

# LAS BUENAS LECTURAS COMO FORMADORAS DEL LIDERAZGO

Por GD(R) GUSTAVO JORGE L. MOTTA

*No existe un buen comandante con intelecto limitado*

Clausewitz en *De la Guerra*

**A** sí como un médico actualiza sus conocimientos para curar y decidir mejor en el quirófano o en el consultorio; o un contador moderniza su biblioteca virtual para identificar problemas y determinar las mejores soluciones contables, la profesión de las armas requiere de una constante preparación intelectual.

Detrás de un porte marcial, la uniformidad, las rutinas y los procedimientos más cercanos a una ajustada máquina que a un homo sapiens, son las Fuerzas Armadas (FFAA) de todo el mundo que han prolijado pensadores brillantes, originales y conductores de fuste.

El ejercicio de la profesión de las armas no sofoca la libertad de pensamiento. Por el contrario, la estimula, porque los conflictos modernos requieren de una gran capacidad de adaptación. Las soluciones a los problemas militares complejos no son copias regimentadas de la doctrina vigente. Ella no es infalible y siempre requiere juicio en su

aplicación. El oficial poco imaginativo se resguardará en sus definiciones y contenidos y la recitará de memoria. Pero no entenderá el sentido de su aplicación para cada caso particular.

La doctrina cumple un rol fundamental. Fue redactada sobre la base de la experiencia y la sangre de muchos soldados. En los niveles inferiores, la doctrina de procedimientos se aplicará, en general, tal como se enseña. En otros niveles, será un sistema más amplio que abarcará la esencia, las metas y la naturaleza de la guerra a enfrentar.

De alguna forma, la historia nos enseña que debemos conocer la doctrina en profundidad, porque nos ayudará en el caos de la guerra. Esta nos da una forma de pensar que no está limitada a reglas prescriptivas. Una doctrina bien aplicada lleva a un comportamiento consistente, a la confianza mutua y a una acción colectiva, pero siempre, sin restringir la iniciativa.

Para contribuir con el desarrollo del pensamiento crítico y las habilidades como conductor militar se requiere, además del estudio de la doctrina, la realización de una lectura permanente y continua a lo largo de toda la carrera militar (y de toda la vida).

## Palabras Clave:

- > Doctrina
- > Pensamiento crítico
- > Lectura

La palabra es la expresión del pensamiento. Como cualquier otra cosa en la vida, el pensamiento se forma con la lectura abundante de buenos libros. Si la palabra es confusa, es porque el pensamiento lo es y porque ha sido formado focalizándose en la urgencia, antes que ser formado en la importancia y en el análisis de contenidos.

La formación del conductor militar debe ser siempre integral, para abarcar lo intelectual, lo técnico-profesional, la aptitud física y lo espiritual. Aspectos que nunca deben descuidarse y en ello la lectura juega un rol fundamental. El hábito de la lectura es sano, formativo y rinde frutos en forma constante.

Si pensamos en el liderazgo actual (y de todos los tiempos), este se verá sólidamente reforzado cuando los subordinados vean que quien está frente a ellos se expresa y conduce con la autoridad que da el conocimiento.

Las urgencias en la vida del oficial son tantas, que los libros buenos se van apilando “para leer cuando haya tiempo”, y al final uno se encuentra con esa pila de libros sin leer cuando se retira.

El oficial no puede conformarse con ser un especialista, aunque de por sí es bueno que lo sea en alguna

rama de la profesión. Cuanto más ascienda en sus responsabilidades, más generales y abarcativos deberán ser sus conocimientos. Como se dijo anteriormente, la historia es fundamental, pero además, la táctica, la estrategia, la geografía, la defensa, la psicología, las relaciones internacionales, la geopolítica y la sociología, entre otras disciplinas, ayudarán a completar la mochila del conductor. Probablemente, sin darse cuenta, en momentos de su vida militar deberá valerse de esos contenidos para tomar una decisión.

Cada integrante de las fuerzas militares debería tener una lista de lectura básica y otra expandida de libros necesarios para cultivar su mente, sea como conductor, integrante de un Estado Mayor o miembro de una rama determinada de su fuerza.

Estos libros deben ser infaltables en su biblioteca. La lectura meditada y profunda es una obligación individual y su comprobación debería ser sistémica, a lo largo de toda la carrera. Pero cuidado, que leer sin comprender, es una pérdida de tiempo. Repetir o leer resúmenes elaborados por algún lector o camarada “aplicado” no sirve. Leer para entender demanda interés, esfuerzo y habilidades cognitivas.

En la actualidad, los medios sociales han incrementado el uso de la tecnología y eso ha causado que el gusto por la lectura haya decrecido notablemente, en beneficio de la urgencia. Ahora se ejercita más la reacción que la acción meditada. Es positivo que se ejercite la reacción inmediata, siempre y cuando se haya formado bien el pensamiento para dar lugar al sentido común. Se ha priorizado el análisis –la separación de partes de un todo– antes que la síntesis y la composición de un pensamiento nuevo deducido o inducido de diferentes análisis. La toxicidad de algunas redes y plataformas y la falta de conocimiento aplicado producen efectos negativos y posiblemente irreversibles.

El reflejo de esta tendencia moderna ha llevado a que los oficiales jóvenes y de edad media tiendan únicamente a leer reglamentos militares del nivel táctico. Esta moderna tendencia se refleja en hablar o emitir juicios de razón prescriptivos –los que indican qué hacer y cómo hacer, sin reflexión previa– y la tendencia de hablar comenzando por infinitivos, i.e. “atender aquí” o bien “los de tal nombre, levantar la mano”, etc.

Asimismo, la lectura apresurada y prescriptiva ocasiona que cuando se escribe, se haga en forma confusa, en párrafos largos que solamente dificultan la comprensión. Hasta se pueden leer documentos oficiales compuestos de oraciones sin verbo, u oraciones de una página de extensión.

Por esta razón, se propone una lectura formativa y continua, como contribución a la base común de pensamiento. Por supuesto, que esto no significa minar la libertad intelectual imprescindible en el avance del conocimiento. La propuesta permitirá comprender contextos, analizar fuentes, comparar con otra información disponible, detectar tergiversaciones, descartar lo que no sirve y, sobretodo, desarrollarse y decidir mejor, para evitar las manipulaciones con otros propósitos que, lejos están de contribuir a la comprensión y al estudio de un tema.

Seguramente, el lector estará pensando que está de acuerdo con lo dicho hasta aquí, pero que no sabe por dónde empezar o seguir y, es posible, que lo vea como un vano esfuerzo. La profusión de publicaciones sobre algunos temas puede marearnos. Por ello, se deberían fijar algunas prioridades. La lectura profunda es algo que lleva años. Se sugiere contar con la ayuda de jefes o de camaradas y, seguramente, con aquellos profesores y especialistas de las diferentes materias que podrán guiarnos en la búsqueda y adquisición, para tener en cuenta que algunos de ellos están disponibles en Internet.

Más abajo se agrega, a modo de ejemplo una lista de libros básicos

y otra expandida a modo de menú. El criterio es que para el profesional de armas un buen comienzo puede girar alrededor de la lectura de tácticas, operaciones militares, historia militar, estrategia y ciencias sociales (relaciones internacionales y geopolítica), etc. También en las lecturas de los fracasos y éxitos de las campañas militares, en las memorias de aquellos que vivieron de cerca los conflictos y en las fallas en las operaciones militares, como además en la estrategia general, militar y operacional.

El orden empleado no significa prioridad alguna. Seguramente, que ella es materia muy opinable. Por esa razón, dejo librado a cada uno de los interesados a elaborar su propia lista de lectura, teniendo en cuenta que lo que encuentran más abajo constituye “una” lista y no “la lista”.

Y recuerde... es un deber de todo superior estimular, motivar y fomentar la lectura de los integrantes de su unidad. ■

Continúa >

CV

## GUSTAVO JORGE LUIS MOTTA

**El General de División (R) Gustavo Motta es Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino, Licenciado en Estrategia y Organización del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército (2002) y posee un Diploma en Gestión Gerencial del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). En ese Instituto ha realizado estudios de Dirección de Proyectos y de Tablero de Comando / Balance Scorecard. Actualmente se desempeña como Profesor de la Materia Bases de las Contingencias en la Maestría de Estrategia Militar y es titular de Cátedra de la Escuela Superior de Guerra Conjunta. En la FADENA es Profesor de Bases y Doctrina de la Defensa Nacional y de Instrumento Militar en la Maestría en Defensa Nacional.**

**LISTA BÁSICA DE LIBROS**

TÍTULO	AUTOR	OBSERVACIONES
La estrategia La aproximación indirecta	Basil H. Liddell Hart	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar Volumen 719
La Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Historia Táctica y Estratégica	J F C Fuller.	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Estrategia, el camino	de Vergara Evergisto.	Editorial Universitaria del Ejército (EUDE)
Estrategia, métodos y rutinas	de Vergara, Evergisto.	EUDE
El arte de la guerra	Sun Tzu	Varias ediciones
<i>Understanding Modern Warfare</i>	David Jordan (Autor), James D. Kiras (Autor), David J. Lonsdale (Autor), Ian Speller (Autor), & 2 más	Idioma Inglés
<i>Modern Strategy</i>	Gray, Colin S.	Idioma Inglés
Creadores de la Estrategia Moderna. 3 tomos	Edward Mead Earle	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Estrategia Una Historia	Freedman, Lawrence	La esfera de los libros
<i>The direction of War Contemporary Strategy in Historical perspective</i>	Hew Strachan	Idioma Inglés
Historia del General San Martín	Bartolomé Mitre	Universidad de Morón
Manuel Belgrano Estadista y prócer de la Independencia Hispanoamericana	Anibal Jorge Luzuriaga	Instituto de Publicaciones Navales
Guillermo Brown	Guillermo A. Oyarzábal	Plaza & Janes S.A Editores
General Norman H. Schwarzkopf AUTOBIOGRAFIA Tapa dura (1993)	Norman Schwarzkopf	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Manual de la guerra de maniobras	William S. Lind	Instituto de Publicaciones Navales
Infortunios Militares, la anatomía del fracaso en la guerra	Cohen Elliot; Gooch John	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Memorias de un soldado	Heinz Guderian	Idioma inglés
<i>The utility of force</i>	Rupert Smith	Idioma inglés
<i>Routledge Handbook of Air Power-1st Edition</i>	John Andreas Olsen	Idioma inglés
<i>Principles of Maritime Strategy</i>	Julian Stafford Corbett	Ediciones B
Los Comandantes	Bob Woodward	Ed Rioplatense
Escipión, El Africano.	Liddell Hart, B.	Ediciones Encuentro
El pensamiento y la guerra	Jean Guitton	Turner Noema
Historia de la Guerra	John Keegan	Instituto de Publicaciones Navales
Estrategia, la logica de paz y guerra	Edward Luttwak	DEBOLSILLO
Auge y caída de las grandes potencias	Kennedy, Paul	Instituto de Publicaciones Navales
Geopolítica del Mar Argentino	Koutoudjian - Martin - Ohanessian - Caruso - Flores Zapata - Anschutz - El Mankabadi	

Continúa >

TÍTULO	AUTOR	OBSERVACIONES
Tropas Blindadas en la Batalla. Contraofensiva de las Ardenas y Defensa de St. Vith	Carlos Peralta	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Geopolítica tridimensional Argentina: Reflexiones para el siglo XXI	Koutoudjian - Fraga - Auel - Quellet	EUDEBA
La Seguridad Internacional Post 11S	Bartolomé, Mariano	Instituto de Publicaciones Navales
Ganso Verde	Piaggi, Italo	Sudamericana Planeta
Operaciones Terrestres en las Islas Malvinas	Aguiar - Cervo - Machinandiarena - Balza - Dalton	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
La Guerra Inaudita - La Historia del Conflicto del Atlántico Sur	Ruben O. Moro	Edivérn
No Picnic (No fue un paseo - Guerra de Malvinas)	Thompson Julian.	Editorial Atlántida
Influencia del Terreno y del Clima en las Operaciones Militares	Hermenegildo Tocagni	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Mosconi, Petróleo para los argentinos.	Alonso, J.V y Speroni José Luis.	TAEDA Editora
El Petróleo Argentino (1922-1930)	Mosconi, Enrique	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
La guerra en los Balcanes	Sánchez Mariño, Horacio	EUDE
Guerras justas: de Cicerón a Irak	Bellamy, Alex J.	Buenos Aires: Fondo de cultura
<i>Supreme Command. Soldiers, Statement and Leadership in Wartime</i>	Cohen, E.	New York: The Free Press.
Relato de un soldado	Bradley, A	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Historia de la Fuerza Aérea Argentina Tomo Malvinas (III)	Vélez y Quellet	Fuerza Aérea Argentina

## LISTA EXPANDIDA

TÍTULO	AUTOR	OBSERVACIONES
Meditaciones	Marco Aurelio	
Magallanes La aventura más audaz de la humanidad	Stefan Zweig	Ed Claridad Argentina
<i>Before the first shots are fired</i>	Zinni, Anthony	Idioma inglés
La Guerra del Yom Kippur	Herzog, Chaim	Inédita Ediciones
La Guerra Árabe- Israelí	Maffey, Alberto Jorge	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
San Martín. Una biografía política del Libertador	Beatriz Bragoni	Editorial Edhasa Argentina
Manuel Belgrano Los ideales de la Patria	Instituto Nacional Belgraniano	
Güemes, Padre de los gauchos, Mártir de la emancipación	De Marco, Miguel Angel	Emecé
<i>Military perspectives on Cyberpower</i>	Wentz, Larry y otros	Idioma inglés
Napoleón Bonaparte Una biografía íntima	Vincent Cronin	Vergara

Continúa &gt;

TÍTULO	AUTOR	OBSERVACIONES
La Guerra de las Galias	Julio César	
La cartera de un soldado	Garmendia J. I.	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Memorias Póstumas del General Paz	Beverina, Juan	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar - Biblioteca de Suboficial
Pensar la guerra Clausewitz	Aron, R.	Instituto de Publicaciones Navales.
<i>Twenty-First-Century Peace Operations</i>	Durch, William (editor)	Idioma inglés
Del Río IV a Limé Leuvu	Alberto Scunio	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
<i>Winning (ganar)</i> Las claves para el éxito del Ejecutivo más admirado del mundo.	Jack Welch	Vergara
Manual de teoría de la gestión económica de las Fuerzas Armadas	Scheetz, Thomas Pfurr, Ariel Ansorena Gratacos, Miguel	Nuevo hacer
Principios que funcionan En la vida y el liderazgo	Colin Powell con Tony Koltz	Harper Collins Español
<i>Acts of War (The behavior of men in battle)</i>	Holmes, Richard	Idioma inglés
La vida de un soldado	Fotheringham	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Crónica de las grandes batallas del Ejército Argentino	Alberto Maffey	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Juan Gregorio de Las Heras Su vida su gloria	Fued G. Nellar	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Antártida. Pasado, presente y ¿futuro?	Quevedo Paiva	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Una excursión a los indios ranqueles	Mansilla, Lucio V.	Varias ediciones
Comandos en acción	Ruiz Moreno, Isidoro	Claridad
La medicina en la Guerra de las Malvinas.	Ceballos, Enrique y Buroni José	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Malvinas La Trama Secreta.	Cardozo, Kirschbaum, Vander Kooy.	Ed Sudamericana - Planeta
Patton, <i>A genius for war</i>	D Este, Carlo.	Idioma inglés
La primera guerra del siglo XXI Irak 2003 (3 tomos)	Autores varios	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar
Un mundo ofensivo. El balance ofensivo defensivo y los conflictos de Kosovo, Afganistan, Irak y Chechenia.	Battaleme, J.	Temas Grupo Editorial UADE.
Las nuevas guerras. Violencia organizada en la era global.	Kaldor, Mary.	Tusquets.
Guerra. Desde nuestro pasado prehistórico hasta el presente.	Dyer, Gwayne.	Belacqua
Invasión 1944	Speidel Hans	Biblioteca del Oficial - Círculo Militar