qué debe valorarse en lo observado? ¿Cómo se logra una verdadera capacidad de adaptación ante lo inesperado? ¿Qué implica, en la práctica, escuchar, observar y adaptarse cuando el mando se ejerce bajo presión? La respuesta está en la práctica misma, en el contacto con la realidad, en el liderazgo que se construye paso a paso, desde los primeros escenarios reales de conducción.

Reflexiones

El presente artículo deja en claro una secuencia lógica sobre la cual se entiende la importancia de practicar activamente el ejercicio del mando desde el minuto uno cuando el individuo cruza el arco de entrada e ingresa al Colegio Militar de la Nación.

En primera instancia, comprender que la finalidad última del entrenamiento y formación de los futuros oficiales del ejército argentino tiene un único ámbito de aplicación: el combate. Es preciso que la dimensión humana de dicho combate sea de conocimiento global y constante objeto de estudio de los cadetes. Sólo entendiendo la crudeza que se vive en el campo de batalla se comienza a dimensionar la importancia de estar a la altura de la toma de decisiones en ese contexto, teniendo vidas a cargo.

En segundo lugar, asentando esta dimensión humana del combate en la organización, la misma se sostendrá a través de la construcción de un propósito común que logre que los integrantes de

dicha organización se sobrepongan a las adversidades que el combate presenta. En el ámbito del Ejército Argentino, la búsqueda de defender la patria a toda costa y servir a nuestro pueblo en sus necesidades es la razón por la cual hombres y mujeres siguen en servicio activo. Es de suma importancia y urgencia buscar formas de cultivar la construcción de este propósito común en el perfil militar de los cadetes, futuros conductores de fracciones de combate.

Siguiendo con esta lógica, ese perfil militar en el individuo responde a otra premisa: construir el estilo de mando y liderazgo desde la experiencia vivida. Sólo experimentando el ejercicio del mando y acertando o errando en las distintas etapas de formación los cadetes van a construir un perfil actitudinal que tenga un estilo de liderazgo propio. En este sentido, brindar las oportunidades suficientes para que los cadetes aprendan a enseñar y a gestionar las actividades logrará sembrar en su personalidad un sentido de responsabilidad que garantizará en el futuro subtenientes de distinta personalidad, pero guiados por un propósito común y un sentido de la responsabilidad irrenunciable. Es necesario entender que estas oportunidades tienen que tener una secuencia lógica y ser proporcionales a las dificultades que tienen los educandos en el ejercicio del mando. Si a un cadete le cuesta organizar instrucciones, que sea este quien más responsabilidades tenga para aprender a gestionar esa actividad. Es decir, permitir al educando ser protagonista de ese mando que va a ejercer cuando sea subteniente, pero con una responsabilidad legalmente real.

Esta construcción de un estilo propio desemboca finalmente en el día a día, un estilo que debe equivocarse y volver a intentar resolver los distintos problemas y desafíos de la vida diaria del cadete, desde el primer al último año. Dicho así, no es carente de sentido la idea de repensar cómo se enfocan los errores de los educandos, si con la finalidad de hacerles entender la equivocación o llamar la atención por el simple hecho de hacerlo. Las correcciones con una finalidad pedagógica inducirán al educando a comprender la finalidad de su accionar, por qué debe corregirlo y, en consecuencia, mejorar la calidad de su ejercicio del mando desde una mirada positiva y no desde la desmotivación. En definitiva, la construcción del liderazgo recorre una trayectoria desde lo más abstracto como la dimensión humana y una finalidad ulterior en nuestras acciones hasta el día a día, donde los cadetes, futuros oficiales, ejercen el mando cometiendo aciertos y errores, construyendo así un estilo propio, una chispa que no debe ser apagada. Esta percepción invita a repensar cómo se abordan los errores de los cadetes cuando intentan ejercer el mando y si tienen las mismas oportunidades para ocupar el rol de protagonistas responsables de cadetes subalternos a los que deberán guiar en el cumplimiento de una misión determinada para así, en un futuro, conjugarlo con las responsabilidades reales de una Unidad de Combate.

Bibliografía

- Ejército Argentino. (2023). *Manuel del Ejercicio del Mando*.
- Gabriel, R. A. (1988). *No More Heroes: madness and psychiatry in war*. Nueva York: Hill and Wang.
- Grossman, D. (2004). *Sobre el Combate, La psicología y fisiología del conflicto letal en la guerra y en la paz*. New York: Melusina.
- Keegan, J. (1987). *La Máscara del Mando, Un estudio sobre el liderazgo*. Madrid: Turner Noema.
- Kelly, C. E. (1944). *One Man's War*. Nueva York: Alfred A. Knopf.
- McChrystal, S. (6 de abril de 2011). *Listen, learn ... then lead [Video]*. TED Conferences. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=FmpIMt95ndU>
- Podestá, M. A. (2021). *Corazones de Patrio Sentir*. Editorial Universitaria del Ejército Argentino .
- Stouffer, S. (1949). *The American Soldier: combat and its aftermath*. New Jersey: Princeton.