

EN PROCURA DEL LIDERAZGO

General de División (Retirado) Licenciado JORGE ÁNGEL TELLADO
Profesor y Coordinador de la Cátedra de Ética, Mando y Liderazgo
Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa – Colegio Militar de la Nación
jtellado@siedcmn.undef.edu.ar / jatellado@yahoo.com.ar

En 1971, egresó del Liceo Militar “General SAN MARTÍN”; y en 1974 del Colegio Militar de la Nación, con el grado de Subteniente del Arma de Caballería. En 2012 pasó a Retiro, habiendo alcanzado el grado de General de División. Se le reconocen cuarenta y ocho años de servicio.

Durante su carrera militar, desempeñó diversas **funciones de mando y liderazgo**, en una diversidad de organizaciones del Ejército Argentino y las Fuerzas Armadas.

- Jefe de Sección Tanques (1975/1976)
- Jefe de Sección Tiradores Blindados (1977)
- Jefe de Sección de Exploración Blindada (1978/1979)
- Jefe de Sección de Granaderos a Caballo (1980)
- Oficial Instructor del Escuadrón de Caballería / Colegio Militar de la Nación (1981/1984)
- Jefe del Escuadrón de Caballería / Colegio Militar de la Nación (1985)
- Jefe del Escuadrón de Caballería Paracaidista 4 (1992/1994)
- Jefe del Regimiento de Caballería de Tanques 12 (1998/1999)
- Inspector del Arma de Caballería (2002/2004)
- Comandante de la Ilda Brigada Blindada (2006/2008)
- Comandante de la Ilda División del Ejército (2009/2010)
- Presidente del Consejo Superior del Arma de Caballería (2010/2011)
- Comandante de Adiestramiento y Alistamiento del Ejército (2011)
- Comandante Operacional de las Fuerzas Armadas (2011)
- Comandante General Electoral (2011)

Sus especialidades militares fueron las de blindados y paracaidismo.

Posee los títulos de Oficial de Estado Mayor, Oficial de Estado Mayor Conjunto, Licenciado en Estrategia y Organización, Profesor Universitario para la Enseñanza Media y Superior de la Conducción Militar; y cursó la Maestría en Defensa Nacional y Posgrado en Geopolítica.

Desde el año 2017, en el Colegio Militar de la Nación y la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa desempeña las siguientes funciones:

- Profesor y Coordinador de la Cátedra de Ética, Mando y Liderazgo
- Profesor de la Cátedra de Táctica
- Fundador y Coordinador de la Escuadra de Mando y Liderazgo del CMN
- Director de los Simposios Interuniversitarios sobre Liderazgo realizados en 2019, 2022, 2023 y 2024.

En 2024 fue reconocido como Profesor Destacado por el CMN, la Facultad del Ejército Argentino y la Universidad Nacional de la Defensa. Ha participado como experto en la redacción del MFP-51-13 (Reglamento para el Ejercicio del Mando), edición 2023, del Ejército Argentino. Ha dictado y dicta conferencias referidas al ejercicio del liderazgo en el medio empresarial civil.

1. Resumen

La formación de Oficiales del Ejército Argentino, misión específica del Colegio Militar de la Nación (Plan de Carrera 2017), hace necesario enfocar un espectro multidisciplinario de acciones que, convenientemente coordinadas, le permitan al Instituto satisfacer tal exigencia, en un entorno caracterizado por su constante evolución.

Incluida en tal misión, queda desarrollar la competencia de liderazgo (Martha Alles 2008), central en el ejercicio del mando que han de ejercer los futuros Oficiales de la Fuerza (MFP-51-13 Manual del Ejercicio del Mando 2023)

Al respecto, el artículo procura describir, a partir de la definición del enfoque de liderazgo que se considera más apropiado, una metodología integradora de distintas acciones concretas y posibles que, a modo de proyecto, contribuya a alcanzar la misión referida.

2. Palabras Clave

Proyecto. Liderazgo. Competencia. Integración interdisciplinaria. Estrategia docente. Seguimiento personalizado.

3. Determinación de la temática - Necesidad en el marco profesional específico

La necesidad de educar a un conductor militar que posea capacidad para interactuar eficaz y eficientemente en la actualidad y el futuro inmediato, con cierta trazabilidad hacia el futuro incierto, presupone la imperiosa tarea de recurrir no sólo a un espectro amplio de conocimientos específicos, sino además a la selección de una serie de técnicas y estrategias de aplicación práctica que lo hagan viable, actualizado y atractivo. Para el Colegio Militar de la Nación, representa su función esencial.

En tal sentido, de entre esos conocimientos específicos aludidos, se destacan notoriamente aquellos que contribuyan a su competencia como conductor de fracciones integradas por personas, signadas por un comportamiento humano que – reflejado en actitudes – se proyecten hacia el cumplimiento de una misión particular, en situaciones normalmente críticas y exigentes en lo anímico y físico.

Materializado en términos contemporáneos y cotidianos, se habla de liderazgo; y en forma aún más precisa, se recae en aquellas características propias y esenciales de este. Es entonces cuando emergen – coincidente con lo sostenido por los especialistas actualizados en el tema – lo trascendente que resulta conocer y dominar conceptos tales como percepción, persuasión, motivación, comunicación (verbal y no verbal), inteligencia racional y emocional, empleo del tiempo, dominio de los miedos, determinación estratégica de metas, adaptación e innovación y – fundamentalmente – trabajo en equipo, distinguiéndolos como verdaderos instrumentos que, interrelacionados, permitirán un ejercicio eficaz del ansiado e imprescindible liderazgo; y - cada uno por su lado – a modo de características primordiales de dicha aptitud, así como también competencias a obtener y desarrollar por quienes aspiren a poseerla (Stephen Robbins 2000, Carlos Sosa 2020, Daniel Goleman 2019, Dave Lakhani 2018, Gilbert Simondon 2012, Marshall Rosenberg 2013, Patricio Trejo 2016, Daniel Goleman 2019, Anne Bruce 2014).

4. Factibilidad y conveniencia de la ampliación del marco específico

El sólo hecho de recapacitar respecto a los aspectos que caracterizan al liderazgo mencionados en el párrafo precedente, hacen evidente la multiplicidad de quehaceres a los que refiere su aplicación. Por ello y reconociendo esta proyección interdisciplinaria,

se reconoce viable, factible y conveniente ampliar el espectro de participantes, extendiendo la actividad a alumnos universitarios de otros Institutos Militares de Formación (Escuela Naval Militar y Escuela de Aviación Militar) y de Universidades, tanto Nacionales como privadas, en diferentes carreras.

El hecho de reunirse en torno a un tema de interés en común denota la intencionalidad manifiesta de construir conocimientos interdisciplinarios, además de contribuir a generar un relacionamiento generacional y etario de valor estratégico para el desarrollo nacional integral y de favorecer una “relación cívico-militar” favorable.

Ampliando aún más el espectro de influencia de la actividad, también resulta posible y congruente incluir entre los participantes a otras instituciones oficiales (Gendarmería Nacional, Prefectura Naval Argentina y Policías), así como empresas civiles vinculadas.

5. Estrategia docente para el abordaje temático

Entre las más viables para lograr la transmisión y captación de la temática de marras, se reconoce en el simposio a la estrategia docente más apropiada, habida cuenta de que propicia la interacción, análisis de opiniones diversas, así como la adopción de posturas fundamentadas que sostengan tales opiniones.

En particular, se visualiza a modo de “compromiso ineludible” inducir la apertura mental de ideas propias en los participantes, que escapen a visiones “lineales o unicasales”, haciéndolos sentir como verdaderos “dueños” de sus intervenciones y conclusiones.

6. Objetivos a perseguir

a. General

Actualizar y profundizar los aspectos que permiten establecer la naturaleza y características predominantes del liderazgo en organizaciones humanas.

b. Específicos

- 1) Comprender e interrelacionar los conceptos temáticos en análisis, identificándolos como esenciales para la obtención y ejercicio del liderazgo.
- 2) Incentivar la investigación e intercambio de ideas y opiniones, propiciando un espacio para la reflexión y el pensamiento crítico.
- 3) Desarrollar la capacidad para expresar conclusiones, fundamentando precisa y científicamente las mismas.
- 4) Favorecer la interrelación universitaria y “cívico-militar”, capitalizando la transversalidad de los conceptos en análisis.

7. Metodología de aplicación de la Estrategia Docente seleccionada

a. Organización de los participantes

A efectos de favorecer la interacción y pluralidad de ideas ya aludidas, se aprecia conveniente organizar grupos en los que se vean representadas todas las entidades participantes, evitando el predominio de alguna de ellas.

Tal organización facilitará el análisis diversificado de los temas que se establezcan en común para todos los participantes y – consecuentemente – generará un escenario de distintas ponencias que denotarán coincidencias o disidencias habilitantes al diálogo y defensa de posturas.

Por lo demás, la organización en equipos contribuirá a incrementar la flexibilidad, capitalizar la diversidad e incrementar el rendimiento del conjunto de estudiantes que los integren.

A fin de monitorear el desarrollo de las actividades de cada grupo, resultará apropiado designar un docente de la Cátedra organizadora como supervisor de cada uno de ellos, quien podrá oficiar de referente, consultor y/o moderador de la actividad.

Al organizador y responsable del desarrollo práctico del evento le bastará con un auxiliar para asistirlo en su tarea.

b. Determinación de temas a abordar

Dada la diversidad y especificidad de las características esenciales del liderazgo ya mencionadas y aún a sabiendas que quien lo ejerza empleará su mayoría, resulta apropiado seleccionar algunas de ellas y centrar la atención en su vinculación e interacción práctica (por ejemplo, la interrelación de la percepción con la persuasión para el trabajo en equipo, la de la inteligencia racional con la inteligencia emocional y la comunicación para generar emociones u otras, en función de la capacidad de negociación).

La sucesión anual o semestral de simposios u otras actividades académicas afines, permitirá abarcar el tratamiento de la totalidad de las características esenciales mencionadas y concatenarlas según se advierta necesario.

c. Cronograma de trabajo

El simposio propiamente dicho estará comprendido entre otras dos etapas.

La etapa previa abarcará todas aquellas actividades preparatorias afines. Se destacan entre ellas el establecimiento de acuerdos entre las entidades invitadas a participar y el adelantamiento de la temática a abordar a los participantes, a fin de que procuren su más adecuada preparación intelectual individual. Los contactos personales iniciales y su continuidad por medios electrónicos serán trascendentes.

En líneas generales, el simposio abarcará tres sesiones a desarrollar durante tres días consecutivos, en horarios matutinos y/o vespertinos. La primera sesión tendrá como actores principales a expositores especialistas en la temática determinada, quienes procurarán ilustrar sobre sus especialidades y oficiar de “disparadores de ideas” para los participantes. La segunda, consistirá en el trabajo por grupos, en el que los participantes analizarán los temas previstos y procurarán sus posturas. Esta será – seguramente – la parte más sustancial del evento. En la tercera, cada grupo expondrá sus conclusiones resultantes, a modo de enseñanza adquirida. Se prestará aquí especial atención al planteo de disensos, los cuales deberán resultar enriquecedores por el enfoque de comprensión de alternativas posibles y la búsqueda de consensos superadores.

La etapa posterior se centrará en la evaluación de lo actuado hasta el momento, con centro de gravedad en lo desarrollado durante las tres jornadas antes detalladas y sus resultantes. Podrán aplicarse para ello distintas metodologías y recursos técnicos

disponibles por el conjunto de los participantes. Obviamente, de la explotación de esta evaluación dependerá la consecución de las actividades académicas afines que se prevean a futuro, tanto inmediato como mediato; es decir, la sostenibilidad del proyecto como tal.

8. OTRAS ACTIVIDADES CONTRIBUYENTES (concepto de “proyecto”)

Tal como el subtítulo lo sugiere, la entidad de “proyecto” tomará consistencia visualizando al simposio en el marco de otras actividades siempre vinculadas al liderazgo, distribuidas cronológicamente en el año calendario y en consonancia con los objetivos enunciados. En tal sentido, se aprecian contribuyentes y posibles a las siguientes:

a. Conformación y capacitación de equipos de trabajo especializados

Desde el inicio de 2022, en el Colegio Militar de la Nación se ha conformado la denominada “Escuadra de Mando y Liderazgo”. Esta consiste en un efectivo de sesenta cadetes, distribuidos en seis equipos de trabajo. En cada equipo, se encuentran representadas todas las Armas y Servicios, así como también todos los años de cursada y ambos sexos. Obviamente, la movilidad que imprimen tanto el egreso como el ingreso al Instituto, imponen la necesidad de la renovación de aquellos puestos que naturalmente quedan libres. Esto favorece – en términos generales - la permanencia de cuatro años en la Escuadra, con el consabido efecto enriquecedor en conocimientos y capacitación. A su vez, y dentro de cada equipo, los integrantes se subdividen las características del liderazgo enunciadas al principio de este escrito, adquiriendo la responsabilidad de “referentes” respecto a cada una de esas características en la organización.

La experiencia obtenida por estos cadetes se aprecia valorable desde varios puntos de vista. En primera instancia, se refleja nítidamente cuando desempeñan roles internos de mando en la organización del Instituto; lo cual “derrama” a modo de ejemplo entre sus pares y subalternos. Asimismo, resulta innegable al momento de introducirse y desarrollar las temáticas que se determinan para los simposios y/o seminarios y toda otra actividad que específicamente se vincule con la problemática propia del liderazgo.

“Desear pertenecer a la Escuadra” comienza a ser un propósito y un desafío personal para aquellos cadetes que actualmente no la integran, lo cual - sin lugar a dudas – contribuirá a un mejor ejercicio del mando por su parte.

b. Conferencias y exposiciones

Independientemente de las oportunidades en que se programa y desarrolla el simposio aludido y de las personas que se convoquen para tales, se encuentra favorable y funcionalmente apropiado a la convocatoria de especialistas externos al Instituto, cuyo grado de experiencia en la formación y capacitación práctica de líderes contribuya a ampliar el espectro de enfoques y conocimientos al respecto.

Naturalmente y en este sentido, personal militar y sobre todo con experiencia de guerra directa (Conflicto Malvinas) o indirecta (Observadores Militares en Misiones de las Naciones Unidas), así como en otros tipos de conflictos (Fuerzas Militares de Paz en el marco las Naciones Unidas), redundan en un alto valor referencial específico.

De igual modo se aprecia útil la convocatoria de personalidades reconocidas y destacadas en otros ámbitos sociales, tales como aquellos vinculadas al deporte o la actividad empresarial que - llamados a liderar organizaciones humanas- acrediten aptitud y actitud para ello.

c. Participación en eventos académicos externos

La asistencia de Cadetes a exposiciones externas incrementa no sólo su conocimiento, sino, además - y como queda dicho anteriormente – la imagen peri-institucional del Instituto y la Fuerza Ejército.

Habida cuenta de la interrelación que se logra en los simposios con otras entidades universitarias, surgen naturalmente las posibilidades de intercambiar equipos de alumnos durante el desarrollo de las cursadas de distintas materias y carreras afines a la necesidad de formación de líderes. Convenientemente acordadas, resultan posibles y enriquecedoras. Por su parte, contribuyen al otro propósito declamado de contribuir a una mayor y mejor integración “cívico-militar”.

d. Empleo de otros medios de capacitación y entrenamiento

Al momento de pasar de la teoría a la práctica, es decir capitalizar el aprendizaje evidenciando “competencia”, disponer de un circuito - desarrollado específicamente para ejercitar en forma eminentemente práctica la teoría impartida - cobra importancia sustancial. Se materializa en lo que en el Instituto se ha dado en llamar la “Pista de Liderazgo”. Conformar una “experiencia desarrolladora”.

Si bien la aplicación cotidiana del ejercicio del mando y liderazgo se ve reflejada en los roles que la organización interna del Instituto impone a los cadetes a lo largo de su proceso de formación, el hecho particular de “someterlos” a pruebas más exigentes y puntuales permite simultáneamente entrenarlos en situaciones críticas y ser evaluados en consecuencia.

En tal sentido, el circuito aludido debe reunir condiciones versátiles que respondan a las variantes que lo hagan “impredecible” para quien ha de transcurrirlo y adaptable a las exigencias progresivas que formarán parte de la secuencia formativa.

e. Conformación y aplicación de un sistema de seguimiento de la capacitación

El Colegio Militar de la Nación lleva adelante la conformación del llamado “Centro de Liderazgo”.

La idea es que esta instancia concentre información personalizada sobre cada Cadete, respecto al seguimiento de toda aquella actividad que involucre la capacitación académica y práctica en el ejercicio del mando, durante la totalidad del ciclo de formación y permanencia en el Instituto.

Básicamente, la interacción permanente entre Oficiales Instructores, profesores del Área Académica (Cátedra de Ética, Mando y Liderazgo) y personal especializado del Área Psicopedagógica, focalizada en cada cadete y convenientemente documentada, ha de conformar una base de datos que favorecerá diversos propósitos, tales como por ejemplo la apreciación de la evolución en el desempeño de cada cadete y su permanente reorientación, la asignación de roles internos en la organización de las Subunidades del Cuerpo de Cadetes; o la adopción de medidas

que retroalimenten la capacitación específica sobre la temática propia del mando y liderazgo en términos generales.

f. Elaboración de artículos

Resultante tanto de lo actuado en los simposios como del análisis de la bibliografía afín actualizada que se incorpora al proceso educativo, surgen escritos que decantan enseñanzas asimiladas y amplían el horizonte de conocimientos.

A su vez, la difusión de tales trabajos insta a la investigación particularizada de diversos aspectos puntuales sobre la temática en cuestión, con el consabido reflujo intelectual.

Si bien actualmente el alcance de estos trabajos es interno (en el Instituto), la entidad y pertinencia de algunos de ellos ha dado lugar a la elaboración de artículos que han de proyectarse al ámbito interuniversitario (“Revista de Difusión Universitaria” – REDIU).

g. Visitas e intercambios especializados en el ámbito castrense

La posibilidad de participar activamente en intercambios con otras Fuerzas Armadas, tanto nacionales como extranjeras, aporta un beneficio enriquecedor e integrador.

Toda oportunidad al respecto debiera ser procurada, considerada y aprovechada, pues adicionará vivencias particularizadas acerca de un tema en común. Seguramente, la diversidad de metodologías aportará nuevas perspectivas para el abordaje de asuntos de similar esencia.

Por extensión, y siempre focalizado en el ejercicio del mando y liderazgo, no debería descartarse la vinculación con las Fuerzas de Seguridad.

h. Encuestas y otros instrumentos de medición

Aproximarse lo máximo posible a los resultados concretos logrados con las medidas enunciadas, constituirá una premisa rectora.

A tal fin, la previsión y concreción de toda aquella técnica y metodología disponible para obtener información que permita evaluar el resultado de lo actuado será trascendente; y conformará la base que retroalimentará la continuidad del propósito educativo que se persigue y su desarrollo práctico.

Si bien la tipificación de cada actividad inducirá a la elección de la metodología de evaluación más apropiada, se aprecia a la encuesta - caligráfica o informatizada - como el modo más expedito y facilitado de obtener opiniones que transparenten el efecto logrado en los receptores de la acción que se trate.

9. EXPERIENCIA DISPONIBLE

Al momento de este artículo, en el Colegio Militar de la Nación se han realizado y comprometido en firme las siguientes actividades afines:

- Un seminario, en 2019, cuyo tema será “El liderazgo”
- Tres simposios: en 2022, sobre “Percepción, Persuasión y Trabajo en Equipo”; en 2023, sobre “Inteligencia Racional, Inteligencia Emocional y Comunicación”; y en 2024, su tema fue “Gerenciando Emociones”. Para 2025, se proyecta hacer foco en otras de las características en su relación con la capacidad de negociación.

- Creciente y sostenido interés universitario civil, tanto en el orden nacional como privado, en la participación de los simposios programados.
- Participación de la Escuela de la Policía de la Ciudad de la Buenos Aires y la Empresa Oblak, en el simposio de 2024.
- Conformación y renovación de la “Escuadra de Mando y Liderazgo”, desde 2022; participando en todas las actividades señaladas precedentemente.
- Participación de la Escuadra de Mando y Liderazgo en el Seminario “Tormenta Conjunta”, en 2022, 2023 y 2024, abordando el ejercicio del mando y liderazgo en el desarrollo de las Operaciones de Paz analizadas.
- Conformación del “Centro de Liderazgo”, en febrero de 2024
- Desarrollo y aplicación de la “Pista de Liderazgo”, en septiembre de 2024.
- Exposición de especialista externo (en oportunidades diferidas de las del seminario y simposios ya referidos), Dr. Bernardo Bárcena, en julio de 2024.
- Participación de alumnos en intercambios con la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM), en clases de las cursadas de materias y carreras afines, consensuados para realizar en octubre de 2024.
- Participación de Cadetes en el “Curso de Desarrollo de Liderazgo para Cadetes”, organizado y dictado por el Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, en Fort Benning, Estados Unidos de Norte América, en octubre y noviembre de 2024.
- Recopilación de los aspectos trascendentes resultantes de las conclusiones y enseñanzas obtenidas de las actividades antes señaladas.
- Identificación de aspectos que resulta conveniente focalizar, incluir o modificar en los contenidos curriculares vigentes de las materias de la Cátedra, a efectos de materializar las propuestas pertinentes.
- Encuestas de opinión sobre el desarrollo de los simposios detallados.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Ejército Argentino; *MFP-51-13 Manual del Ejercicio del Mando*; República Argentina; 2023
- Ejército Argentino; *Colegio Militar de la Nación - Plan de Carrera Resolución UNDEF Nro 350/2017*; República Argentina; 2017
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter; *Administración*; Pearson Educación; México; 2000
- Marshall B. Rosenberg; *Comunicación no violenta*; Gran Aldea Editores; Buenos Aires; 2013
- Gilbert Simondon; *Curso sobre percepción*; Editorial Cactus; Buenos Aires; 2012
- Dave Lakhani; *Persuasión*; Amat Editorial; Estados Unidos de Norte América; 2018
- Carlos A. Sosa; *Liderazgo 360*; Temas Grupo Editorial; Buenos Aires; 2022
- Patricio Justo del Niño Jesús Trejo; *Tributo al Liderazgo*; Editorial 1884; 2016
- Daniel Goleman; *La Inteligencia Emocional*; Penguin Random House Grupo Editorial; 2019
- Anne Bruce; *Motivar personas ¡es fácil!*; Profit Editorial; Estados Unidos de Norte América; 2014
- Martha Alicia Alles; *Desempeño por Competencias-Evaluación de 360°*; Ediciones Granica; Buenos Aires; 2008