

Universidad de la Defensa Nacional
Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
"Tte Grl Luis María Campos"



TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**TITULO: "RELACIÓN ENTRE LA POLÍTICA Y LA GUERRA -
UN CASO PARADIGMATICO: MOSHÉ DAYÁN"**

**Que para acceder al título de:
Especialista en Historia Militar Contemporánea**

Presenta

El Coronel de Ingenieros, Rodolfo Alejandro García

**Director de TIF: Sr. Secretario General del Ejército
General de Brigada D. Carlos Alberto NOGUEIRA**

**Buenos Aires, Argentina
2015**

ÍNDICE

Portada	
Índice	II -III
Resumen	IV
Abstract	V
Lista de figuras	VI
Lista de documentos	VII
Lista de fotografías	VIII
Lista de símbolos y abreviaturas	IX
INTRODUCCIÓN	1-15
CAPÍTULO I: EL CONFLICTO ARABE ISRAELI - LA GUERRA DE LOS 6 DÍAS - SINOPSIS	16-30
Sección I -INTRODUCCIÓN - ANTECEDENTES	17-20
Sección II -OPERACIÓN FOCO (1 a 5 de JUNIO)	21-22
Sección III-CAPTURA DE UMM QATEF y GAZA (2 a 6 de JUNIO)	23
Sección IV -CAPTURA DE JERUSALEM	24
Sección V- ATAQUE CONTRA LIBERTY, PROPUESTA DE TREGUA	25-27
Sección VI -CONCLUSIONES PARCIALES	28-30
CAPÍTULO II: MOSHÉ DAYÁN	31-82
Sección I-INTRODUCCIÓN - DATOS BIOGRÁFICOS	32-33
Sección II- NAHALAL	34
Sección III-SU JUVENTUD	35
Sección IV-EL CAMINO MILITAR – ACRE Y SIRIA	36-39
Sección V - FUERA DE CIRCULACION - EL HOMBRE DEL PARCHE NEGRO	40-42
Sección VI -COMANDANTE EN EL FRENTE– JEFE OPERACIONES	43-46
Sección VII - EL JOVEN EJÉRCITO Y EL PRELUDIO DEL SINAI	47-50
Sección VIII - CAMPAÑA DEL SINAI	51-52
Sección IX - EL ASALTO DEL PARTIDO	53
Sección X - LA GUERRA DE LOS 6 DÍAS	54-66
Sección XI-EL POLÍTICO	67-68
Sección XII - RESUMEN DE SUS ACCIONES	69-72
Sección XIII - SUS GUSTOS	73-74
Sección XIV - SU PERSONALIDAD	75-77
Sección XV -CONCLUSIONES PARCIALES	78-82
CAPÍTULO III: LAS LECCIONES APRENDIDAS ACERCA DE LA PERSONALIDAD DEL COMANDANTE	83-118
Sección I-INTRODUCCIÓN	84-91
Sección II-CONDICIONES DE LA LA PERSONALIDAD EN EL CAMPO ESPECÍFICO MILITAR	92-104
Sección III - OTROS EJEMPLOS HISTÓRICOS	105-112
Sección IV - CONCLUSIONES PARCIALES	113-118
CAPÍTULO IV: ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN	119-166
Sección I-INTRODUCCIÓN	120-125

Sección II-CAPACITACIÓN INCENTIVADA EN EL ESTUDIO DE LA “PERSONALIDAD DEL COMANDANTE o JEFE”	126-146
Sección III - PROPUESTA DE CAPACITACIÓN	147-157
Sección IV - CONCLUSIONES PARCIALES	158-166
CONCLUSIONES FINALES	167-171
BIBLIOGRAFÍA	172-176
ANEXOS	
ANEXO 1“MODELOS DE ESTUDIO PARA EL “ANÁLISIS PARA LA TOMA DE DECISIONES”	178-185
ANEXO 2“ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS PRINCIPIOS DE LA CONDUCCIÓN (MILITAR) Y LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS (CIVILES) DE HENRY FAYOL”	186-187
ANEXO 3“ORDENANZAS GENERALES – DE CARLOS IV DE MADRID – AÑO DEL 1793”	188
ANEXO 4“ORDENANZAS GENERALES, CARLOS IV DE MADRID, PÁG(s) 2 Y 3”	189

Resumen

Desde mucho antes del gran conquistador “Aníbal”, los Ejércitos han dedicado un tiempo sustancial al estudio de los denominados “Principios de la Conducción”; en ellos: *la masa, maniobra, centro de gravedad, economía de fuerzas, iniciativa, sorpresa, libertad de acción* y otros, han jugado y juegan un rol preponderante en el desarrollo de las operaciones militares.

De igual modo y analizando ya las “capacidades del oponente”, hay una que particularmente ha permanecido casi inmutable, cual sello imborrable a través de los tiempos y este es la relativa a “la PERSONALIDAD DEL COMANDANTE”.

En la era de la guerra electrónica, de los satélites y de las operaciones que se dirigen por “comandos o fuerzas especiales a través de drones”, aún seguimos estudiando y admirando a conductores como Napoleón, Patton, Montgomery, San Martín, Brown y tantos otros.

La moderna maquinaria armamentística, la cibernética aplicada a la guerra con todos sus adelantos, no han dejado de lado el costado humano del “arte del conductor”.

Aún nos sigue fascinando esa pizca de inspiración divina que hizo y hace tomar decisiones brillantes en momentos únicos y oportunos. Esas que se distinguen la genialidad y el don de “haber sido el primero”, el de poder anticipar estratégicamente un movimiento o una acción. El que goza del “óleo sagrado de Samuel”.

En este principio, no son válidas las imitaciones y al decir de Pascal “*le style c’est l’ homme*” (el estilo “es” el hombre); en alusión a que en nuestras acciones tenemos sellos que nos hacen seres únicos e irrepetibles.

Allí radica la inquietud que ha motivado este estudio, la de tratar de descifrar de algún modo la “personalidad del comandante” (“eso” que lo hace único).

En este particular, nos centraremos en Moshé Dayán y “su estilo”; nos internaremos en “su personalidad” y como la misma influyó en la denominada “Guerra de los Seis días”.

Palabras clave:

LIDER, DAYÁN, GUERRA, LOS 6 DIAS, PERSONALIDAD, COMANDANTE, LECCIONES APRENDIDAS.

Abstract:

Long before the great conqueror "Hannibal", all armys around the world have devoted substantial time to the study of so-called "Principles of war"; in them: *the mass, maneuver, center of gravity, forces economy, initiative, surprise, freedom of action and others* have played and play an important role in the development of military operations.

Similarly and as analyzing the "capabilities of the opponent" is a particularly that has remained almost unchanged, which indelible stamp through the times and this is on: "the personality of the commander."

In the era of electronic war, satellite and multicomplex military operations that are directed by "special forces through drones", we are still studying and admiring some leaders like: Napoleon, Patton, Montgomery, San Martin, Brown and so many others.

Modern arms machinery and cybernetics applied to war with all its advances, have not neglected the human side of the "art of war". In this sense, still continues to fascinate us that "bit of divine inspiration" that made and makes decisions only take decisive and appropriate times by some military leaders, those that have the genius and the gift of "being the first", within the strategically power "to anticipate" a movement or action; those that have been distinguished with the "holy oil of Samuel".

In this principle, they are not valid imitations, as Pascal mentioned "*le style c'est l'homme*" (the style "is" "the man"); alluding to that in all our actions we have our personal stamp that make us "unique and unrepeatable beings".

That concern motivated this study, to try to de-encrypt in somehow the "commander personality", this characteristic that makes him/her with an "unique style"; in this particular case of Moshé Dayán, we will focus on "his personality" and how it influenced the so-called "Six-Day War".

Keywords:

LEADER, DAYÁN, SIX DAYS WAR, PERSONALITY, COMMANDER, LESSONS LEARNED.

Lista de figuras

1. Mapa – La avanzada del Jordán (5-7 de Junio)	Fig 1,	Pág: 21
2. Mapa – Invasión del Sinaí	Fig 2,	Pág: 24
3. Mapa – Batalla de los Altos del Golán (9-10Junio)	Fig 3,	Pág: 25
4. Mapa – Israel y los territorios ocupados tras la Guerra de Los Seis Días	Fig 4,	Pág: 28
5. Figura – Portada de la revista Times Magazine de fecha: June 16, 1967; “How Israel Won the War”. Grl Dayán.	Fig 5,	Pág: 66
6. Gráfico resumen de principales líderes del mundo	Fig 6,	Pág: 82
7. Proceso Militar para la TOMA DE DECISIONES	Fig 7,	Pág: 181
8. Ciclos de Planeamiento – Modelo Kepner – Tegoe	Fig, 8	Pág: 184
9. Pasos para la Toma de Decisiones – Modelo K. Tregoe	Fig, 9	Pág: 185
10. Pasos para la Toma de Decisiones – Modelo K. Tregoe	Fig,10	Pág:185

Lista de documentos

1. Ordenanzas de Carlos IV de Madrid – año 1793. (ANEXO 3) **Doc 1, Pág: 188**
2. Páginas 2 y 3 – Ordenanzas de Carlos IV. (ANEXO 4) **Doc 2, Pág: 189**

Lista de fotografías

1. El general Rommel ayudando a liberar del barro un coche en enero de 1941 en el norte de África. **Foto 1, Pág: 105**
2. El uniforme de la campaña del desierto de Rommel y su máscara funeraria expuestos en el Museo Alemán del Tanque, ubicado en la localidad alemana de Munster. **Foto 2, Pág: 106**
3. Busto de Rommel en el Museo de la batalla de El Alamein, Egipto. **Foto 3, Pág: 108**
4. General George S. Patton, II GM (foto de época). **Foto 4, Pág: 110**
5. Foto General Dayán, época de Ministro. **Foto 5, Pág: 171**

Lista de símbolos y abreviaturas

1.	FFAA	FUERZAS ARMADAS
2.	EMCO	ESTADO MAYOR CONJUNTO
3.	OOMMP	ORGANIZACIONES MILITARES DE PAZ
4.	FODA	FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENZAS
5.	GUC	GRAN UNIDAD DE COMBATE (NIVEL - BRIGADA)
6.	GGUUC	GRANDES UNIDADES DE COMBATE
7.	EEMMGG	ESTADOS MAYORES GENERALES
8.	FFSS	FUERZAS DE SEGURIDAD
9.	DIR PER MIL	DIRECCION DE PERSONAL MILITAR
10.	Un	Unidades: (Regimientos, Batallones, Grupos)
11.	TFI	TRABAJO FINAL INTEGRADOR
12.	UNEF	UNITED NATIONS EMERGENCY FORCES
13.	ONU	ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS
14.	OLP	ORGANIZACIÓN PARA LA LIBERACIÓN DE PALESTINA
15.	ANP	AUTORIDAD NACIONAL PALESTINA
16.	BOE	BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO (ESPAÑA)
17.	PMTD	PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Área a Investigar.

Historia Militar Contemporánea.

Tema de Investigación.

“El conflicto Árabe - Israelí, la Guerra de los Seis Días”

Tema acotado:

La participación de Moshé Dayán.

2. PROBLEMA A INVESTIGAR

Antecedentes.

El interés profesional y el desarrollo de largos años al servicio de la docencia nos permiten reflexionar acerca de la dificultad que presupone hacer valorar a los jóvenes cadetes la importancia del estudio de la “personalidad del comandante”, como valoraciones del oponente.

Mi experiencia en el área de las OOMMP, me ha permitido desempeñarme en varias oportunidades en zonas de conflicto en el África; estas zonas de Guerra, están indudablemente influenciadas HOY también por los episodios de la Guerra del Medio Oriente, que 40 años después, siguen dominando la escena, cada vez más amplia y caracterizada por conflictos de naturaleza asimétrica.

En estas luchas en estas luchas, “hoy” como “ayer”, la “personalidad del comandante”, ha jugado y juega un rol trascendental a la hora de valorar las capacidades del oponente.

Planteo o Formulación del Problema.

En el sentido de intentar comprender el rol que jugaron y juegan determinados líderes militares en las acciones bélico-políticas; se plantea: ¿Cuál es la trascendencia y el rol que tuvo el General Dayán en el conflicto de la llamada “Guerra de los Seis Días”?

Nos hemos planteado diferentes interrogantes que reflejan nuestra inquietud y el compromiso de optimizar el resultado que este documento, “en un ámbito por demás complejo”.

Entendemos que las acciones de Comando son la pieza clave para la resolución de un “problema militar”; en este sentido, la pieza clave es sin duda la figura “del Comandante” (persona en quien recae la responsabilidad de Comandar).

Todos los que abrazamos esta carrera, consideramos al Comandante con este grado de responsabilidad, conforme a la finalidad que cumple, y por ello deseamos que en este documento de trabajo se elabore y refleje “el peso específico” del accionar del Comandante en la contienda. Al mismo tiempo es el deseo que el mismo pueda servir de instrumento de consulta académico-profesional y se difunda en los diferentes niveles de estudio en Institutos de Formación y Perfeccionamiento de Oficiales y en las Escuelas Superiores de Guerra.

Así planteado, se infiere que en “determinado nivel” es necesario insistir en la importancia “del hombre”, como “conductor” en las FFAA; facilitando una gestión participativa que conduzca a cumplir con la finalidad de asegurar la coherencia e integralidad a que nos referimos en el presente documento.

Justificación de la elección del tema.

En la complejidad de las organizaciones de combate, resulta necesario, para proporcionar una fuerza sinérgica capaz de tender al logro de los resultados deseados, disponer de una estructura organizativa pensada y diseñada para permitir la gobernabilidad; en ella, **la figura “del Comandante”, es CENTRAL.**

Se dice que hay conductores “que nacen”, y que también la función de las escuelas de armas es la de “formar conductores”.

Pues bien “el que no haya nacido con el don”, sólo puede acercarse “al conductor” por el método. El que nace con suficiente “óleo sagrado de Samuel¹”, tal vez no necesita mucho para conducir; pero el que no nace con él, puede llegar a la misma altura por “el trabajo”.

Por eso Moltke² dijo una vez que “el genio es trabajo”. al genio también se puede llegar por la perseverancia, el perfeccionamiento y el trabajo constante.

Trataremos aquí de resaltar las virtudes del comandante (en este caso Moshé Dayán) y su influencia en el resultado del éxito de las operaciones.

Para lograr este propósito orientaremos el estudio a las acciones realizadas por el general Dayán en dicha Guerra y al estudio de la personalidad del comandante.

¹ Perón, Juan Domingo. *Conducción Política* (Capítulo I), Instituto Nacional “Juan Domingo Perón” de Estudios e Investigaciones Históricas, Sociales y Políticas. Buenos Aires, 2006.

² Moltke, Helmut Karl Bernard. *La Guerra franco-prusiana (1870-1871)*. Ed. Compañía de Impresores y Libreros. Madrid, 1891.

3. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

1) Los objetivos del trabajo “TFI”.

Para determinar el tema del presente Trabajo Final Integrador de Especialización, se tuvo en consideración la escasa investigación, en nuestro país, de la personalidad del General Dayán y del rol que le cupo en el conflicto internacional de la Guerra de los Seis Días.

Al mismo tiempo, el aporte que puede desprenderse de este estudio, surge que estas enseñanzas pueden en el futuro brindarse a los cursantes de las Escuelas Superiores de Guerra, verdaderos centros de formación de conductores de las FFAA (Fuerzas Armadas) Argentinas.

Liderar de una manera diferente en el siglo XXI requiere y requerirá de líderes que tengan los conocimientos específicos de su quehacer técnico o profesional, pero que sepan que eso sólo no es garantía de éxito. Resultados diferentes requerirán “acciones diferentes”, que a su vez requieren personas que piensen de manera distinta. “La primera y principal responsabilidad” de cualquiera que pretenda gerenciar es “gerenciarse a sí mismo”. Gerenciar su propia integridad, su carácter su ética, su conocimiento, su sabiduría, su temperamento, sus palabras, sus actos. Ésta es una tarea compleja, interminable, increíblemente difícil y muy poco reconocida.

La gerencia de sí mismo es algo a lo que dedicamos muy poco tiempo y en lo que escasamente logramos resultados destacables porque se trata de algo mucho más difícil que el mero determinar y controlar la conducta de otros. Sin gerenciarse a sí mismo nadie está en condiciones de ejercer la autoridad, no importa cuanta autoridad le sea conferida.

La gerencia de sí mismo debería consumir la mitad de nuestro tiempo y lo mejor de nuestras habilidades. Y cuando nos dedicamos a ellas, los elementos éticos, morales y espirituales resultan ineludibles³”.

En este trabajo se realizará un análisis sobre una visión, que une el liderazgo a la conducta ética, a la participación y a la accesibilidad del mismo en muchas condiciones humanas, en el momento y circunstancias particulares que le cupo al General Dayán en el entorno de la “Guerra de los Seis Días”.

Se destaca en el objetivo de este trabajo la inquietud estudiar el liderazgo ejercido por el citado General Israelí, y el cómo a través del mismo logró la culminación de una

³Hock, Leonardo. "COACHIG - el arte de soplar brasas en acción". Gran Aldea, Editores, 2001.

larga carrera de esfuerzos por conquistar metas muy altas y el despliegue de ese potencial, que se cree que “está en todos”, con base en las oportunidades que se nos den de ponerlo en práctica.

Formulación del objetivo general de investigación:

Objetivo general

Analizar la trascendencia y el rol del General Dayán en el conflicto de los Seis Días, de manera tal de coadyuvar a la mejor “Toma de decisiones”, haciendo un correcto estudio de la “personalidad” del comandante, director y/o Jefe. En este caso con énfasis en el campo específico militar.

Objetivos particulares

Objetivo particular Nro 1:

Describir los antecedentes formativos del General Moshé Dayán y agiornar el nivel de conocimientos acerca de las características que definieron la personalidad del líder de su época.

Objetivo particular Nro 2:

Analizar las características personales del Gral. Dayán en sus funciones como Comandante durante la Guerra de los Seis Días, determinando las competencias y capacidades que tuvo como responsable de las operaciones.

Objetivo particular Nro 3:

Indagar cuáles fueron las influencias principales del pensamiento militar contemporáneo que aplicó Dayán en la Guerra de de los SeisDías.

Objetivo particular Nro 4:

"Explotar" las lecciones aprendidas en "el terreno" que permitan continuar mejorando el nivel de accionar de los Comandantes, a través del estudio de sus diferentes personalidades.

En este orden de ideas también como parte del objetivo del estudio del trabajo es el de estudiar las particularidades que cada persona enfrenta la resolución de problemas dependiendo del estilo de liderazgo que este puede ejercer, basada principalmente en su experiencia y en el orden de importancia que le dé a los valores que cada individuo y organización posee y en su propia “personalidad y estilo⁴”; en nuestro caso nos basaremos en el caso particular de Moshé Dayán.

Otra parte del objetivo de estudio es sobre el “Liderazgo ético” de Dayán como conductor militar. Este mismo liderazgo está vigente en las organizaciones de hoy, y citamos a Yarce (2006) en las organizaciones de hoy día existen muchos más líderes sin valores que con valores⁵. Para el citado autor, lo primero es más fácil y más al uso de la terminología corriente. Basta desarrollar un tipo de habilidades físicas, emocionales, cognitivas, de imagen y carisma para lanzarse tras el poder y la influencia y poderse llamar “líder” más por la popularidad que se consigue que por los resultados mismos en bien de los demás y de la sociedad. En ese sentido muchos famosos del deporte o del espectáculo, por citar sólo dos campos, se autoproclaman o los proclama el público como líderes.

Por lo expuesto, el objetivo de este trabajo es: analizar el valor del liderazgo de la personalidad de un Comandante, tal como Moshé Dayán, quien cumplió un destacadísimo rol en la Guerra de los Seis Días y observar el ¿Cómo esa personalidad influyó en tanto a “la conducción”?

Al mismo tiempo, se pretende que del estudio del accionar del citado General, se obtengan “enseñanzas” y que las mismas, se constituyan en “lecciones aprendidas”, con la finalidad de transmitir las a los jóvenes futuros conductores, para una mejor eficacia en el logro del cumplimiento de los objetivos, al mismo tiempo que una mayor eficiencia en el empleo de los recursos humanos y físicos puestos bajo su comando, responsabilidad esta última de todo JEFE, cuando sabiamente lo refleja la prescripción reglamentaria al decir que (sic) la responsabilidad de todo Jefe es “*el cumplimiento de la misión y el bienestar de sus hombres*”⁶.

⁴“Le style c’est l’homme” (el estilo ES el HOMBRE), Pascal.

⁵“EL LIDER SE HACE” de Jorge Yarce, *Academia de Liderazgo para América Latina (ALPAL)*, 2012

⁶ MFP-51-13, MANUAL DE “EJERCICIO DEL MANDO”, EJERCITO ARGENTINO.

2) El problema planteado en la investigación.

El problema que se plantea presenta varias aristas: ¿Cuál es la trascendencia y el rol que tuvo el General Dayán en el conflicto llamado “Guerra de los 6 días”?, ¿Cómo impactó la “personalidad del comandante”, en tanto que factor esencial de la conducción en las operaciones bélicas? Nos preguntamos: No sólo si ¿El estudio de la personalidad del Comandante se limita a las operaciones militares en la guerra o si se debe extender este concepto a TODO el espectro de operaciones y actividades que cumplen las UU militares en cualquier tipo de situación y ambiente?

El General Dayán fue un convencido en el principio de “Crear en uno mismo”, como aquello que es la única cosa que le da a un individuo la confianza en sí mismo para entrar en lo desconocido y persuadir a otros para que vayan donde nadie ha ido antes.

Es en ese aspecto que nos adentraremos al estudio de esa enigmática y atrayente personalidad. Nos preguntaremos acerca de: la EFECTIVIDAD DE COMANDO y la “influencia” que separa el don de mando de otras funciones de comando.

Finalmente, nos concentraremos también en: la efectividad del proceso de don de mando, juzgado en términos de los resultados obtenidos por el General DAYÁN en la Guerra.

3) ¿Por qué el tema de investigación?

Porque básicamente la “personalidad” del comandante, como “factor de CAPACIDAD del Oponente”, es “el centro del eje” donde juegan los llamados **Principios Básicos de la Conducción**, los cuales se perfilan y se amoldan al estilo de conducción que enmarca la personalidad de quien dirige, la que al mismo tiempo con seguridad “los condiciona”. La personalidad del comandante sin dudas ha jugado y juega un rol trascendental a la hora de valorar las principales “**capacidades del oponente**”.

Se sabe que el líder busca resultados, y si no los obtiene su condición se pone en duda. Pero esos resultados se manifiestan en un bien para los demás, o en que se acrecienta el bien común de un grupo, empresa, familia o sociedad. El líder con valores obtiene resultados y resuelve problemas precisamente porque no se limita a ejercer el poder como dominio o la persuasión como capacidad de convencimiento sobre otros para que lo sigan ciegamente o dominados por el aura de una persona. Su liderazgo surge desde

dentro, de su capa íntima de valores interiores que lo llevan a servir, a labrarse un prestigio con base en lo que es, no en lo que tiene

En este sentido la “Personalidad del comandante” jugará un rol clave, ya que el ejercicio del comando exigirá hombres de personalidad madura y armónica, de criterio claro y previsor, independientes, serenos y firmes en sus resoluciones, perseverantes y enérgicos en la ejecución de ellas, inquebrantables ante los vaivenes de la lucha y con un profundo sentido de la responsabilidad que pesa sobre ellos.

Consideramos por lo expuesto crucial, el estudiar este tema de investigación centrado en la “personalidad del General Moshé Dayán”, ya que debemos investigar en sus cualidades y por qué y cómo estas lo distinguieron para permitirle ser un ícono de las Guerras del siglo XX.

Su estudio, nos permitirá, a la par de obtener importantes conclusiones profesionales, servir de elementos básicos de enseñanza para conformar lecciones aprendidas y que las mismas, puedan ser utilizadas para la formación de nuestros Oficiales de Estado Mayor y que sirvan a la par de guías para quienes ejercerán en un futuro cercano el rol de “Comandantes o Jefes”.

4) Estructura del trabajo de investigación.

*Epistêmê*⁷ es la palabra griega que suele traducirse como conocimiento fundado o ciencia (para diferenciarlo de la mera opinión), mientras que *technê* se traduce como arte o habilidad del artesano y de ella deriva la palabra técnica actual. A juicio de los especialistas las transposiciones de las palabras de una cultura antigua corren cierto riesgo de retro-inyectar indebidamente hacia el pasado ideas actuales acerca de la relación entre la teoría y la práctica. Recíprocamente se pueden confundir las nociones corrientes en la vida actual con ideas de la antigüedad.

Esperando no caer en anacronismos, anoto que según los filósofos conocedores del tema ya en Aristóteles se puede encontrar un elemento de la oposición moderna entre *Epistêmê* como teoría pura y *technê* como práctica. Aun cuando Aristóteles a veces considera que la *technê*, la habilidad del artesano, puede ella misma constituir una episteme o conocimiento, porque es una práctica fundada en normas reunidas o descritas que son fruto de su experiencia – algo que se parece bastante a una comprensión teórica-. Sin embargo, la actividad artesanal, en esa época, era generalmente tenida en menos, como inferior al conocimiento y la filosofía era considerada en cambio como una actividad superior.

Esta vieja distinción entre *Epistêmê* y *technê* que se encuentra frecuentemente en la historia del pensamiento filosófico, tiene analogías y contrastes con las nociones actuales acerca de teoría (conocimiento puro) y práctica (técnica basada en experiencia).

Hoy esas antiguas valoraciones, actividad inferior o superior, parecen estar invertidas en la opinión común. Todos conocemos la desconfianza acerca de la relevancia de la teoría respecto de la práctica. Se piensa que la teoría, la ciencia pura, vuela a tan alto nivel por encima de la realidad (sobrentendida como ámbito exclusivo de la práctica, o sea la técnica), que la ciencia pierde contacto con esta última. En este caso el hombre de armas cree, equivocadamente, que el nivel de la técnica, vale decir la experiencia concreta, es “todo lo que necesita”.

En la esfera científica, como contrapartida, la teoría aspira a lograr una descripción profunda de la realidad, pero libre de cualquier presión por una búsqueda inmediata de utilidad. Cuando la reina Victoria le pregunta a Faraday ¿Para qué sirve su descubri-

⁷Platón expone su teoría del conocimiento en el diálogo La República, subdividiendo todos los varios niveles de conocimiento del siguiente modo:

conocimiento sensible u opinión (δόξα)	conocimiento inteligible o ciencia (ἐπιστήμη)
imaginación (εἰκασία) creencia o fe (πίστις)	pensar discursivo (διάνοια) intuición (νόησις)

miento de la inducción electro-magnética? Este le contesta: “Majestad: ¿Podemos preguntar para qué sirve un bebé en pañales?”

Pese a este contraste, de hecho existe una profunda coalición entre ciencia y técnica, alianza que se fragua en el momento mismo del nacimiento de la ciencia moderna, con Galileo Galilei en el siglo XVII.

Observación y demostración, experimento y deducción, experiencias logradas mediante los sentidos pero guiadas por la razón y demostraciones lógico-matemáticas de su necesidad. Estos son los momentos claves de la nueva física de Galileo Galilei. “*Le sensate esperienze e le necessarie dimostrazioni*” según la expresión de Galilei, son los dos pilares sobre los que se va a levantar el edificio de la nueva ciencia. La observación cuidadosa, que es también interrogar la naturaleza mediante instrumentos, o sea con artificios de la técnica, era para él “*le sensate esperienza*”, la cual debía ser acompañada por la deducción físico-matemática, o sea la “*necessary dimostrazione*”. La originalidad de Galilei está en el empleo de la hipótesis como método de investigación experimental y en la prueba de la hipótesis con artefactos o instrumentos aptos para una realización deductiva de la hipótesis teórica.

Como sabemos, con el método hipotético-deductivo de Galilei nace la física moderna. Es también muy original y característico del genial físico que no subestimara la técnica, como era corriente en la intelectualidad de su época. Tanto así que en su “Discursos sobre dos nuevas ciencias⁸”, la obra en la que pone los cimientos de la Mecánica, Galilei dedica las dos primeras jornadas a tratar el problema de la resistencia de los materiales. Problema difícil y esquisitamente práctico, si los hay.

Como se ve, en la ciencia de Galilei no se trata sólo de reflejar la realidad con la observación. El pensamiento humano no es ya un puro receptor, sino que el mismo espíritu se convierte en un realizador. Es la introducción del instrumento, hijo de la técnica, en la experimentación. Etapa en la cual la ciencia es producción de conocimiento mediante una interrogación especial y razonada de la naturaleza. De modo que se va delineando la idea de que conocemos la verdad sólo cuando también hacemos. Allí está una superación de la dicotomía entre ciencia y técnica y en ello reside la principal novedad de la

⁸*Discurso y demostración matemática, en torno a dos nuevas ciencias* (el título original en italiano es *Discorsi e dimostrazioni matematiche, intorno à due nuove scienze*) es el último libro escrito por Galileo Galilei, publicado en el año 1638, que incluye gran parte de su trabajo de los 30 años anteriores. En él establece los fundamentos de la mecánica como una ciencia y marca así el fin de la física aristotélica y el inicio de la ciencia moderna. Intenta también establecer las bases de la resistencia de los materiales, con menos éxito.

ciencia Galileana, la cual no pudo avanzar, como se sabe, sino levantando una gran oposición.

La mencionada alianza “de facto” entre *Epistêmê* y *technê* produce un efecto sinérgico espectacular que se revela en la historia de las ciencias naturales, no solamente pero sí muy significativamente en el Siglo XX. Coalición entre tecnología instrumental, que permite el descubrimiento de una nueva Física, y avance de conocimiento físico puro, que abre el camino hacia nueva tecnología. Se trata de un circuito que se retroalimenta constantemente.

El presente Trabajo Final Integrador de Especialización es una monografía científica, con uso de juicios apreciativos, lectura y extractos de documentación específica, de entrevistas y opiniones de personalidades que han trabajado y experimentado de manera PRÁCTICA “en el terreno” junto al General Dayán en su epopeya; estas opiniones están acompañadas también de menciones de “procedimientos operativos para la resolución de crisis”, donde se permite observar los aspectos de la personalidad del comandante.

En este sentido, se han elegido un conjunto de autores que permitirán observar el problema de investigación (marco teórico), buscando una respuesta anticipada al interrogante planteado.

Se ha dedicado un gran tiempo a buscar datos para contestar a las preguntas iniciales. De manera tal que, después de analizar las mismas, se elaboraron conclusiones parciales en cada capítulo, a fin de arribar a una conclusión final.

El trabajo está enriquecido por una profunda búsqueda bibliográfica y su comparación con utilización con casos reales actuales, lo cual le provee de un importante agregado de valor, de manera tal que junto a las conclusiones parciales de cada capítulo y las FINALES de conjunto, coadyuvan a la finalidad de: estar en condiciones de poder llegar a la conclusión, que la hipótesis “se verifica”.

Este procedimiento de trabajo, plasmado en escrito, tiene la forma de monografía científica. Monografía, porque el escrito tiene una introducción (presentación del problema, objetivos, etc.); un desarrollo (presentación de los datos) y una conclusión (donde se pasa por la hipótesis y permite aportar una conclusión a la problemática) y su relación con la función del militar y la manera que la personalidad del Comandante se relaciona con las operaciones y el entorno militar.

Es científico, porque se usan pasos establecidos. Es una “creación”, a partir de la búsqueda de datos históricos en fuentes sólidas; basado en bibliografía académica y ejemplos reales con “opiniones de expertos”, sumado a informes que se han obtenido a través de lecturas de cientos de páginas web y de bibliografía específica con estudios comparativos donde acaecieron los hechos que se investigan, los cuales fueron convenientemente cotejados.

Es importante destacar también que se ha intentado en todo momento dejar de lado juicios apreciativos sobre el problema a investigar. Esto es, no se han hecho juicios de valor por simpatía y/o agrado, sino que los mismos han sido caracterizadores sobre los hechos históricos que tratamos, dejando de lado nuestras apreciaciones.

En las conclusiones, no obstante, hemos hecho mención a “nuestra apreciación” sobre lo tratado. Finalmente, y ya de manera formal, se destaca que, tanto en el proyecto como en el trabajo final, se utilizaron las reglas **APA** para citar autores y datos, adoptando la forma de cita de la **American Psychological Association**.

4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Al ser la personalidad del comandante, una de las principales “capacidades” del oponente, la misma guarda estrecha relación con el resultado de las operaciones de combate. La victoria de la Guerra de los 6 Días, está íntimamente ligada a la figura y la personalidad de Moshé Dayán.

5. MARCO TEÓRICO.

Consistirá en la descripción, explicación y análisis en el plano teórico, del problema general que trata la investigación como trabajo final. Constituirá el marco referencial del investigador para familiarizarse con el problema.

Principales funciones del marco teórico.

- Amplía la descripción y análisis del problema de estudio planteado, ayuda a prevenir errores cometidos en otros trabajos y orienta la realización del estudio.
- Conduce al establecimiento de hipótesis e integra la teoría con la investigación para interpretar los resultados.

Organización del marco teórico.

- Revisión de la literatura: búsqueda, selección, lectura y crítica al material.
- Síntesis de las teorías: identificar los aspectos principales a investigar y las posibles relaciones existentes.

Pasos para la construcción del marco teórico.

- Identificar los elementos teóricos necesarios para fundamentar el problema.
- Elaborar el marco teórico.

6. METODOLOGÍA A EMPLEAR.

Explicación literal sobre el método a emplear.

• El trabajo será de tipo explicativo y se desarrollará aplicando el método hipotético deductivo. Se tratará de una investigación bibliográfica y teórica en función del problema y el objetivo de estudio.

• Se realizará el estudio bibliográfico, documental y lógico, mediante la lectura sistemática de textos y archivos varios (Uso de material documental disponible), tanto de carácter nacional como internacional que permitan obtener datos de valor para su análisis.

• Mediante los procedimientos y técnicas enunciadas, y luego a través de la organización y análisis de los datos recabados, se elaboró el presente informe de investigación, cuya estructura se resume a continuación a fin que su lectura e interpretación pueda ser realizada con la mayor claridad posible.

Esquema.

El presente trabajo ha sido estructurado sobre la base de una INTRODUCCIÓN, cuatro capítulos y las conclusiones generales; lo que permitirá concretar el objetivo de la investigación, a saber:

INTRODUCCIÓN:

Da inicio al trabajo de investigación de forma metódica y escalonada, plantea las bases seguidas para su elaboración y facilita al lector su ubicación en el trabajo.

CAPÍTULO I: “EL CONFLICTO ARABE ISRAELI - LA GUERRA DE LOS 6 DIAS - SINOPSIS”.

Incluye conceptos relacionados al Conflicto del Medio Oriente y va llevando al lector al de la Guerra de los Seis Días. Su desarrollo permite comprender la problemática y ubicar el objetivo de la investigación en el contexto de la guerra.

CAPÍTULO II: “MOSHÉ DAYÁN”.

Se analiza al General Israelí, desde su infancia, hasta sus últimos momentos, poniendo especial énfasis en su desempeño militar como Comandante de Operaciones y haciendo hincapié en la Guerra de los 6 Días, como así también en el estudio de su personalidad.

CAPÍTULO III: “LAS LECCIONES APRENDIDAS ACERCA DELA PERSONALIDAD DEL COMANDANTE”

Relaciona los aspectos que se destacan del estudio de esta personalidad y se los tiene como “lecciones a transmitir”, a la luz de las enseñanzas que se obtienen de las mismas.

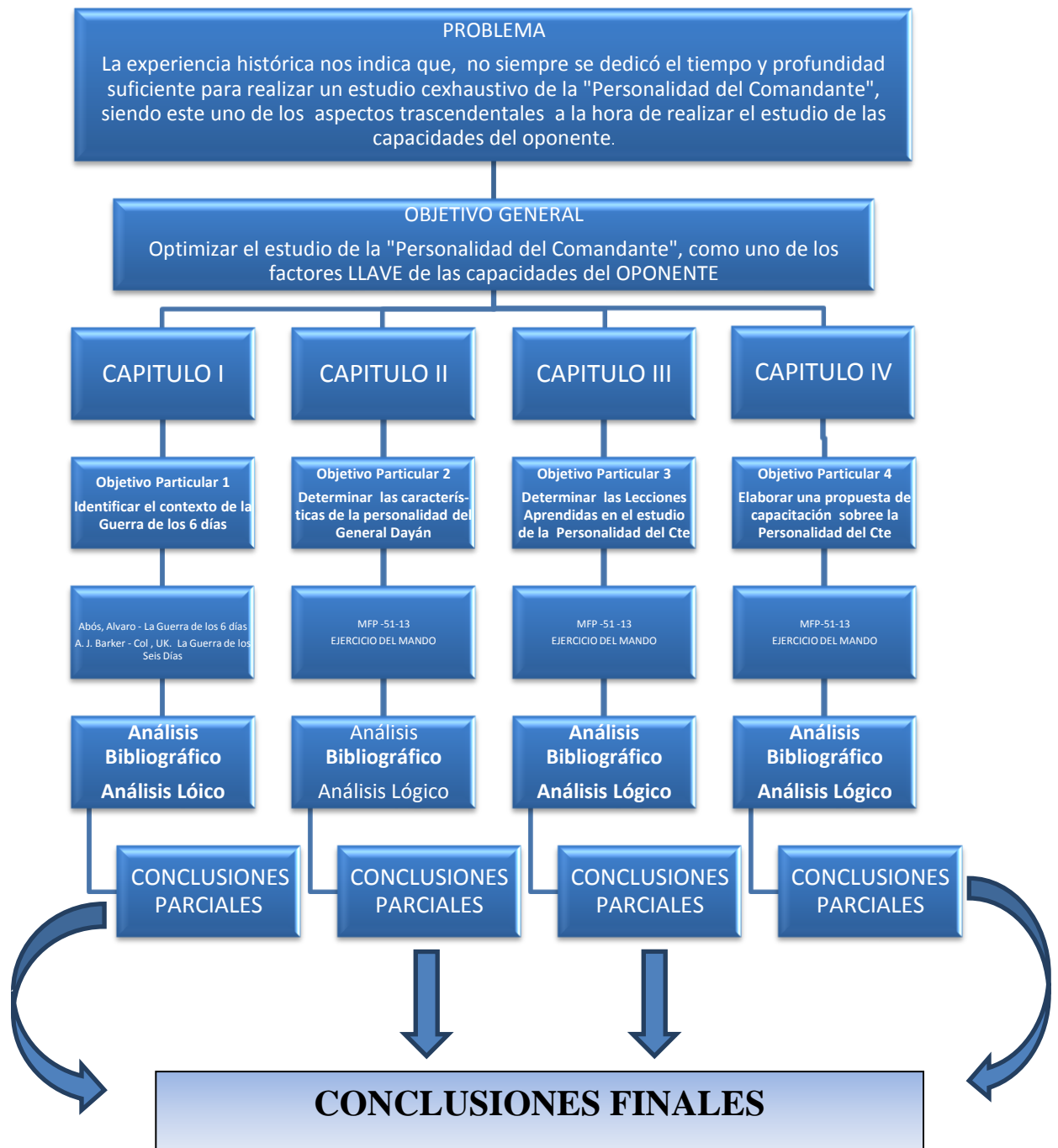
CAPÍTULO IV: “ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN”

En este mundo cambiante y moderno en donde las reformas educativas están siendo actualizadas frecuentemente y cada vez las exigencias que demanda para las instituciones son mayores, se hace necesario considerar acciones orientadas al mejoramiento de la calidad educativa. Con el fin de contribuir al objetivo principal de los institutos de formación militar, se realiza el estudio de una propuesta de un modelo de capacitación en relación a la temática.

CONCLUSIONES GENERALES:

Se extraen las conclusiones más significativas.

ESQUEMA GRÁFICO METODOLÓGICO



CAPTÍTULO I

CAPÍTULO I

EL CONFLICTO ÁRABE ISRAELÍ - LA GUERRA DE LOS 6 DÍAS - SINOPSIS

SECCIÓN I

INTRODUCCIÓN

El 5 de junio de 1967, estalló la Guerra de los Seis Días. A partir de ese momento, Israel sufría la gran posibilidad de su aniquilación por parte de Egipto, Jordania y Siria. Del 5 al 10 de junio, Israel se enfrentó a una coalición de 4 países árabes: Egipto, Jordania, Siria e Irak.

Antecedentes

En 1947, la Organización de las Naciones Unidas estableció un plan para la división del Mandato Británico de Palestina en dos Estados, uno judío y otro árabe, quedando Jerusalén y Belén bajo control internacional.

Los países árabes y los líderes de la comunidad árabe palestina rechazaron el plan y atacaron al recién creado Israel el mismo día de su proclamación, dando lugar a la guerra árabe-israelí de 1948, que acabó con la victoria de los israelíes, su independencia definitiva y la ampliación del territorio de Israel. Por su parte, Egipto se apropió la Franja de Gaza y Transjordania ocupó Cisjordania y parte de Jerusalén (rebautizando el país con el nombre de Jordania).

Los países árabes no aceptaron el resultado de esta guerra y continuaron con acciones de guerrilla contra Israel, lo que llevó a este país a intervenir junto a Francia y el Reino Unido en la guerra de Suez (1956). Esta guerra fue una victoria militar, pero una derrota política para los tres aliados, ya que la gran presión diplomática por parte de los Estados Unidos y de la Unión Soviética forzó a Francia, Inglaterra e Israel a retirar sus ejércitos.

A cambio de retirar sus ejércitos del Sinaí, Israel obtuvo indirectamente de Egipto el compromiso de detener sus envíos de armamento a las guerrillas que luchaban contra Israel. Como resultado, las relaciones entre Egipto e Israel se tranquilizaron (en la medida en que esto era posible) por un tiempo. Además, un cuerpo especial de la ONU, conocido como UNEF por sus siglas en inglés, fue desplegado en la península del Sinaí, interponiéndose entre israelíes y egipcios.

El camino hacia la guerra

La presión constante de la opinión pública de los países árabes forzaba a sus líderes a continuar la lucha contra Israel.

Como parte de esta lucha, Egipto continuó apoyando guerrillas, e impulsó una alianza militar con Siria en 1966. Tanto Siria como Egipto estaban respaldados por la Unión Soviética.

El 17 de mayo de 1967, Egipto solicitó formalmente a la ONU la retirada de las tropas de interposición (UNEF), y comenzó a remilitarizar el Sinaí y la frontera con Israel. El 23 de mayo del mismo año, Egipto bloqueó los estrechos de Tirán, lo que según Israel contradecía las Leyes Marítimas de la ONU y era causa de guerra. El 30 de mayo, la presión popular en Jordania logró apartar al rey Hussein de su tradicional alianza con las potencias occidentales y le obligó a unirse a la alianza egipcio-siria, otorgando el mando de sus fuerzas a un general egipcio. El 4 de junio Irak se sumó a la coalición.

Aunque el gobierno de Israel no quería la guerra y la temía, los militares israelíes consideraban que era necesario atacar inmediatamente porque sin la ventaja de la sorpresa, Israel no podría sobrevivir. Israel había movilizado a los reservistas y no podía mantener esa movilización indefinidamente.

Ante la disyuntiva de atacar o desmovilizar, no habiendo recibido garantía alguna por parte de EE. UU. de que impulsaría una iniciativa internacional, y con el gobierno de Egipto dando muestras públicas diarias de su voluntad de no enfriar la situación, el gobierno de Israel olvidó sus reticencias y siguió el consejo de sus generales. Otras fuentes dudan de que los árabes, pese a toda la intensa retórica belicista y la acumulación de tropas en las fronteras, estuviesen realmente dispuestos a atacar a Israel.

Sin embargo es sabido que Egipto no envió sólo dos, sino siete divisiones (2.^a, 3.^a, 4.^a, Shazli Force, 6.^a, 7.^a y 20.^a)⁹ con 100 mil soldados y 1000 tanques, frente a la frontera israelí.¹⁶ Cinco divisiones estaban en el Sinaí y dos en Gaza. Estas cifras coinciden con las de otras fuentes, como por ejemplo: Egipto tenía apostadas siete divisiones, 100000 hombres y 1000 vehículos de combate¹⁰.

Además Israel ofreció la paz de forma oficial ante la ONU el 8 de octubre de 1968, proponiendo volver a las líneas del armisticio de 1949 con un Estatus Especial para Jerusalén (Ciudad Unificada y Abierta), lo que desecha de plano una guerra de expansión. La propuesta israelí de 9 puntos.

⁹ La Guerra de los Seis Días A. J. Barker Coronel Británico

¹⁰ Álvaro Abós. «La Guerra de los Seis Días». *Hechos Políticos del Siglo XX*. Tomo 9, p. 41.

Más fuentes que muestran el despliegue de las siete divisiones egipcias¹¹: no podían dejar ninguna duda a Rabín, ni sobre su cantidad (siete), ni sobre su disposición, ni sobre su propósito.

Menahem Begin, por aquel entonces del partido Gahal, también dijo años después¹²:

(sic) *“En junio de 1967 otra vez teníamos una opción. La concentración de tropas egipcias en Sinaí no probaban que Nasser realmente fuera a atacarnos”*.

Sin embargo, a juicio del presidente israelí Jaim Herzog (analista militar durante el conflicto), no era esta la opinión del mando militar israelí en 1967 ni es tampoco la de otros historiadores militares israelíes que se han ocupado extensamente de la guerra, como Michael B. Oren, que generalmente sostienen, a partir del estudio pormenorizado de los documentos y de entrevistas con sus protagonistas, que Israel no tenía otra opción desde el punto de vista militar. Así, Jaim Herzog sostuvo que, en la situación en la que se encontraba Israel, rodeado por un enorme ejército árabe que le superaba en efectivos, aviones y tanques, no tenía opción a especular sobre si estaban o no dispuestos realmente a atacarles, ya que carecía de "profundidad estratégica" en la que poder desplegarse y, por tanto, de posibilidad de respuesta:

En 1967, cuando se hizo evidente que la guerra estaba a la vuelta de la esquina, el mando israelí llegó a la conclusión de que no debía permitirse que los árabes hicieran el primer movimiento porque, por su propio peso, conseguirían una ventaja inicial que Israel no podría afrontar.

Otra prueba que los árabes se preparaban para una guerra total contra Israel (y que la misma era "inminente"), es que la prensa árabe preparaba al pueblo para la guerra desde el mes de mayo:

Desde El Cairo y por otras emisoras de radio árabes preparaban a la opinión pública para la guerra y prometía la muerte y el exterminio de Israel. «Todo Egipto se halla ahora dispuesto a lanzarse a una guerra total que pondrá fin a Israel», declaraba el comentarista de Saut-al Arab, el 17 de mayo¹³.

«Nuestro objetivo básico será la destrucción de Israel. El pueblo árabe quiere luchar», dijo el Presidente Nasser el 27 de mayo.

¹¹ Disposición de las Fuerzas Egipcias, BBC de época.

¹² Debemos ser honestos con nosotros mismos. Nosotros decidimos atacarle a él. New York Times, 21 agosto de 1982

¹³ A. J. Barker. La Guerra de los Seis Días. p. 19.

Ahmed Shukairy, presidente de la OLP declaró: «Los judíos que sobrevivan a la guerra que inminente, serían autorizados a permanecer en Palestina, pero no esperaba que muchos pudieran hacerlo».

Según fuentes soviéticas, se estaban produciendo incursiones israelíes en territorio sirio, incursiones que provocaron en Egipto la impresión de que Israel quería la guerra. Sin embargo, consta que diversos informes de inteligencia egipcia y siria, que Nasser conocía, reconocían semanas antes del inicio de la guerra que no existía movimiento alguno de tropas israelíes¹⁴.

¹⁴ Oren (2005), p. 107

SECCIÓN II

Operación Foco



Fig Nro:1 -La Avanzada del Jordán. 5-7 de junio

La guerra comenzó el 5 de junio, cuando Israel lanzó la *Operación Foco*, ideada entre otros por Ezer Weizman¹⁵. Esta operación consistía en una serie de ataques a primera hora de la mañana contra las bases aéreas egipcias, para atrapar a los aviones egipcios en tierra a la vuelta de su tradicional primera ronda al amanecer, alrededor de las 8:00 de la mañana. Israel poseía una información extremadamente detallada de las bases egipcias a atacar, llegando a incluir una lista completa de todos los pilotos egipcios y su rango, así que la hora de ataque fue escogida para maximizar el número de aviones enemigos en tierra.

En los diversos ataques israelíes durante la mañana del 5 de junio, Egipto perdió 286 de sus 420 aviones de combate, así como 13 de sus más importantes bases aéreas y 23 estaciones de radar. Israel, por el contrario, perdió sólo 19 de sus 250 aviones de combate¹⁶.

¹⁵ De 1966 a 1969 fue jefe de Estado Mayor. Durante ese período formuló la estrategia aérea que se llevó a cabo en las primeras horas de la Guerra de los Seis Días, en 1967, en las que tuvo un gran éxito

¹⁶ En el éxito del ataque aéreo influyó decisivamente el uso de Matra Durandal, un prototipo de bomba específicamente diseñada para destruir las pistas de los aeródromos, paralizando consecuentemente las fuerzas aéreas egipcias en tierra.

Las graves pérdidas sufridas por los egipcios, tanto en aviones como en bases de lanzamiento de aviones, dieron a Israel ventaja en los combates aéreos durante toda la guerra, explicando en parte el favorable desarrollo de la misma para el bando israelí. Pocos minutos después del comienzo de la Operación Foco, las fuerzas terrestres de Israel, divididas en 3 divisiones comandadas por Ariel Sharón, Abraham Yoffe e Israel. Así invadieron la península del Sinaí defendida por 7 divisiones egipcias. No encontraron mayor resistencia en el norte del Sinaí, ocupando así la Franja de Gaza. Sin embargo, Sharon y Yoffe encontraron una fuerte resistencia por parte de las tropas del general Sa'di Nagib en Umm Qatef.

En el frente central, Israel tenía la esperanza de que la participación de Jordania en la guerra sería sólo testimonial y una confrontación real no llegaría a producirse; sin embargo, esta esperanza se vio defraudada cuando las tropas jordanas lanzaron, alrededor de las 11:15 de la mañana, una serie de bombardeos sobre la parte israelí de Jerusalén y un ataque sobre algunos de los principales edificios, entre ellos, la Casa de Gobierno. A las 12:30 del mismo día, la fuerza aérea israelí atacó a la jordana, atrapándola en tierra y destruyéndola en gran medida.

En el frente norte, Siria usó su artillería ubicada en los Altos del Golán para bombardear los asentamientos israelíes de Galilea, mientras que la aviación israelí destruía más del 60 % de la fuerza aérea Siria.

SECCIÓN III

Captura de Umm Qatef y Gaza, cerca de Jerusalén

En la mañana del 6 de junio, las divisiones de Sharon y Tal conquistaron Umm Qatef y El-Arish, mientras que Yoffe avanzó por el centro de la península del Sinaí en una carrera por ocupar los principales pasos antes que las tropas egipcias y lograr así su captura.

En Gaza, por el contrario, tras cruentos combates que provocaron la mitad de las bajas israelíes en todo el frente sur, los principales centros de mando egipcios se rindieron, permitiendo a Israel ocupar totalmente la Franja.

La guerra alcanzó ese día también a las tropas de tierra de Israel en el frente central, que ocuparon Latrún, Ramala y Yenín, a la vez que se completaba el cerco de Jerusalén y las unidades de paracaidistas se preparaban para el asalto al centro histórico, la *Ciudad Vieja*.

Las fuerzas aéreas israelíes realizaron ataques contra la base iraquí H-3, probablemente la última esperanza jordana de recibir cobertura aérea para el resto de la guerra.

En el norte, Siria continuó con sus ataques contra los núcleos israelíes, pero se negó a enviar tropas en auxilio de Jordania

SECCIÓN IV

Captura de Jerusalén

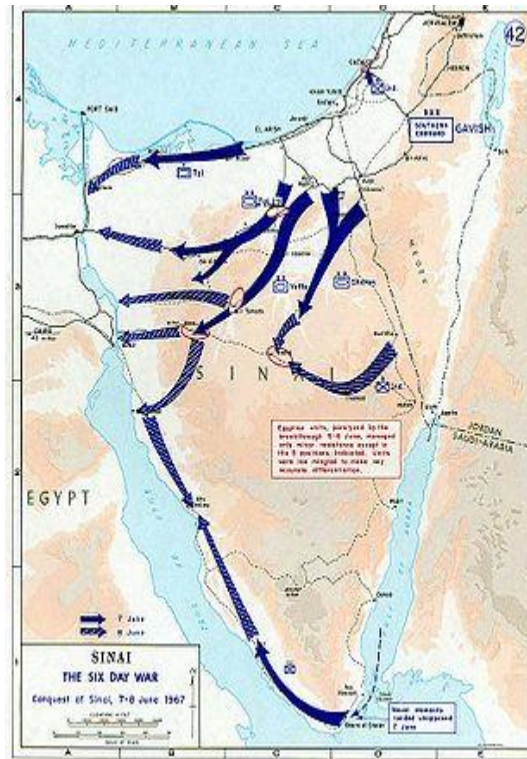


Fig Nro: 2 -Invasión del Sinaí. 7-8 de junio

Con la captura de Sharm el-Sheij el 7 de junio por parte de unidades de la marina y de paracaidistas, Israel logró reabrir los estrechos de Tirán, e inmediatamente declaró un estatuto de agua internacional de libre paso para los barcos mercantes. Al mismo tiempo, las tres divisiones israelíes del frente sur apresuraron su marcha, llegando a alcanzar el canal de Suez. Al acabar el día, toda la península del Sinaí - excepto parte de la costa occidental - estaba bajo control israelí.

En el frente central se produjo uno de los hechos más significativos de toda la guerra, cuando la brigada de paracaidistas del general Mordechai "Mota" Gur ocupó la *Ciudad Vieja* de Jerusalén, incluyendo el Monte del Templo o Explanada de las Mezquitas.

Asimismo las divisiones Israelíes en Cisjordania ocuparon Nablús, Judea y Hebrón entre otras ciudades, llegando incluso a cruzar el río Jordán.

SECCIÓN V

Ataque contra el Liberty, propuesta de tregua

El 8 de junio no se produjeron combates de importancia en ningún frente, destacando sólo la ocupación de algunas pequeñas localidades en Cisjordania y el Sinaí. Sin embargo, debido probablemente a un error de identificación, las fuerzas aéreas y navales de Israel atacaron el barco estadounidense Liberty, provocando 34 muertos y 173 heridos. Las 13 comisiones oficiales de investigación (10 en Estados Unidos y 3 en Israel) han concluido que el ataque se debió a un error Israelí.

Asimismo, el 8 de junio se realizó una propuesta de tregua que fue aceptada por Egipto pero no por Siria, lo que llevó a Israel a lanzar la campaña contra Siria de los días 9 y 10 de junio. A partir de este día, casi no hay actividad en los frentes sur y central de la guerra.

Altos del Golán



Fig Nro: 3 -Batalla de los Altos del Golán, 9-10 de junio

Los falsos informes que emitía Egipto acerca de una aplastante victoria sobre el ejército israelí¹⁷ y las previsiones de que la artillería egipcia pronto tendría a su alcance Tel Aviv influyeron sobre la voluntad de Siria para entrar en la guerra.

¹⁷ «Part 4: The 1967 Six Day War».

El liderazgo sirio comenzó a bombardear y llevar a cabo ataques aéreos en el norte de Israel. En cuanto la Fuerza Aérea Israelí completó su misión en Egipto, se dedicó a destruir a la sorprendida Fuerza Aérea de Siria. Así fue como Siria descubrió que las noticias que había escuchado de Egipto acerca de la supuesta destrucción casi total del ejército israelí, eran evidentemente falsas¹⁸. Durante la noche del 9 de junio, los ataques aéreos israelíes destruyeron las dos terceras partes de la Fuerza Aérea de Siria, y obligaron a la tercera parte restante a retirarse a bases distanciadas, sin participar en ninguna otra operación subsiguiente en la guerra.

Una amplia ofensiva siria fracasó rápidamente. Entre los varios problemas con los que se encontró Siria estaba el que sus tanques eran demasiado grandes para atravesar los puentes, por esta causa varios tanques sirios se hundieron en el río Jordán al intentar cruzarlo. La falta de comunicaciones por radio entre los tanques y las unidades de infantería llevaron a que éstas ignorasen la orden de avanzar. Un informe del ejército sirio posterior a la guerra llegó a la conclusión de que «*Nuestras fuerzas no pasaron a la ofensiva, ya sea porque no llegaron o porque no estaban del todo preparadas o porque no podían encontrar refugio de los aviones del enemigo. Los reservistas no pudieron resistir los ataques aéreos; una vez dispersos su moral se hundió*¹⁹». Asumiendo sus elevadas pérdidas, el ejército sirio emprendió la retirada la noche del 9 de junio.

El mando sirio abandonó la esperanza en el éxito de un ataque terrestre, y en su lugar comenzó un masivo bombardeo a las ciudades y a los civiles israelíes en el Valle de Jule.

El ejército sirio se componía de unos 75 000 hombres agrupados en nueve brigadas, con el apoyo de una adecuada cantidad de artillería y blindados. Las fuerzas israelíes que se utilizaron en los combates constaban de dos brigadas (una blindada conducida por Albert Mandler, y la Brigada Golani) en la parte norte del frente, en Givat HaEm, y otras dos en el centro. Una de las ventajas que Israel poseía era la excelente labor de inteligencia recopilada por el Mosad obtenida a través de Eli Cohen (quien fue capturado y ejecutado en Siria en 1965) en relación con el despliegue sirio. Siria había construido extensas fortificaciones defensivas en profundidades de hasta 15 tros²⁰, comparable a la Línea Maginot.

¹⁸ Sachar, Howard M. (1976). A History of Israel from the Rise of Zionism to Our Time. Nueva York. p. 642. ISBN 0-394-48564-5

¹⁹ Oren, 2002, electronic edition, Section "Damascus and Jerusalem".

²⁰ Eric Hammel, p.387

Sin embargo, las fuerzas sirias se mostraron incapaces de presentar una defensa eficaz, en gran parte porque los oficiales eran mediocres y maltrataban a sus soldados. A menudo los oficiales se retiraban para escapar del peligro, abandonando a sus hombres y dejándolos desconcertados e inoperantes. En la noche del 9 de junio, las cuatro brigadas israelíes habían quebrado las defensas de la meseta.

Al día siguiente, el 10 de junio, los grupos del centro y norte se unieron en un movimiento de pinza en la meseta, pero se encontraron con el territorio abandonado tras la huida de las fuerzas sirias. Varias unidades fueron reunidas por Elad Peled para subir al Golán desde el sur, para encontrar las posiciones enemigas prácticamente abandonadas.

Durante el día las unidades israelíes se detuvieron después de la obtención del campo de maniobra entre sus posiciones y una línea de colinas volcánicas en el oeste. En algunos lugares, las tropas israelíes avanzaron después de un acuerdo sobre un cese al fuego para ocupar posiciones estratégicas²¹. Hacia el este, el terreno se presenta como una suave llanura en pendiente. Esta posición se convirtió en la línea de cese del fuego conocida como la «Línea Roja».

Día 6, 10 de junio

Ante la retirada de las tropas sirias, las divisiones israelíes pudieron avanzar en todo el frente, llegando a ocupar la importante ciudad de Quneitra, y con el camino expedito hacia Damasco. Sin embargo, ante la inmensa presión diplomática, Israel aceptó un alto el fuego sugerido por el Consejo de Seguridad, terminando así la guerra.

²¹ Oren, 2002, electronic edition, Section "Playing for the Brink".

SECCIÓN VI

CONCLUSIONES PARCIALES

Consecuencias de la guerra

1. Israel finalizó la Guerra de los Seis Días habiendo aumentado su territorio considerablemente, con la incorporación de los Altos del Golán, Cisjordania (incluyendo Jerusalén Oriental), la Franja de Gaza y la península del Sinaí. Desde el punto de vista militar, tras dos décadas de fragilidad estratégica, Israel obtuvo por primera vez en su historia profundidad territorial, que le concedería capacidad defensiva para mantener la artillería árabe lejos de las ciudades israelíes y evitar en adelante la obligación de realizar ataques preventivos ante cada amenaza, con el coste que ello supone a efectos de opinión pública.



Fig Nro: 4 - Israel y los territorios ocupados tras la Guerra de los Seis Días

2. La situación dio por tanto un vuelco geoestratégico y ahora eran las capitales árabes (Amán, Damasco y El Cairo) las que quedaban al alcance de cualquier incursión rápida del Tzahal. Además de la expansión territorial y del «colchón» defensivo, Israel demostró en el plano psicológico a sus vecinos árabes su capacidad militar y su voluntad para utilizarla.

3. Pese a la euforia inicial, en el plano político la situación no fue tan favorable a Israel y la guerra envenenó aún más el conflicto árabe-israelí. Los territorios conquistados fueron ofrecidos por Israel a cambio de una paz duradera, pero la oferta fue rechazada por los Estados árabes.²² Israel se convirtió entonces en potencia ocupante y permanente de una población árabe muy hostil, lo cual estimuló el nacionalismo palestino, creándose nuevas amenazas internas en los territorios ocupados y alejándose toda perspectiva de una solución negociada a corto plazo.
4. Hubo otro efecto político muy importante y es el hecho de que el conflicto árabe-israelí quedó plenamente encajado en los esquemas de la Guerra Fría: la URSS, junto al bloque socialista, rompió relaciones diplomáticas con Israel, el cual se convirtió a los ojos de una buena parte de la opinión pública internacional en agresor y potencia ocupante y perjudicó gravemente su prestigio de *pequeño país en lucha por su supervivencia*.
5. Dio comienzo entonces un importante rechazo internacional ilustrado por las muchas resoluciones contrarias a Israel en la ONU. Para algunos autores²³, sin embargo, dicha respuesta internacional ha desembocado en la idealización y justificación incondicional de las acciones de sus enemigos, incluidos aquellos que practicaban el terrorismo, auspiciando el nacimiento de una nueva judeofobia, esta vez de cuño ideológico y centrado en el Estado judío.
6. Se suele coincidir en dos consecuencias fundamentales de la Guerra de los Seis Días y de toda la campaña diplomática posterior, que fueron:
 - Un giro en la percepción de Israel, que hasta entonces gozaba de la simpatía de la izquierda no comunista y en general de la opinión pública occidental.
 - El surgimiento de un «nuevo antisemitismo» (o «nueva judeofobia») en Occidente, esta vez de raíz ideológica («no racista») invocando el «antisionismo» y el odio a Israel²⁴.

²² Las nuevas viejas fronteras Inmediatamente después de la guerra de 1967 Israel llegó a ofrecer la fórmula de "paz por territorios" en línea con la resolución 242 del Consejo de la Seguridad de la ONU, pero fue rechazada por la Liga Árabe en la cumbre de Jartum conocida como de los "Tres noes" (no a la paz, no al reconocimiento, no a la negociación). Esto impulsó la postura del campo nacionalista judío para anexionar los territorios

²³ Véase **Israel and the United Nations. An uneasy relationship**. Tomado de la Página de la Delegación Permanente de Israel ante las Naciones Unidas // **One Small Step. Is the UN finally ready to get serious about anti-Semitism?**, Anne Bayefsky, 21 de junio de 2004 // **Joan B. Culla** cita como ejemplo el trato excepcional que se le dio a Yasir Arafat en la ONU, permitiéndole intervenir en la Asamblea de la ONU invitado con honores de Jefe de Estado el 13 de noviembre de 1974, cuando estaba todavía reciente la matanza de Múnich y otras acciones atribuidas a algunas de las organizaciones bajo control de Arafat.

²⁴ Pierre-André Taguieff (2002). La nueva judeofobia. Barcelona: Gedisa. y Alain Finkielkraut (2005). En el nombre del Otro. Reflexiones sobre el antisemitismo que viene. Seix Barral, Barcelona.

- Los países árabes se reunieron en Sudán y firmaron la resolución de Jartum. La derrota sufrida por Egipto, Siria y Jordania fue considerada humillante en esos países, que acusaron de intervenir a Estados Unidos y al Reino Unido, considerados supuestamente ajenos al conflicto o neutrales, para justificar el éxito de la operación Foco israelí.³⁸ La derrota militar de Egipto y Siria produjo un gran malestar en el mundo árabe, lo que llevó a mantener los años siguientes una guerra de desgaste con Israel y, finalmente, a un ataque conjunto egipcio-sirio en la Guerra del Yom Kipur que no alteró el mapa geopolítico establecido tras la Guerra de los Seis Días.
7. Israel devolvió el Sinaí a Egipto como parte de los acuerdos de paz de Camp David en 1982, más o menos al mismo tiempo que concedía la ciudadanía israelí a los habitantes de Jerusalén Este y de los Altos del Golán, cuyos territorios se incorporaron administrativamente a Israel, si bien sólo Jerusalén Este ha sido legalmente anexionada (véase Ley de Jerusalén).
 8. En agosto de 2005, Israel evacuó todos los asentamientos de la Franja de Gaza para ceder su control a la Autoridad Nacional Palestina (ANP), siguiendo su plan de retirada unilateral israelí.

CAPÍTULO II

CAPITULO II

MOSHÉ DAYÁN

SECCIÓN I

INTRODUCCIÓN – DATOS BIOGRÁFICOS

SUS INICIOS:

El 4 de mayo de 1915 nació MoshéDayán en Degania, que más adelante sería parte del estado de Israel. Sus padres fueron Shmuel Dayán y Dvorah Zatulovsky, dos emigrantes rusos.

La razón para la elección del nombre de Moshé era perpetuar el recuerdo de Moshé Barsky.

Moshé Barsky era un joven de 19 años, se ofreció ir a caballo a la colonia vecina de Menahamiya en busca de un coagulante. Al anochecer su mulo llegó solo, y después de una concienzuda búsqueda el cadáver de Moshé fue hallado cerca del río Jordán. Posteriormente la policía averiguó que lo habían atacado 6 árabes con el propósito de robarle el mulo. Barsky se había defendido valerosamente hasta que uno de sus atacantes le disparó un tiro por la espalda. Su tumba en el olivar, fue la primera en Degania. **Así, el recién nacido Moshé heredó, juntamente con su nombre, una asociación directa de la lucha entre judíos y árabes que debía caracterizar el resto de su vida.**

Dvorah se entregó por completo a su hijo. Pasaba horas mirándole, observando todas sus expresiones y todos los sonidos que brotaban de sus labios. Quiero serlo todo para mi hijo: niñera, maestra y profesora universitaria. Moshé era considerado un niño difícil, porque no cesaba de llorar, dicen que era un llorón de primera fila.

Un día del verano de 1918, Moshé despertó con fiebre alta. Pocos días más tarde, temiendo por la vida del chiquillo, Shmuel y Dvorah lo llevaron al doctor Pokhovsky, en Tiberias, quien les comunicó que el niño sufría una neumonía. En Degania a doscientos metros por debajo del nivel del mar, el verano es largo y caluroso. Las temperaturas alrededor de 35 grados son normales y con frecuencia se llega a 38 y 40. El doctor recomendó llevarlo a un lugar más fresco, y lo llevaron a Metulla en este lugar Moshé se recuperó.

En diciembre de 1917 los ejércitos británico y turco se hallaban enfrentados a lo largo de una línea que se extendía desde Jerusalén a Jaffa. Diez meses después Allenby aplastó a las fuerzas turcas en la decisiva batalla de Megiddo. La conquista de Palestina por los ingleses condujo a la reunificación del país.

Cada día, Moshé iba al jardín de infancia de Degania, juntamente con sus dos hermanas Amiad y Shlomit. A sus 4 años de edad sus primeros recuerdos de su infancia giran en torno al clima cálido del valle del Jordán y a la enfermedad de sus ojos que le molestaba por el viento seco.

En aquella época había en Palestina un notable despertar de nacionalismo árabe anti-sionista, alimentado, entre otras cosas, por la Declaración de Balfour de 1917, las conversaciones de paz de 1919, los acuerdos anglo-franceses sobre la división del difunto imperio otomano, y el comienzo del gobierno civil británico del país. Una de las principales manifestaciones de aquel nuevo movimiento consistía en la realización de ataques armados contra las colonias judías en Galilea.

A partir de marzo de 1920, nutridas bandas de árabes, montados o a pie, empezaron a recorrer Galilea, haciendo incursiones inclusive contra aldeas árabes con el fin de conseguir botín. Más tarde cuando a esas bandas de beduinos se agregaron nacionalistas árabes, las incursiones fueron cobrando gradualmente una orientación política.

En el verano de 1920, los Dayán se trasladaron a Tel Aviv para esperar el establecimiento del primer moshav. Por la mañana cuando se dirigían a su trabajo, dejaban a Moshé en una guardería de la vecindad. Por las tardes él se quedaba sólo en el sótano hasta que volvían sus padres. Temiendo que Moshé intentara salir de la casa y quisiera vagar sólo por las calles de la ciudad, sus padres siempre cerraban las puertas y las ventanas cuando salían. Un día Moshé rompió todas las ventanas del piso en un intento de fuga. Shmuel lo castigó con un bofetón, pero además tomó la precaución de hacer instalar barras de hierro en todas las ventanas. Estos fueron sus inicios e infancia.

SECCIÓN II

NAHALAL

Nahalal(1920-1925)

Dayán recuerda: "*cuando nos mudamos a Nahalal empezó para mí un período brillante, lleno de Luz. No había polvo, ni vientos secos, y hasta mis ojos mejoraron ligeramente*".

El Fondo Nacional Judío compró finalmente tierra en el valle de Jezreel, compró las tierras de Mahalul y sus alrededores a la opulenta familia Sursuk del Líbano. Shmuel Dayán figuraba en el primer grupo de 7 hombres que llegaron a Mahalul, diez días más tarde llegaron Dvorah y Moshé.

Moshé era el único niño del campamento. Para distraerse se dirigía a pie a la carretera de Nazaret. Todos eran pioneros y sus vidas habían seguido pautas muy parecidas a los de la familia Dayán.

Hasta 1934 no hubo derramamiento de sangre en ningún conflicto entre los colonos de Nahalal y sus vecinos árabes.

El primer año de instrucción de Moshé empezó en Nazaret. Pronto reveló gran habilidad para el dibujo, ya leía y escribía con soltura, mientras que sus compañeros recién aprendían el alfabeto.

La base de la granja la constituían las cosechas de sus campos y en el año 1935 se introdujo la mecanización agrícola. En los campos se encontraba a menudo con chiquillos árabes y beduinos. Estos nunca habían visto un arado europeo y miraban con asombro la pareja de mulas que los judíos usaban para arar la tierra.

En el verano de 1924 Shmuel Dayán se marchó a Jerusalén a trabajar para el partido, sabiendo que el trabajo de la granja era muy fuerte para su mujer, luego en agosto de 1925 se fue a Europa por nueve largos meses, cuando regresó en abril de 1926 ya había nacido su otro hijo varón Zohar. Es importante acotar también que: Moshé extrañaba mucho a su padre y le dolía ver a su madre abrumada por el trabajo y las preocupaciones.

SECCIÓN III

JUVENTUD

Años de juventud (1930-1933)

El día 7 de abril de 1926 se inauguró oficialmente en Nahalal la Escuela Agrícola Femenina. Esta escuela constituía un foco de atracción para los jóvenes de la aldea, el mejor regalo que les pudieron dar. Luego se sugirió que los muchachos continuaran sus estudios en la escuela femenina, el único alumno varón de esta escuela fue Moshé Dayán.

En setiembre de 1929 Shmuel, padre de Moshé, viajó a los Estados Unidos en una misión especial, quedando toda la responsabilidad de la granja en manos de Moshé. Su padre le escribía constantemente y Moshé leía las cartas con gran interés, de ellas se informaba sobre Estados Unidos, de la comunidad Judía americana, y de su importancia para empresa sionista en Palestina.

Cuando Shmuel regresó de América, trajo a Moshé un regalo que aumentó en gran medida el prestigio social del muchacho en Nahalal: Un gramófono y varios discos. Fue el primer gramófono y discos que llegaron Nahalal, gracias a ellos el hogar de Moshé se convirtió en un centro de actividad social. Las reuniones en su casa llegaron a convertirse en un acontecimiento social que ningún joven de Nahalal quería perderse, y le ofrecieron a Moshé la oportunidad de hacerle la corte a su primera novia, Chaya Rubinstein. Los dos iban juntos a dar largos paseos y charlaban de los libros que Moshé leía y la instruía sobre la política sionista.

Hasta después de 1929 Nahalal no se adhirió a la organización Haganah y no empezó a recibir armas e instrucción militar. Pertenecer a la Haganah era el premio más codiciado para los muchachos de la aldea. Hasta 1932, los aldeanos de Nahalal vivieron en paz con sus vecinos árabes, las armas de la Haganah permanecían ocultas en las casas.

Yehudah Mor, tío de Moshé, organizó una banda de jinetes encargada de reforzar la vigilancia de los campos. En aquella época las disputas sobre derecho de pastoreo y de propiedad eran los únicos puntos de fricción entre Nahalal y sus vecinos árabes. La banda contaba con cinco jinetes uno de ellos era Moshé Dayán. Dos vecinos de la aldea se ofrecieron como voluntarios para enseñar a los jóvenes el arte de la caballería militar.

SECCIÓN IV

EL CAMINO MILITAR

Las primeras luchas (1933-1935)

La noche del 22 de diciembre de 1932, la colonia de Nahalal. Fue sacudida por una violenta explosión y un chillido. Los colonos salieron corriendo de sus casas, en la lluviosa noche de invierno, Para descubrir que alguien había arrojado una bomba al interior de una casa, murió un niño de 8 años en el acto y su padre falleció al amanecer. Los miembros de Nahalal fueron pillados por sorpresa.

Después de seis meses de investigaciones, se procedió a la detención de cinco miembros de una banda terrorista llamada “Los jeques barbudos” más conocidos como los Kassamai in. En el año 1933 el tribunal de Haifa condenó a muerte a uno de sus integrantes.

El 7 de noviembre de 1935 un grupo de ellos mató a un sargento de policía judío. Una unidad de la policía salió en persecución de los asesinos y diez días más tarde entraron en contacto y abrieron fuego. En la batalla murieron tres terroristas, uno de ellos era el-Kassam el jefe. La muerte heroica de el-Kassam produjo una profunda impresión en la comunidad árabe de Palestina. Sus hazañas cobraron visos legendarios. A su entierro en Haifa acudieron 10,000 estudiantes y se convirtió en una manifestación nacionalista árabe. En cierto modo, los Kassamai in fueron el semillero de donde nacieron al-Fatah y otras organizaciones terroristas.

LA HAGANAH

La Haganah(1935-1938)

El 1 de setiembre de 1934 empezó el nuevo curso en la Escuela Agrícola Femenina. Entre las chicas nuevas que llegaron para el curso llegó una muchacha de nombre Ruth Shwarz, quien captó todo el interés de Moshé. El 19 de julio de 1935 se casaron, a los 20 años Moshé era el primer muchacho de su clase que tenía esposa.

A su boda invitó a los notables de Arab el-Mazarib. Los notables reunieron a la tribu para debatir la invitación, los más jóvenes decían:”Nahalal todavía tiene una querella con nosotros; nos pegarán una paliza” y lo ancianos decían.”¿Qué os pasa? ¿Nos invitarían a una boda para pegarnos una paliza? No ocurrirá nada”. Y en efecto la tribu en pleno asistió a la boda.

En 1935 la casa de los Shwarz en Jerusalén se había convertido en un lugar de reunión de las altas personalidades del sionismo laborista anglojudío, universitario, gubernamental y del organismo judío de Jerusalén.

Puede decirse que el matrimonio de Moshé y Ruth fue la unión de los hijos de unos miembros prominentes de la intelectualidad de la segunda Aliyah y de la colonización comunitaria, de una parte, y de la minoría política de habla inglesa de la otra. La boda Dayán- Schwarz fue un verdadero acontecimiento sin precedentes.

Sin embargo, Moshé se proponía seguir su propio camino sin apelar demasiado a las relaciones de su familia. La principal contribución de la familia Schwarz a los progresos de Moshé consistió en enseñarle a vestir convenientemente, con una americana y corbata, y a moverse con naturalidad en los círculos sociales elevados.

En el verano de 1936 Moshé pasó a intervenir intensamente en la Haganah y conoció a tres personas que influyeron mucho en su carácter y en su forma de pensar: Yitzhak Sadeh, Orde Charles Wingate y David Ben Gurion. La inmigración legal e ilegal continuó ininterrumpidamente, 63,000 judíos entraron en Palestina y la población Judía aumentó de 385,000 a 460,000.

La Haganah crecía en número y fuerza. Muchas de sus unidades recibieron instrucción militar por primera vez, inicialmente en calidad de milicias, y más tarde como tropas propiamente dichas. La historia oficial de la Haganah describe los disturbios de la época como la gran lucha por la determinación del carácter nacional de Palestina. Los dirigentes del Yishuv consideraban los disturbios como una serie de escaramuzas preliminares en la batalla por el establecimiento del estado judío.

La política del organismo judío con respecto a la revuelta árabe fue de contención y de colaboración con los ingleses. Una de las manifestaciones de esa colaboración fue la creación de la Policía Colonial Judía, milicia judía compuesta por miembros de la Haganah. Moshé se alistó en esta policía y sirvió en el distrito de Nahalal. En 1937 Moshé fue nombrado comandante de una de las tres guardias móviles. Como comandante demostró por primera vez su tendencia a la desobediencia. Su comandante, Lee Marshall, le ordenó reunir a sus agentes y correr a las montañas de Nazareth para ayudar a extinguir un incendio forestal. Moshé se negó a acatar la orden, dijo que no quería hacerlo, que hacía mucho calor y que le pareció irracional ir a buscar a sus hombres que solo ganaban 6 libras al mes. Por esto fue castigado y degradado de sargento a soldado raso.

ACRE y SIRIA

Acre (1939-1940)

El 17 de mayo de 1939, el Gobierno Británico publicó el Libro Blanco limitando severamente la inmigración judía a Palestina y la compra por parte de los judíos de tierras de los árabes en grandes zonas del país. El gobierno mandatario y sus fuerzas de seguridad abandonaron su anterior política de colaboración con la Haganah y empezaron a atajar sus actividades. Una de las manifestaciones de aquel cambio de orientación fue el encarcelamiento de 43 hombres de la Haganah dentro de los cuales estaba Moshé Dayán. Fueron sometidos a crueles interrogatorios, pero Moshé protestó les dijo: "que si continuaban pegando y torturando a los prisioneros, haría que la información llegara a sus amigos judíos en el exterior, quienes sabrían como castigar a los torturadores". Este reclamo puso fin a las torturas y lo convirtió en el jefe de ese grupo.

El juicio a los 43 prisioneros se llevó a cabo en Acre en una base del Ejército Británico y duró 3 días. Las sentencias se leyeron el lunes 30 de Octubre y escandalizaron al Yishuv. Los 43 hombres fueron declarados culpables; uno de ellos fue condenado a cadena perpetua y todos los demás a 10 años de prisión. Inmediatamente se inició una campaña intensiva para anular o reducir las penas. El Consejo Nacional y las autoridades locales publicaron carteles en los que se afirmaba que, juntamente con los 43, se había juzgado a toda la comunidad judía de Palestina.

A principios de 1941 el Ejército Británico volvió a necesitar la ayuda de la Haganah. Ante la situación bélica del medio oriente, el Ejército Británico accedió a alistar a gran número de jóvenes judíos de Palestina. El 16 de febrero de 1941 los 43 prisioneros recibieron la noticia de que serían puestos en libertad al día siguiente. Al amanecer les entregaron sus ropas de paisano y les abrieron las puertas de la cárcel.

Siria(junio de 1941)

En mayo de 1941 se decidió organizar una fuerza de la Haganah, de ámbito nacional, para defender los asentamientos judíos de los ataques árabes, y para servir al mismo tiempo como fuerza de reserva del Ejército Británico. Yigal Allon y Moshé Dayán fueron designados para ejercer el mando de las dos primeras compañías.

Y se les asignó inesperadamente el objetivo de participar en la invasión a Siria junto al Ejército Inglés. Moshé contaba con muy pocos días para reclutar, adiestrar y or-

ganizar a sus hombres. Estaba deseoso de entrar en acción y no le preocupaba en absoluto el hecho de que su unidad careciera de toda preparación al efecto.

Se confió a los hombres de Moshé siete misiones, la principal de las cuales consistía en capturar a los centinelas del puente situado al norte de Iskanderun. Moshé y sus colegas se acercaron con grandes precauciones al puente para descubrir, con el mayor asombro, que no estaba guardado ni minado. Con ello el comando había dado fin a su misión oficial. Moshé recuerda.” Para nosotros estaba claro que no debíamos abandonar los puentes, porque podían volarlos. Entretanto deseábamos hacer algo. Nos dijeron que había una comisaría de policía francesa cerca de Iskanderun y sugerimos a los australianos la idea de atacarla y apoderarnos de ella”.

Una vez tomada la comisaría y después de que Henderson destruyera la ametralladora, dos de los guías judíos fueron heridos, uno de ellos era Moshé. El hecho ocurrió a las 7 de la mañana del 8 de junio de 1941. Moshé había tomado los prismáticos de campaña de un oficial francés muerto. La bala dio contra el lado izquierdo los prismáticos, e hizo astillas la montura. Fragmentos de cristal y de metal se clavaron en la órbita del ojo y en una de las manos de Moshé seccionando los músculos digitales. Sus amigos quisieron sacarle los cristales de los ojos, Moshé les pidió que no lo tocaran más y dijo:”He perdido un ojo, pero si puedo llegar a tiempo a un hospital viviré”. Le vendaron la cara, el ojo y la mano y lo bajaron del tejado. Entre tanto la batalla continuaba y uno de los australianos cayó muerto, finalmente, después de seis horas lo llevaron a un hospital.

A su llegada lo llevaron de inmediato al quirófano, pero poco podían hacer los cirujanos. Su ojo era insalvable y lo único que hicieron fue retirar todos los fragmentos de cristal y de metal y cerrar la órbita vacía.

SECCIÓN V

FUERA DE CIRCULACIÓN - El hombre del “parche negro”

Fuera de circulación (1941-1947)

Cuando se recobró de su herida, Moshé fue asaltado por el primer ataque de depresión. Lo más difícil para él era acostumbrarse a su nueva imagen, con su sello inconfundible: el parche negro en el ojo.

En Jerusalén, en París y en Johannesburgo, los cirujanos intentaron en vano injertar a la cavidad orbicular tejido suficiente para poder colocarle un ojo artificial. Así pues, el parche negro el ojo, se convertiría en la marca de fábrica de su imagen y en un gran triunfo para su carrera. Moshé que había aspirado a hacer algo grande desde su infancia, había quedado fuera del juego y por un tiempo todo pareció perdido.

Reuven Shiloah que era jefe del Departamento de Asuntos Especiales, ofreció a Moshé un puesto en su campamento.

La invasión alemana a la URSS el 22 de junio de 1941 y sus consecuencias en el frente oriental suscitaban preocupaciones en el Yishuv acerca de una posibilidad de invasión Nazi a Palestina.

Ante este hecho, los servicios de inteligencia del Ejército Británico pidieron al Departamento de Asuntos Especiales de Reuven Shiloah un plan para establecer pequeñas estaciones transmisoras. Reuven confió este trabajo a Moshé. El 15 de agosto Moshé entregó el plan que sugería instalar emisiones clandestinas en Samaria, Haifa y la zona de Beisan y para cumplir sus nuevas funciones se instaló en Jerusalén. Moshé permaneció en esta ciudad desde junio de 1941 hasta setiembre de 1942. Durante el tiempo que pasó en Jerusalén logró algo que nunca consiguió en Nahalal: el afecto de los demás. Descubría ahora que muchos buscaban su compañía y aspiraban a su confianza y que ser amigo suyo se consideraba un honor, todos opinaban que era un valiente. Su herida contribuyó a aumentar su prestigio y el parche negro del ojo ya había comenzado a convertirse en un símbolo, todos los relatos sobre su heroísmo se iban convirtiendo en una leyenda.

A partir de junio de 1941 su nombre era familiar para todos los jóvenes judíos interesados en asuntos públicos de Palestina.

Pero las leyendas pierden color y la fama pasa, terminado su trabajo en Jerusalén, en setiembre de 1942 volvió a Nahalal con su familia, donde permaneció hasta finales de 1946.

Cuando Yaakov Dori fue nombrado jefe de Estado Mayor de la Haganah, Moshé recibió el nombramiento de oficial del Estado Mayor para asuntos árabes.

DEGANIA OTRA VEZ

Degania otra vez (noviembre 1947-mayo 1948)

Su reincorporación al servicio de combate empezó con un nombramiento de comandante del sector, seguido de un ascenso al grado de mayor como comandante de batallón. Como oficial de Asuntos Especiales se le permitía aconsejar, pero la acción militar corría a cargo de unidades que no se hallaban bajo su mando y esto no era del agrado de Moshé. Hasta que Yadin como Director de Operaciones Militares mencionó el nombre de Moshé a Ben Gurion, quien escribió en su diario: "se ha decidido nombrar a Moshé Dayán comandante del frente en el valle del Jordán". El viernes 14 de mayo de 1948, se estableció el Estado de Israel. La invasión de los ejércitos árabes comenzó al día siguiente.

El gran ataque sirio coordinado se lanzó el amanecer del martes 18 de mayo, su objetivo era ocupar Degania y conseguir así el control de la presa y el puente del Jordán, con lo cual todo el valle del Jordán quedaría abierto al Ejército Sirio. Las primeras víctimas en Degania cayeron durante el cañoneo sirio de ablandamiento.

El miércoles 19 de mayo, una delegación constituida por tres hombres partió hacia Tel Aviv para advertir a las autoridades de la gravedad de la situación, los recibió Ben Gurion y le comunicaron que los tanques sirios se estaban acercando a las vallas de las dos Deganias.

El Jefe de Estado mayor en funciones envió a Moshé Dayán a su destino, con unas pocas palabras de aliento, en las que le recordó que había nacido en Degania. El Cuartel general le asignó una compañía del curso de suboficiales, muchachos de 16 y 17 años sin ninguna experiencia de combate. También le dieron 3 PIATS (armas antitanque).

La compañía partió hacia Degania, mientras Moshé cargaba los tres PIAT en su viejo coche negro de la Haganah y corría hacia Degania, convertido en un ejército de salvación unipersonal. Moshé llegó a su sector el martes 18 de mayo. El ataque masivo sirio comenzó dos días después, solo tuvo 30 horas para organizar las tropas a su mando.

La batalla por las Deganias duró aproximadamente 9 horas, desde las 4 de la mañana hasta la 1 de la tarde. A esa hora los sirios empezaron a huir del campo de batalla. Los tanques dieron media vuelta sobre sus huellas. De pronto como por arte de magia se levanto el estado de sitio en las Deganias.

A las 4 de la tarde reinaba un silencio total en la zona. ¿Qué había pasado? Que los sirios se asustaron del estruendo que producían tres viejos cañones que dispararon 500 proyectiles y huyeron despavoridos para salvar el pellejo. Pocos días después de la batalla de Degania Moshé volvió a Tel Aviv para asumir el mando del batallón 89.

SECCIÓN VI

COMANDANTE EN EL FRENTE

Comandante en el frente (octubre 1949-diciembre 1952)

El 20 de octubre de 1949 terminó la guerra de la independencia con la firma del último acuerdo de armisticio con Siria. La sensación de paz estaba muy próxima, se propagó por todo Israel y suscitó una actitud general de antimilitarismo creciente. En poco tiempo el Zahal pasó a ser un vasto ejército popular. Los intentos del Cuartel General para persuadir a los jóvenes oficiales que destacaron en la Guerra de la Independencia para que eligieran la carrera de las armas no tuvo éxito. También a Dayán le asaltaban fuertes dudas acerca del Ejército Regular, deseaba abandonar el ejército donde no veía ningún futuro para él y que su ambición consistía en dedicarse a la política. Dayán decía: "Mi educación militar es nula o me dedico a estudiar la carrera militar o la dejo". Más le fascinaba la perspectiva política.

Fue Ben Gurion quien consiguió que Dayán permaneciera en el Ejército Regular y aceptara el nombramiento de comandante del Mando Meridional que se dio el 25 de octubre, cuatro días después de haber sido ascendido a Mayor General.

El año 1950 pasó sin pena ni gloria. La relativa calma de 1950 permitió al Cuartel General establecer el Ejército de Reserva del Zahal y consolidar un cuadro de oficiales del Ejército Regular. Dayán dejó sorprendidos a todos en la Escuela de Comandantes de Batallón. Desde el jefe de estado mayor hasta el último de los instructores. Todos esperaban tener un alumno desordenado, alocado y rebelde. Por el contrario descubrieron que Dayán tomaba sus estudios con extrema seriedad. Simultáneamente se matriculó en la facultad de Derecho y Economía de Tel Aviv para asistir a clases nocturnas y casi terminó la carrera de derecho, todos quedaron asombrados ante su capacidad de asimilación.

A fines de 1951 Dayán fue enviado a Inglaterra para estudiar en la Escuela para Oficiales Veteranos del Ejército Británico en Devizes.

Cuando regresó a Israel Yadin lo llamó y le ofreció el puesto de sub jefe de Estado Mayor, con lo cual quedaba calificado para ser el próximo Jefe del Estado Mayor, pero Dayán no aceptó el puesto porque eso significaba tener que identificarse con las opiniones de otro. Ante este hecho, Dayán fue nombrado comandante del Mando Septentrional.

Uno de los hombres que observaba los primeros pasos de Dayán como jefe del Mando Septentrional era el oficial de Información del Mando llamado Ariel Sharon, que más tarde ayudaría a crear las excelentes fuerzas de Paracaidistas del Zahal y a elevar el espíritu y la capacidad combativa del ejército. En efecto, el Mando Septentrional fue el punto de partida de la jefatura de Dayán en el Zahal. Fue allá donde empezó a crear un ejército en el cual los soldados se sentían orgullosos de servir.

JEFE DE OPERACIONES

Jefe de Operaciones (1952-1953)

A mediados de 1952 el gobierno judío tenía dificultades económicas y se vio obligado recortar el presupuesto del Zahal, lo que significaba despedir 6000 miembros del personal civil y militar. Esta reducción dio lugar a la renuncia del Jefe del Estado mayor: Yadin. Ben Gurion le pidió que retire su renuncia y lo nombraba Ministro de Defensa. Yadin rechazó la propuesta y renunció al ejército, volvió a consagrarse a los estudios arqueológicos en la Universidad Hebrea de Jerusalén.

El 7 de diciembre de 1952, Dayán fue nombrado jefe decano de una rama en el gran Cuartel General y actuaría como jefe del Estado Mayor en ausencia del titular. Así, Dayán gozaría de los privilegios de un subjefe de Estado Mayor sin ninguna de sus obligaciones. En Nahalal, el nombramiento de Dayán causó sorpresa y asombro, lo mismo que el siguiente nombramiento como Jefe del Estado mayor. Los amigos de Dayán trataron de irresponsable a Ben Gurion por este nombramiento. Dayán seguía siendo considerado como un perturbador indisciplinado e insubordinado. Ni siquiera Ben Gurion estaba completamente convencido del acierto de su elección.

Pero a pesar de sus detractores. Dayán consiguió crear una conciencia inmediata de su presencia como número dos del Zahal. Para empezar, comía en el comedor de oficiales del Gran Cuartel general, junto a los oficiales hasta el grado de teniente coronel. Su forma de vestir ponía claramente de manifiesto que la etiqueta y los reglamentos le importaban muy poco, no juzgaba necesario llevar las botas relucientes o el uniforme planchado. Era capaz de llegar a un desfile después de haber hecho una siesta en el asiento trasero de su coche, tampoco podía soportar la pompa y las etiquetas. La opinión pública censuraba a Dayán por su desprecio a los convencionalismos y de las leyes del estado. Esto le dio una imagen de hombre sombrío, un tanto atemorizador y hasta repulsivo a sus cualidades naturales de jefe.

JEFE DE COMBATE

Jefe de combate (1953-1954)

Cuando Dayán asume la jefatura como número dos del Zahal encuentra que sus integrantes **estaban desmoralizados**, cada misión militar que se encomendaba terminaba en un fracaso. **Entonces fue Dayán quien condujo al Zahal a considerar la seguridad como una función primordial y quien vio en las pequeñas acciones bélicas una parte inseparable de la capacidad del ejército para llevar a cabo otras acciones en gran escala.**

La principal diferencia entre él y otros oficiales estribaba en que los demás aceptaban una serie de excusas y Dayán las rechazaba todas de plano. Hizo algo que fue una expresión única de su personalidad: dispuso arbitrariamente que “todo oficial del Zahal que decida dejar de cumplir una misión antes de que la mayoría de sus soldados, o por lo menos la mitad de ellos, hayan caído, será destituido de su puesto”. Tan importante declaración fue formulada sin previo conocimiento del Jefe del Estado Mayor. Dayán era el único en sostener que el éxito de una misión debía valorarse por la consecución de sus objetivos. Consideraba que el fin justificaba las pérdidas.

La exigencia de Dayán, de que las misiones continuaran hasta que las bajas llegaran al 50%, era contraria a la actitud que predominaba en el país. Israel con su pequeña población judía, apenas despertaba de la pesadilla nazi, tenían la sensación escalofriante de ser una tribu en extinción. Pero Dayán creía que en beneficio de la seguridad nacional convenía superar aquella sensibilidad exagerada ante las pérdidas.

Reunió al personal de la rama G de todos los sectores del ejército en unas conferencias consagradas al tema del espíritu combativo y puso de relieve que lo más importante era la voluntad de actuar. Cuando ese factor existe la misión se cumple en todos sus aspectos. La frase clave de los discursos de Dayán era “el cumplimiento total de la misión”. **Dayán declaró: “El comandante no es el hombre más valioso de la unidad, a quien se debe proteger de toda herida. Lo más valioso para una unidad es el objetivo enemigo”.**

Dayán fue el primero que adiestró al Zahal a seguir la regla de oro de la seguridad de Israel: la defensa por medio del ataque. **Y decía: “no se conduce un ejército por medio de órdenes sino por medio del ejemplo personal, la calidad del jefe en combate, no se adquiere por medio de minuciosos análisis teóricos ni de**

ingeniosos lemas. Se adquiere mediante un firme respaldo y la asunción de la responsabilidad por la sangre derramada en acción de guerra".Esas fueron las premisas de Dayán con las que convirtió al Zahal en un moderno ejército de combate.

SECCIÓN VII

EL JOVEN EJÉRCITO Y EL PRELUDIO DEL SINAI

El joven ejército (1954)

El 7 de diciembre de 1953 fue el primer día de Dayán como jefe del Estado Mayor. Fue un día lluvioso como presagio de lo que venía. Dayán consideraba que la carrera militar debía terminar a los 40 años, por lo tanto muchos de ellos habían dejado de ser útiles para el Zahal y debían retirarse del ejército. **Esta perfectamente claro que uno de los objetivos primordiales de Dayán como nuevo jefe del Estado Mayor estribaba en crear un ejército joven, o, como se decía entonces “inyectar sangre nueva”.**

Esa noche Dayán recibió en su despacho un gran número de oficiales, uno después de otro. La secretaria recuerda: “todos los que entraban salían con lágrimas en los ojos”. Fue la noche de los despidos, llevo a ejecución su política de crear un ejército joven de manera lenta y gradual. En los círculos militares el proceso fue llamado como la “liquidación de la generación del desierto”. Ben Gurion lo inició y Dayán lo completó en tres años a partir de su nombramiento como Jefe del Estado Mayor.

Muchos de los veteranos de la Haganah situados en los puestos más elevados abandonaron el ejército durante su mandato. El objetivo era librar al ejército de personal ineficaz, para crear un Zahal, alerta, compacto, todo músculo combativo.

El Zahal debía implantar el retiro obligatorio a una edad temprana. Dayán sugería los 40 años para los oficiales del Estado Mayor y una edad inferior para los oficiales de campaña. Todo aquel que eligiera la carrera de las armas debía hacerlo sabiendo que debía prepararse para una segunda etapa de vida en el mundo de los civiles. Se trataba de implantar el concepto e la doble vida que fue una invención de Dayán, nadie lo entendió y tenían muchas reservas.

Este concepto de Dayán, de la doble vida, tuvo una influencia de vasto alcance en la sociedad israelí. Aportaba a la sociedad civil un torrente de ex oficiales de 40 años, hombres de talento, ambiciosos, llenos de vitalidad, en la plenitud de sus facultades. La economía empezó a hacer la corte a aquellos jóvenes pensionistas con ofertas de cargos elevados, hasta el punto de que la sociedad Israelí fue asumiendo progresivamente un cariz militar.

PRELUDIO DEL SINAI

Preludio del Sinai (1955-1956)

Hasta el mes de febrero de 1955 cuando se produjo el retorno de Ben Gurion al Gobierno como Ministro de defensa, no se establecieron entre él y Dayán unas relaciones de trabajo en común ciertamente estrechas. Su profundo conocimiento de Ben Gurion y de sus métodos permitía a Dayán descubrir la manera de conseguir su apoyo sin necesidad de ejercer una presión excesiva.

En los años 1953-1956 fueron pródigos en hechos que irritaron tanto a Ben Gurion como a Dayán, como resultado de tres fenómenos producidos en la zona: actos de terror y sabotaje perpetrados por los árabes contra colonias y ciudadanos israelíes; el bloqueo egipcio a los barcos israelíes en el canal de Suez y los estrechos de Tirana, y los preparativos egipcios para una guerra definitiva contra Israel.

Al principio Israel tuvo paciencia y pidió a los gobiernos árabes que cumplieran los Acuerdos de Armisticio. Cuando estas medidas no surtieron efectos, se llevaron a cabo las primeras acciones de represalia, según el principio de “ojo por ojo”. Si los árabes robaban ovejas a los israelíes, los israelíes robaban ovejas a los jordanos; si los árabes incendiaban eras en Israel, los israelíes incendiaban eras en Jordania; si una banda disparaba contra una colonia israelí, los judíos volaban un pozo o la casa de un Mukhtar. Dayán decía: “No podemos salvaguardar todas y cada una de las conducciones de agua ni todos los árboles; no podemos evitar el asesinato de trabajadores en los huertos o de familias dormidas en sus camas. Pero podemos poner un elevado precio a nuestra sangre, un precio que puede resultar demasiado elevado para una colonia árabe, un ejército árabe o un gobierno árabe. Robar una vaca de un Kibbutz pone en peligro a la ciudad, el asesinato de un judío expone a la población de Gaza”.

El mes de setiembre de 1955 fue testigo del bloqueo de los estrechos de Tirana y de la firma del tratado de armamento egipcio-checo. Además, en abril de 1955, el gran Cuartel General egipcio, llegó a la conclusión de que el terrorismo y el sabotaje constituían medios altamente eficaces de lucha contra Israel, creó una unidad especial llamada “fedayeen” o suicidas, encargados de efectuar incursiones contra Israel desde territorio egipcio, sirio, libanés y jordano. En setiembre el Gran Cuartel General egipcio intensificó las actividades de los fedayeen. Y Dayán expuso la opinión de que: “ahora más que nunca Israel debe plantear a los árabes un ultimátum: o mantener la paz o pasar a la guerra.

Dayán temía que si Israel no pegaba primero sería atacado por Egipto. Sus temores eran justificados. El 29 de setiembre se supo, que barcos cargados de armamento pesado, tanques, cañones, aviones, así como submarinos soviéticos, entraban en los puertos egipcios, y radio el Cairo declaró: "El día de la derrota de Israel está en puertas. No habrá paz en las fronteras, porque exigimos venganza, y la venganza significa la muerte de Israel".

La campaña del Sinai fue la expresión de la trágica dualidad que las circunstancias habían impuesto a Israel: siendo como era vulnerable, debía ser fuerte, su deseo de defenderse la obligaba a atacar.; y su deseo de paz le conducía a la guerra.

En 1956 la situación militar fue deteriorándose a grandes pasos. Los portavoces egipcios declaraban con frecuencia la intención de su país de destruir a Israel y su capacidad para hacerlo. Egipto debía recibir 530 vehículos blindados, uno 500 cañones de diversos tipos, cerca de 200 aparatos de combate, bombardeo y de transporte, cierto número de barcos. Para completar el cuadro, Egipto creó mandos militares conjuntos con Siria y Jordania y el 24 de octubre firmó un pacto militar tripartito entre Egipto, Siria y Jordania, que apretaba el círculo alrededor de Israel.

Mientras tanto comenzó a buscar apoyo internacional a su causa, Shimon Peres viajó a Francia con una carta personal de Ben Gurion para el general Pierre Koenig, entonces Ministro de Defensa de Francia, los resultados de esta gestión se vieron coronados en 1956 cuando Shimon Peres escribió: "Los obstáculos reales y formales que nos cerraban el paso han sido apartados y el suministro de armas a empezado a escala política". En marzo de 1956 los primeros aviones de reacción franceses Mistere 4 tomaron tierra en Israel. El tratado de armas francés empezó a anular las ventajas de los egipcios. Dayán voló a Francia varias veces en secreto para discutir compras de armas.

El 17 de setiembre de 1956 Dayán escribió en su diario: "La operación que probablemente se lanzará habrá sido provocada por la derogación de la condición internacional del Canal de Suez, realizada por Nasser. No se trata de un problema israelí, aunque como es natural nos afecta, no tenemos aspiraciones de llegar hasta Suez, ni a convertirnos en parte activa de la disputa".

Gran Bretaña accedió a que la campaña se iniciara con una incursión y que Francia facilitara protección aérea para las ciudades de Israel y efectuara un bombardeo naval de las bases egipcias en la costa del Sinai. Así quedaría satisfecha la exigencia de Ben Gurion de un signo inequívoco de participación anglo-francesa en la acción israelí. A par-

tir de aquel momento el plan comenzó a cobrar forma y se trazó el horario adecuado. Dayán apenas podía reprimir su exaltación ante la perspectiva de ir a la guerra. Para él las visiones políticas proféticas, los nuevos mapas del Oriente Medio o la creación de alianzas políticas favorables eran castillos en el aire. Le preocupaban mucho más los problemas inmediatos: poner fin al terror, eliminar la posibilidad de un ataque árabe y abrir Eilat al tráfico aéreo y marítimo. Dayán consideraba que necesitaba la Franja de Gaza con el fin de alejar de las ciudades de Israel la amenaza del ejército egipcio y de los fedayeen.

SECCIÓN VIII

CAMPAÑA DEL SINAI

La campaña del Sinai (octubre-noviembre de 1956)

Rapidez y osadía fueron las dos virtudes que le dieron a Dayán el éxito en la campaña del Sinai. Logró su objetivo de sorpresa total, y Egipto no fue el único país sorprendido. El gobierno de los Estados Unidos, por ejemplo, no se enteró de la situación hasta unos pocos días antes de la ruptura de hostilidades.

La rapidez que Dayán exigía a sus unidades obedecía en parte a razones políticas. Cuanto más durara la acción, mayores serán las complicaciones políticas: presiones por parte de los Estados Unidos, envío de voluntarios del bloque comunista, etc. Por lo tanto no debía durar más de dos semanas. Decía Dayán: "Los egipcios son esquemáticos y su Cuartel General de Mando se encuentra en la retaguardia muy lejos del frente de batalla, necesitan tiempo para pensar, tiempo para recibir informes a través de todos los canales de mando, tiempo para conseguir una decisión del Cuartel General Supremo. En cambio el Zahal, era flexible, rápido y libre de toda rutina militar".

A pesar de las críticas formuladas por los oficiales doctrinarios. Dayán jugó su partida teniendo en cuenta al enemigo y no a los libros de arte militar. Sus Instrucciones fueron: "primero, lanzamiento y aterrizaje de paracaidistas; segundo, avance a través de posiciones enemigas; tercero, irrupción. La orden de Dayán significaba correr sin parar mientras el cuerpo aguante. Los egipcios decía Dayán: "no intentarían aniquilar al batallón de paracaidistas. Se sentirían sorprendidos, confundidos y derrotados en la zona de Mitla lo mismo que en otros sectores".

Dayán estaba convencido que unas pocas acciones osadas a cargo de unas fuerzas altamente móviles y rápidas bastarían para trastornar todos los planes del ejército egipcio y provocar su hundimiento. No necesitaba pesadas formaciones de tanques ni doctrinas europeas para ello.

La campaña del Sinai resultó tal como Dayán lo había previsto, gracias a una planificación brillante, un adiestramiento intensivo, la rapidez, la agresividad, los preparativos precisos(aunque apresurados), y una ejecución fiel y flexible de las órdenes. Cuarenta y ocho horas después de iniciada la guerra, los puntos claves del Sinai se hallaban en manos del Zahal.

Un conocimiento a fondo del enemigo era el factor clave de la doctrina bélica de Dayán, factor que convertía su implacabilidad en riesgo calculado. La comprensión de la mentalidad árabe le permitía ver a través del oropel y calibrar las verdaderas fuerzas de los egipcios. Dayán por nada del mundo se habría perdido una guerra quedándose sentado y aburrido en su despacho del Cuartel General, lejos de la acción y de los peligros del campo de batalla.

La franja de Gaza, con sus cientos de millares de habitantes árabes, cayó en manos del Zahal el 2 de noviembre. Dayán ordenó inmediatamente que se levantara el toque de queda y dio instrucciones a los paracaidistas para que ayudaran a los habitantes a reanudar su vida normal. En 1956 la población de la franja de Gaza estaba formada por 60,000 habitantes nativos y 200,000 refugiados de Palestina.

Después de la visita a Sharm e-Sheikh, Dayán volvió en avión a Tel Aviv y comunicó a Ben Gurion que Sharm e-Sheikh había sido tomado y que la campaña había terminado. Ben Gurion le contestó (sic): *“y supongo que Ud. No puede soportarlo ¿verdad?”*

De esta manera se demuestra el carácter belicoso del encumbrado guerrero que estuvo predestinado siempre “para el combate”.

SECCIÓN IX

EL ASALTO DEL PARTIDO

El asalto del partido (1958-1959)

El 14 de noviembre de 1956, el Knesset aprobó la decisión del Consejo de Ministros de retirarse de los territorios conquistados durante la campaña del Sinaí, con la condición de que se llegara a un arreglo satisfactorio con las Fuerzas de Emergencia de la Naciones Unidas enviadas por el Consejo de Seguridad.

Terminada la retirada del Zahal en la primavera de 1957, Dayán emprendió unas largas vacaciones y una serie de viajes por el extranjero. A su regreso, presentó a Ben Gurion la petición de que se le relevara de sus funciones como Jefe del Estado Mayor. Después de varios meses Ben Gurion le contestó: "he deliberado y vacilado acerca de su petición de que se le relevara de sus funciones como Jefe del Estado Mayor el Zahal. Finalmente he accedido a su petición, creo que la nación entera le debe a usted satisfacer sus deseos y permitirle que estudie dos años en la Universidad Hebrea de Jerusalén".

Durante 1958, Dayán, Mayor General con licencia de estudios vivió la vida de un estudiante novato.

Desde al año 1958 hasta el año 1967 Dayán ingreso a la política, fue ministro de agricultura de su país durante 3 gobiernos sucesivos.

Finalmente renunció a la política reconociendo él mismo que no servía para actuar en este campo.

SECCIÓN X

LA GUERRA DE LOS 6 DÍAS

La guerra de los seis días (mayo-junio de 1967)

A la edad de 50 años, Moshé Dayán se encontraba fuera de juego por segunda vez en su vida. Su partido el Rafi se veía cada vez más apartado de la ruta hacia el poder y Dayán se apartaba cada vez más de toda participación activa dentro del partido. Si había puesto alguna esperanza en el Rafi, había sido vana. Y a la vez, las esperanzas que el Rafi había puesto en él se habían reducido a la nada. Dayán no había nacido para dirigir u organizar un partido político, era demasiado independiente, no actuaba en equipo, es decir se comportaba como le daba la gana.

Parece ser que la imagen de Dayán como hombre que hacía lo que quería, sin tener en cuenta consideraciones personales o de partido, acabó por provocar un milagroso cambio en su suerte. Una oleada de fe y de apoyo lo llevó de nuevo al Gobierno y le valió el codiciado puesto de Ministro de Defensa.

En mayo de 1967 se aprecia una súbita acumulación de fuerzas sirias en el Sinaí, se expulsan a las Fuerzas de Emergencia de la ONU de la Franja de Gaza y de los estrechos de Tirana, se comienzan a bloquear el paso de los barcos israelíes, la declaración de Nasser que dijo: "Las aguas de los estrechos de Tirana son nuestras. Si los dirigentes de Israel y el general Rabin quieren la guerra, bienvenidos, nuestras tropas los están esperando".

Todo ello se combinó para trastornar completamente a la opinión pública israelí. En pocos días llegó a ponerse en duda la capacidad de supervivencia de la nación. Los horrores del holocausto nazi volvieron vívidamente al recuerdo de todos, conjurando de nuevo el espectro de la exterminación.

El 23 de mayo, el día en que Nasser anunció el cierre de los estrechos y su propósito de entrar en guerra con Israel, Rabin sufrió una especie de ataque y tuvo que guardar cama más de dos días por prescripción médica.

Un Jefe de Estado Mayor enfermizo, un primer ministro y Ministro de Defensa indeciso, la creciente jactancia del presidente de Egipto y el incesante fortalecimiento del

ejército árabe en los sectores orientales del Sinaí, se combinaron para crear un estado de emergencia sin precedentes.

A partir del 23 de mayo, la mayoría de los partidos empezaron a pedir la formación de un Gobierno de Unidad Nacional. Golda Meir sostenía que el gobierno de Eshkol podía fortalecerse y recobrar la fe del pueblo sin necesidad de cambiar de ministro de Defensa, ni de establecer un Gobierno de Unidad Nacional. Su objeción a poner el Ministerio de Defensa en manos de Dayán, obedecía a intereses del partido y personales. Golda Meir se convirtió en el reducto más poderoso de las fuerzas que se oponían a la entrada de Dayán en el nuevo Gabinete en calidad de Ministro de Defensa.

Dayán se mantuvo alejado de los centros de actividad política, y pasaba la mayor parte del tiempo visitando a las tropas en sus bases y en las líneas del frente. Nunca presentó abiertamente su candidatura para el puesto de Ministro de Defensa. Pero ante el progresivo aumento de las fuerzas en el Sinaí y las vacilaciones del gobierno, surgió un poderoso movimiento de opinión pública exigiendo el nombramiento de Dayán como Ministro de Defensa. Eshkol se vio inundado de por un torrente de telegramas y peticiones procedentes de todos los sectores sociales de Israel, en los que se pedía a gritos el nombramiento de Dayán. Cuando Golda Meir se opuso, se encontró en la minoría.

El presidente de la Cámara, Kadish luz dijo (sic): *“Quieren a Dayán. Creo que será lo único que calmará al pueblo”*. Las mujeres de Israel, que en aquel momento constituían la mayoría de la población civil, también su unieron alrededor de Dayán, ellas también creían que la única manera de elevar la moral del país era nombrando a Dayán Ministro de Defensa. Menahem Begin dijo(sic): *“Señor primer ministro, dentro de media hora puede usted tener a la nación en peso unida a su lado, con sólo que acceda a nombrar a Moshé Dayán Ministro de Defensa”*. Después de la reunión, Eshkol decidió, por su cuenta y riesgo tragarse el hueso. El jueves primero de junio, por la tarde, invitó a Dayán a su despacho y le propuso ingresar en el gobierno como Ministro de Defensa.

La primera reunión del Consejo de Ministros en la que Dayán participó, tuvo lugar el viernes en el Gran Cuartel General y se consagró enteramente a escuchar los informes del Jefe de Estado Mayor Rabin. La siguiente reunión del Gabinete fue el 4 de junio, en esta reunión se autorizó al Comité Ministerial de Asuntos de Defensa reaccionar ante la situación planteada en la frontera egipcia, el Gabinete de Guerra en cumplimiento de las órdenes del gobierno declaró la guerra a Egipto y sus aliados el lunes 5 de junio.

La opinión de Dayán acerca de la acción militar se daba por supuesta, y a nadie sorprendió que a su entrada en el Gabinete abogara por una inmediata declaración de guerra.

¿Por qué el país quería a Dayán y a ningún otro? Porque Dayán gozaba de la ventaja de haber estado familiarizado con el Zahal hasta la época de la campaña del Sinaí y aún después de ella. Además, se le recordaba como el forjador y el líder de un Zahal victorioso, un hombre inflamado por una profunda voluntad de lucha. Para el pueblo de Israel, Dayán era el soldado número uno. Las mismas cualidades negativas de que había dado muestras durante sus 10 años de actividad política ahora reforzaban su imagen como líder militar. Nadie mejor que Dayán podía satisfacer las exigencias del pueblo de Israel.

Cuando la noticia de su nombramiento llegaba a las diversas unidades, estallaban entusiastas vítores, que en ocasiones llegaban casi al histerismo. Todo el mundo estaba convencido de que Dayán adoptaría las medidas decisivas, correctas y juiciosas que debían conducir al Zahal a la victoria. La principal contribución de Dayán a la brillante victoria sobre Egipto, Jordania y Siria, fue el hecho de devolver al Zahal la confianza en su capacidad para vencer. **El Valor se contagia y Dayán contagiaba su coraje excepcional a todos los que le rodeaban.**

Dayán dejó claramente sentado que la destrucción del ejército egipcio era más importante que la captura de territorios, por lo tanto sus órdenes fueron asestar al ejército egipcio los golpes más duros que fuese posible infligirle, para evitar que en un futuro cercano vuelva a ocurrir lo mismo.

La guerra empezó el 5 de junio, tomó un cariz completamente diferente de lo previsto. Duró tan solo 4 días, en lugar de dos o tres semanas que Dayán había calculado, y su resultado quedó decidido en la primera mitad del primer día, cuando la mayor parte de las Fuerzas Aéreas Egipcias fueron destruidas en tres horas, por las Fuerzas del Aire de Israel.

Se hizo evidente desde el primer día que las pérdidas israelíes serían menores de lo previsto, y, en vista de la rápida desintegración del ejército egipcio, que huía a la desbandada, no se llevó a ejecución la orden de destruir físicamente al ejército. Al contrario después de tres días de batalla, el Zahal empezó a buscar a los soldados egipcios que vagaban perdidos entre las dunas, para ayudarles a encontrar el camino de vuelta a Egipto.

El 5 de Junio Eshkol concluyó la reunión del Consejo de Ministros diciendo que por encima de todo es preciso tomar la ciudad vieja. Dayán prefería esperar a que la ciudad se rindiera. Los ministros exigían la captura inmediata de Jerusalén, se sentían espoleados por el temor de que el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas impusiera un alto al fuego antes de que fuera tomada la ciudad vieja.

Dayán dio la orden, y a las 8 y media de la mañana del 7 de junio, una brigada de paracaidistas lanzó su ofensiva para adueñarse de la ciudad vieja.

La figura de Moshé Dayán y su experiencia e interpretación de los acontecimientos ayuda a establecer la respuesta operativa de las FDI y la doctrina de defensa, tanto durante las guerras militares convencionales como en las operaciones militares no convencionales. Tras presenciar el desarrollo de la Guerra de Vietnam como corresponsal de guerra para el periódico Maariv, Dayán introduce lo aprendido sobre contrainsurgencia como respuesta no sólo militar a las amenazas asimétricas, sino también en la respuesta política tras la Guerra de los Seis días de 1967. Con esta guerra, Israel no sólo adquiere una serie de territorios con los que negociar sino también adquiere una serie de problemas para gestionar la normalidad de la vida de los habitantes de estos territorios. La propuesta de “puentes abiertos” de Dayán será el resultado de lo observado en la Guerra de Vietnam.

La recién creada FDI forjaría su conducta operativa en entornos convencionales con la Campaña del Sinaí de 1956, la Guerra de los Seis días de 1967, y la Guerra del Yom Kippur de 1973. Pero también definiría su respuesta en entornos no convencionales heredando la experiencia de las milicias judías del Mandato de Palestina antes de la proclamación del Estado y, posteriormente, enfrentando las infiltraciones de los fedayines.

La contribución de **Dayán proviene de su actitud, de su necesidad de aprendizaje, de la necesidad práctica, de su agilidad para el cambio de circunstancias, de su propia experiencia, no de la aplicación de teorías ni del estudio de la guerra. Por lo tanto, no es correcto hablar de “pensamiento de Dayán” sino de su aprendizaje por la experiencia. El “aprendizaje” de Dayán se forja en diferentes períodos que corresponden a las necesidades de defensa del Estado.** El primero de estos períodos se desarrolla antes de la creación del Estado en 1948, con la influencia de Orde Wingate y de Yitzakh Sadeh, y en el contexto de la insurgencia árabe. El Estado ha de luchar por su supervivencia en los primeros momentos de su existencia. En un ciclo posterior, las amenazas que enfrenta el Estado provienen de las infiltraciones de los fedayines desde Egipto y Jordania. En este momento se desarrolla el concepto de “incursiones punitivas” como

principal instrumento de la política de defensa. Las acciones de los fedayines y las acciones de represalia de Israel llevarían a la Campaña del Sinaí de 1956 donde se introduciría la doctrina del ataque pre-emptivo.

CORRESPONSAL DE GUERRA

En 1966, antes de la Guerra de los 6 Días, Dayán tuvo una pausa en su carrera para ir a la Guerra de Vietnam como observador y corresponsal del diario Maariv.

Este viaje sería para Dayán una experiencia formativa que volcaría posteriormente en la Guerra de los Seis Días de 1967, actuando como Ministro de Defensa. En este conflicto Israel conseguiría uno de sus mayores logros militares pero un grave problema político con la conquista de territorios. El problema causado por la posesión de los Territorios Ocupados dio lugar a una serie de debates en torno a la gestión de los mismos. Se bajarán varias opciones. Entre ellas, la propuesta de Dayán, conocida como “**política de puentes abiertos**”, que formulaba la máxima libertad económica y política de la población ocupada.

Los antecedentes del pensamiento doctrinal y de defensa israelí son anteriores a la creación del Estado. Durante el período pre-estatal, se origina la estructura de fuerzas, ahormadas según las necesidades de defensa, y el temprano conocimiento táctico. Israel se crea tras la Guerra de Independencia de 1948.

Cabe recordar que como la actuación de las Fuerzas Británicas no es suficiente para impedir o frenar los ataques árabes se crea una organización militar para la defensa de los asentamientos: la Haganah, antecedente de las actuales Fuerzas de Defensa de Israel. La Haganah tendría que revestirse de carácter clandestino cuando las autoridades británicas declaren ilegales a las milicias. En esta época, la inmigración, tanto legal (Aliyah) como ilegal (Aliyah Bet), y el establecimiento de los asentamientos son elementos vinculados al nacimiento y desarrollo de la organización militar. “Asentamientos” significa defensa. La política de asentamientos de esta época tiene como propósito dispersar a la población hacia zonas rurales para que éstas no sean arrebatadas por elementos hostiles. En el traslado de refugiados judíos que huyen del antisemitismo europeo para llegar a Palestina fue fundamental la labor de la Haganah y del movimiento Brichah. Las tareas de la defensa se nutren principalmente por los inmigrantes que llegaban a Palestina.

La defensa tiene carácter civil. Esta inmigración proporciona así una mayor cantidad de mano de obra y más cualificada. Muchos de estos inmigrantes vuelcan su experiencia previa en la defensa de los asentamientos, ya que tenían experiencia defendiendo los guetos en la Europa del Este. Este es el caso de los judíos partisanos que, conformados como tropa irregular, actuaban como un movimiento de resistencia judía contra la Alemania nazi, realizando operaciones de guerra de guerrillas y de sabotaje, y organizando una red de inteligencia militar.

De especial mención también son la Organización de Partisanos del gueto de Vilna, el levantamiento del gueto de Varsovia por organizaciones judías clandestinas, y la resistencia ofrecida por el Sonderkommando en Auschwitz en octubre de 1944 atacando a los guardias de las SS e incendiando el crematorio. También la Brigada Judía, que sirvió para el ejército británico durante la Segunda Guerra Mundial, proporcionaría un importante experiencia para el futuro ejército de Israel.

Esto ya nos indica el carácter civil de la defensa y la reciprocidad entre la comunidad, la inmigración, y las estructuras militares de defensa. En el desarrollo de la Haganah contribuyeron una serie de iniciativas británicas. Una de estas iniciativas fue el establecimiento de una policía judía para los asentamientos (Mishteret HaYishuvim Halvriyim) que formaba parte de Notrim, la policía judía establecida por el Mandato Británico, y formada por miembros de la Haganah. Mishteret HaYishuvim Halvriyim estaba compuesta por un pequeño número de unidades plenamente movilizadas, financiadas y equipadas por el Mandato Británico, por una policía especial a la que se le permitía el uso de armas para entrenamiento y emergencias (supernumerarios), y por una serie de unidades móviles destinadas en áreas específicas para patrullar caminos y cultivos, reforzar los asentamientos bajo ataque, y para la realización de emboscadas a las guerrillas árabes en su acercamiento o retirada de las zonas judías. 5 La otra iniciativa británica primordial para el desarrollo de la Haganah fue la llegada a Palestina de Orde Wingate, veterano con experiencia con la insurgencia de Sudán. Orde Wingate fue el que hizo que la Haganah pasara de ser una milicia a ser un ejército. Irak era una zona de vital importancia estratégica para Gran Bretaña.

Los británicos tenían un especial interés compañía petrolífera iraquí. Moshé Dayán prestó sus servicios como guía de las unidades de patrulla británicas que vigilan el oleoducto, y también sirvió como ghaffir en la policía judía de protección de los asentamientos por su conocimiento del árabe y del terreno. Estas patrullas tenían como objetivo disuadir a los árabes de la realización de actos de sabotaje contra el oleoducto, pero tu-

vieron muy poco éxito. Los árabes hacían uso de su ventaja: el conocimiento del terreno, el camuflaje entre la población civil, el conocimiento de la rutina de las patrullas, y la iniciativa en la acción. En estas patrullas y especialmente con Orde Wingate, Dayán aprende que la respuesta contra el adversario va a ser tomar la iniciativa y negarle de esta manera que puedan elegir el momento para la realización de sus actividades. Esta iniciativa se realiza por sorpresa, antes de que lo haga el adversario, impidiendo que lleve a cabo la acción. Dayán aprende que ha de tomarse la iniciativa y atacar las propias bases de los insurgentes.

Esto significa que la defensa deja de ser pasiva y se convierte en defensa activa con la realización de ataques con unidades de comando. Cuando la Haganah pasa a tener que operar en clandestinidad, Orde Wingate sigue colaborando con ella a expensas del conocimiento y autorización del Mandato Británico. En esta clandestinidad es donde crea en 1938 las Patrullas Nocturnas o Special Night Squads (SNS), para la protección del oleoducto de Irak a Haifa. Con estas patrullas nocturnas, Wingate desarrolla un método de defensa basado en la lucha de guerrillas, en estrecha cooperación con las fuerzas leales del país, que aplicaría posteriormente con éxito en Etiopía y Burna. La cooperación con fuerzas locales indica la importancia que la población local tiene en la respuesta operativa en entornos de lucha contra la insurgencia.

Esta apreciación la observaría más adelante Dayán en su experiencia en Vietnam, y la volcará en su propuesta política respecto a los Territorios Ocupados tras la Guerra de los Seis Días de 1967. La relación entre Orde Wingate, Yitzakh Sadeh, Yigal Allon y Moshé Dayán contribuyó a la modificación de las tácticas de la Haganah. Orde Wingate enseñó a los miembros de la Haganah las técnicas de emboscada y lucha nocturna. Wingate entrenó a los miembros de la Haganah en el combate sin armas o close combat, en el uso de bayonetas, granadas, y demás armas. Estas patrullas nocturnas estudiarían también “técnicas de comando”, que serán de vital importancia en el desarrollo doctrinal y tradicional israelí.

Yitzakh Sadeh, por su parte, desarrolló en este período su doctrina “beyond the fence”. Esta doctrina se resume en llevar la lucha al territorio del adversario y tomar la iniciativa frente a la pasividad. La doctrina de Sadeh está influenciada por el aprendizaje bajo las órdenes de Wingate. La “defensa activa” es lo que más tarde Ben Gurion resumió como “llevar la guerra al territorio enemigo”, que se ejecutará en la Guerra de Independencia de 1948, y que va a ser elemento principal del pensamiento doctrinal israelí. Con la aplicación de este principio doctrinal, el ataque de los enemigos es más costoso ya que

les hace perder la capacidad ofensiva ofrecida por la elección del momento del ataque, a la vez que funciona como elemento de disuasión. El concepto militar de la Haganá para vencer la inferioridad numérica y la potencia de fuego respecto del enemigo fue el uso de tácticas de guerra de guerrillas, y evitar una confrontación directa con el enemigo.

La ejecución táctica de este concepto es la aplicación del “enfoque indirecto”, teorizado por Liddell Hart, y es resultado no sólo de la evolución instintiva de la experiencia local de la Haganah sino de lo aprendido con la colaboración con las Fuerzas Británicas, sobre todo a través de la figura de Orde Wingate.

Hasta ese momento, la doctrina de la autocontención o Havlagah había sido hasta entonces la respuesta doctrinal de la Haganah ante las acciones del adversario. Esta doctrina no era compartida por otras milicias judías, como Irgun y Lehi o Stern, que también operaban en este período contra la autoridad británica que limitaba la inmigración, y contra la autoridad del Yishuv.

Estas milicias tomarían la influencia de David Raziel y su “acción decisiva”, que también corresponde a los parámetros de la defensa activa del “enfoque indirecto”. La marcha de Wingate disolvería las SNS, y también la relación entre británicos y judíos. Fue éste el momento de expansión de la Haganah. Las autoridades británicas restringirán las actividades de la Haganah, arrojando incluso a un numeroso grupo de sus miembros. Actuando en la clandestina Haganah, Dayán sería capturado y encarcelado por las autoridades británicas, pero con el estallido de la Segunda Guerra Mundial, será liberado. Los británicos necesitan establecer una guerrilla judía para combatir a los nazis. En el contexto de la Segunda Guerra Mundial, Francia cae, haciendo que sus fuerzas en Siria y en Beirut se declaren leales al Gobierno de Vichy. En Francia también cambia la situación de los judíos. Turquía se encuentra a punto de aliarse con las potencias del Eje, Egipto está siendo amenazado por las potencias del Eje desde sus bases en el desierto occidental, y los círculos árabes parecen mostrar sus apoyos hacia Berlín o Roma en un momento en el que se produce en Irak un golpe de Estado pro-alemán con Rashid Alí.

En 1949, Dayán asiste a un curso de comandantes de batallón y en 1953 hace una estancia de tres meses en la Escuela de Oficiales de Devizes en Gran Bretaña para ampliar sus horizontes en el conocimiento militar. Dayán cuestiona este aprendizaje académico puesto que lo considera insuficiente y la enseñanza recibida le parece demasiado metódica, centrada en cómo pensar y planificar. Pensaba que era más importante tener en cuenta las condiciones específicas del conflicto israelí, al mismo tiempo que unir

las condiciones geoestratégicas con la responsabilidad que se tenía con los asentamientos y los inmigrantes, conocer el carácter del soldado árabe, y las capacidades de combate de Israel.

La doctrina de represalias, 1953-1956 Desde los años cincuenta, las operaciones militares que llevan a cabo las FDI se diferencian entre bitachon shotef (“seguridad del día a día”) correspondiente a amenazas asimétricas como la del terrorismo o la insurgencia, y bitachon yisodi (“seguridad fundamental”) relativa a las amenazas convencionales.

Desde 1951, la vida de los asentamientos agrícolas es alterada por las infiltraciones árabes y sus actos de sabotaje, robos y asesinatos. Entre 1951 y 1956 las infiltraciones árabes en territorio israelí, con o sin cobertura oficial de terceros Estados, para cometer actos de sabotaje, terrorismo, y labores de inteligencia en sus fronteras (excepto desde la frontera libanesa), entorpece la vida normal de los israelíes creándose una situación seria que afecta a la normalidad económica del país.

Aunque se ha justificado estas incursiones con que eran realizadas por civiles desesperados por recuperar sus pertenencias, su planificación nocturna, su alta capacitación para actuar sobre líneas paramilitares, los objetivos elegidos, la forma de los ataques, y los tipos de armas empleadas indican que se trataba más bien de acciones de guerra de guerrillas de carácter paramilitar y no tanto de refugiados.

Desde 1949 hasta mediados de 1954 se contabilizaba una media de mil de estas infiltraciones al mes desde Jordania, que dejaron más de quinientos israelíes muertos. Los ataques desde Egipto revelan que contaban con entrenamiento paramilitar. Las incursiones, además de un grave desafío para la seguridad, suponen una oportunidad para instruir a los miembros de las FDI en tácticas de guerrilla, y recopilación de información militar.

Como Jefe del Estado Mayor, Dayán observa que hay una seria de fallos debido a la alteración de las actitudes respecto de la Guerra de Independencia de 1948. Ha cambiado la disposición del soldado a arriesgar su vida en una misión. Es necesario modificar el lugar y las tareas del oficial en la batalla, y cambiar el standard de combate. Dayán considera que deben formarse las unidades con unos reclutas con mejor preparación. Siguiendo este standard se crea la Unidad 101, que sería comandada por Ariel Sharon.

Pero las presiones sobre Jordania y Egipto, por contra, conducirán al estallido de la Guerra de los Seis Días en 1956. La Operación en Qibya respondía al concepto de

“acción punitiva” desarrollado por Dayán, volcando su experiencia bajo las órdenes de Ordre Wingate. También son el fruto de la experiencia israelí de lucha contra las insurrecciones árabes, y de la de Palmach contra el dominio británico. Cobra relevancia la lección que extrae Dayán protegiendo los oleoductos británicos que eran el objetivo estratégico de los insurgentes árabes. Dayán observa entonces las limitaciones de la fuerza regular y comprende que la mejor forma de hacerles frente es tomar la iniciativa y atacar las propias bases de los insurgentes. Se trata de llevar la lucha al territorio del adversario. Otra de las operaciones clave que tiene lugar en el período previo a la Campaña del Sinaí es la Operación Black Arrow, realizada por el ejército israelí el 14 de febrero de 1955 en Gaza contra objetivos militares egipcios como respuesta a las continuas infiltraciones fedayines.

CÓMO LLEGA EL EJÉRCITO ISRAELÍ A LA GUERRA DE LOS 6 DÍAS

El ejército de Israel llega a la Guerra de los Seis Días **fortalecido**, pero no simplemente referido este fortalecimiento en **incremento de su potencial armamentístico, sino también en su doctrina y en su estructura organizativa**. Yigal Allon relata que la doctrina israelí se conforma siguiendo estas consideraciones: la amenaza árabe debía ser advertida. Si esto no era posible, Israel debía ganar el conflicto, porque sólo un ejército capaz de ganar el conflicto puede servir a la disuasión.

La disuasión no sólo depende del poder militar sino de la credibilidad en el uso de la fuerza militar en el momento decisivo. Israel ha de estar preparado para enfrentarse a sus enemigos en todas sus fronteras simultáneamente. Y ha de ser capaz de hacer eso sin ayuda militar externa. Estos principios componen lo que Allon llama “Defensa Activa por la Supervivencia”. Las acciones de contra-ataque, que tiene como objetivo destruir las capacidades de las fuerzas enemigas, proporcionan como resultado de la Guerra del 67, una nueva posición estratégica y la toma de unos territorios enemigos que servirán como moneda de cambio para negociar la paz.

Esta paz fue llevada por un uso de la fuerza militar que obligó al enemigo a adoptar las posturas deseadas: el establecimiento de límites fronterizos y el cese de actividades hostiles. Durante el período previo al estallido de la Guerra de los Seis Días, Dayán es nombrado Ministro de Defensa. Tras la victoria israelí en la Guerra del 67, Dayán alcanza mayor nivel de popularidad y más poder personal. El desafío que hay que enfrentar en este período es cómo gobernar los nuevos territorios capturados por Israel, especial-

mente Cisjordania, y la Franja de Gaza, con una estimación de uno millón de residentes árabes. Se necesita restaurar la normalidad en la vida de los ciudadanos de los Territorios Ocupados.

Surge un debate en torno a las opciones para dar solución al problema palestino. La “opción jordana” proponía transferir el control de la mayor parte del territorio de la Ribera Occidental a Jordania. Pero esta opción no es factible porque para el Rey Hussein de Jordania esto suponía cargar con el peso de ser el primero líder árabe que firma un acuerdo de paz con Israel. Esta propuesta significaba establecer un acuerdo de paz con Jordania, que finalmente se completaría el 13 de septiembre de 1993 con los acuerdos de Oslo, y con la firma del Tratado de Paz entre Israel y Jordania en octubre de 1994.

Otra de las propuestas es la política de “puentes abiertos” de Dayán, para quien los contactos con los árabes eran necesarios para la futura paz en la zona. Esta idea se enlaza con la oposición a un Estado palestino independiente, con la doctrina de seguridad en las fronteras, y con la firme creencia de que la coexistencia es posible. Los “puentes abiertos” de Dayán supone, en un principio, rechazar la idea del Estado palestino al mantener la influencia política de Jordania, no palestina, en Cisjordania. Esta política de “puentes abiertos” de Dayán no sólo se refiere a los puentes sobre el río Jordán sino que también quiere ser la metáfora que describa las relaciones entre los pueblos. Con esta política se intenta ofrecer la máxima libertad económica y política, y la mínima intervención en la vida cotidiana de los palestinos bajo control israelí.

Dayán barajó diversas opciones, desde la autonomía hasta la confederación con Jordania, siendo consciente de la imposibilidad de sostener un gobierno militar sobre los Territorios, de la retirada total, o de la anexión. La solución tenía que pasar por el pragmatismo plasmado en acuerdos e interdependencia.

Se optó por la integración económica entre la economía israelí y palestina. Esta actitud de Dayán respecto a la población de los Territorios sería fruto de su experiencia en Vietnam al observar que la clave de dicho conflicto era la población.

En 1967, se aprueba una decisión del gobierno que ordena la intervención mínima en la vida cotidiana de la población. La clave de la coexistencia es liberalismo e intervención mínima. Se opta por una integración económica entre las economías palestina e israelí. Dayán desarrolla la “doctrina de los puentes abiertos”.

La experiencia en Vietnam es lo que ha dado forma a esta actitud respecto de la población en los territorios. Se pretende no forzar a la población palestina a “israelizarla” y generar la máxima libertad e invisibilidad de las instituciones israelíes.

Máxima libertad significa fronteras abiertas, libertad de expresión, presencia mínima israelí, libertad de movimiento entre los territorios, intervención mínima en los asuntos árabes, no actuar como ocupantes, y mejorar los servicios públicos puesto que se pensaba que la prosperidad económica reduciría las tensiones.

El problema que se encuentra esta política son los acontecimientos que siguen. Poco después de la Guerra del 67 comienzan los atentados terroristas, y la situación en Jordania se hace insostenible. Septiembre Negro, el brazo armado de la OLP, se enfrenta a las Fuerzas Armadas Reales de Jordania en territorio jordano en una guerra civil que acabará con la expulsión de la OLP de Jordania y su reasentamiento en Líbano.

En los años setenta, el terrorismo palestino se internacionaliza con el secuestro de aviones. La política de asentamientos derivada de las nuevas posesiones territoriales israelíes tras el 67, junto con la negativa árabe a aceptar la nueva situación conformada y las acciones terroristas, en vez de conducirlos a una posición de solución política negociada, llevará a la Guerra de Desgaste entre 1968 y 1970, y la Guerra del Yom Kippur de 1973 tras la cual Israel realizará las mayores concesiones territoriales.

La visión israelí fue demasiado inocente al no Conclusiones Con la Guerra del 67, por primera vez desde el establecimiento del Estado, Israel podía negociar desde una posición de fuerza. Pero no existe una planificación sobre cómo traducir la victoria en ganancias políticas que garanticen una paz duradera.

Los nuevos territorios podían servir como un garante natural de seguridad para Israel, al mismo tiempo que convierten a Israel en potencia conquistadora. Bajo esta perspectiva, Israel debe conservar los territorios hasta que los árabes muestren la voluntad de renunciar a actos hostiles como los que condujeron a la Guerra de los Seis Días.

El optimismo de que puede alcanzarse una paz con el resultado de la guerra es efímero y aparecerán los debates políticos en torno a la vinculación de los conceptos fronteras-seguridad, siendo conscientes de la dificultad de una anexión total o de una retirada completa de los Territorios. La falta de control territorial facilita las acciones terroristas, pero el mantenimiento del mismo daña la imagen de Israel.

El debate se agrava aún más con la entrada de los misiles, que parece hacer absurdo el concepto de “territorialidad”.

Finalmente el análisis de la figura de Dayán permite entender la cultura de defensa de las FDI. Es la muestra de cómo la doctrina de defensa no se realiza aplicando una doctrina militar “académica”, sino que se conforma con la experiencia y aprendizaje de las personas encargadas de la defensa del Estado y de las necesidades de seguridad de éste.

Por otra parte, también indica la búsqueda de la coexistencia y la importancia de considerar la población como base para la defensa. **Esto es clave para entender el aprendizaje e influencia de Moshé Dayán en la doctrina.**

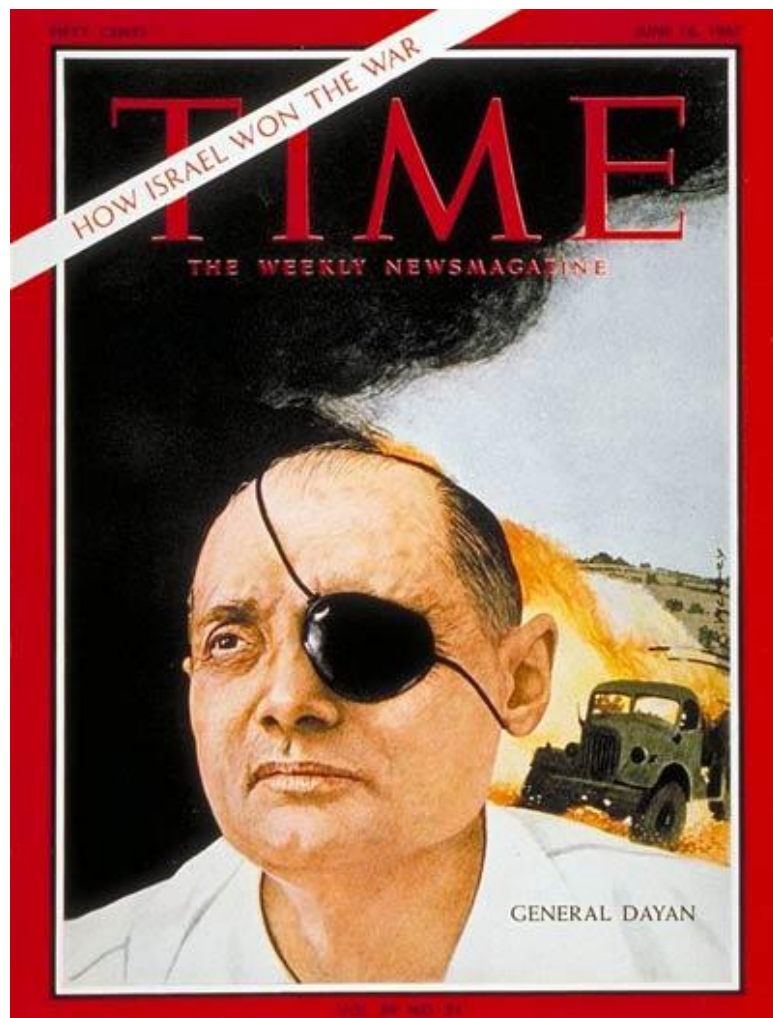


Fig Nro: 5 - Time Magazine June 16, 1967; How Israel Won the War; General Moshe Dayan

SECCIÓN XI

EL POLITICO

El General Moshé Dayán, en el transcurso del año 1958 abandonó el ejército para dedicarse a la política.

En junio de 1967, cuando la tercera guerra árabe-israelí parecía inminente, fue nombrado ministro de Defensa y dirigió, junto con el primer ministro Isaac Rabin, las operaciones de la guerra de los Seis Días (5-10 de junio). En dicha contienda se reafirmó como un militar brillante.

Sin embargo, los acontecimientos de octubre de 1973, cuando fuerzas sirias y egipcias lanzaron un ataque sorpresa sobre posiciones israelíes al que éstas no pudieron hacer frente, precipitaron su salida del gobierno.

Regresó al primer plano de la actualidad política en 1977, cuando fue nombrado ministro de Asuntos Exteriores por el primer ministro Menahem Begin.

Durante sus años al frente de esta cartera fue uno de los arquitectos de los acuerdos de Camp David.

En octubre de 1979, tras enfrentarse a Begin por su política sobre los territorios ocupados de Cisjordania, presentó la dimisión.

Inmediatamente después de la guerra se criticó a Dayán por sus temores de intervención de la Unión Soviética a favor de Siria.

Con el paso del tiempo, sin embargo, se puso de manifiesto que Dayán había previsto más claramente que otros el resultado de la guerra y los acontecimientos que debían seguirla.

Su temor a una guerra prolongada y a una intervención Soviética resultó pavorosamente acertado, porque la Guerra de los Seis Días no debía ser la última guerra, como habían esperado la mayoría de los Israelíes, sino tan solo el primer asalto de un largo combate.

Durante la Guerra de Desgaste que siguió, la intervención Soviética alcanzaría tales proporciones, que Dayán la llamaría la “sovietización” de la guerra del los egipcios contra Israel.

Dayán seguía siendo ministro de Defensa cuando, en 1973, Israel estuvo a punto de ser derrotada por un ataque sorpresa de Egipto y Siria; aunque la contraofensiva dio la victoria a Israel en la Guerra de Yom-Kippur, la opinión pública culpó del «susto» a Dayán y a la primera ministra Golda Meir, por lo que ambos quedaron excluidos del nuevo gabinete que formó Rabin (1974).

En 1977 fue llamado de nuevo como ministro de Asuntos Exteriores en un Gobierno presidido por el derechista Begin; desde su nuevo cargo fue uno de los principales artífices del Tratado de Camp David (1979) que estableció la paz con Egipto. Pero cuando quiso continuar el proceso de paz con la población palestina de los territorios ocupados, la resistencia de sus compañeros de gabinete le obligó a dimitir. En 1981 fundó un nuevo partido de corte centrista, el Telem; pero murió ese verano de un ataque al corazón.

SECCIÓN XII

RESUMEN DE SUS ACCIONES

Nace el nuevo ZORRO:

La imagen bélica del mítico ha opacado todas las otras facetas de su impactante personalidad. El mundo entero conoce la historia guerrera de este "sabrá", genuino producto de la tierra palestina, que pasó su niñez labrando la tierra de sus antepasados.

Como el pequeño Moshé vivió siempre con la azada en una mano y el fusil en la otra, todos recuerdan al niño guerrero y olvidan al agricultor que se estremecía de gozo cuando un golpe de su azada hacía surgir de las entrañas de la tierra un resto arqueológico, testigo de la Israel milenaria. De Dayán la cronología sólo ha retenido los datos de un pasado violento.

A los 18 años adiestraba a comandos de la Haganah, la organización que núcleo a los judíos que se defendían contra el hostigamiento árabe mientras peleaban junto a los aliados en la Segunda Guerra Mundial.

En 1941, luego de someter con un racimo de hombres el fuerte francés de Gouraud, en el Líbano, Moshé Dayán perdió un ojo y casi la vida. Un soldado somalí le disparó mientras oteaba el horizonte con su catalejo; la bala dio en el largavistas y una de las astillas le barrenó el ojo.

Al terminar la guerra, la Haganah fue disuelta: el Imperio Británico, presionado por los árabes, pasó a una política de "mano dura" con los judíos cuyo poder expansivo perjudicaba los intereses inmediatos de la metrópoli en la región. Dayán no se amedrentó y pasó a luchar en la clandestinidad. Fue apresado por los ingleses, y conoció dos años de cárcel; al caer Berlín en 1945 llegó su indulto y volvió a Palestina para acelerar la independencia de su país.

Tres años más tarde, en 1948, con la Haganah convertida en ejército regular israelí Dayán dejó de ser el aventurero francotirador del parche negro en un ojo para erigirse como el gran estratega, tal vez superior a Rommel, y como éste último apodado también: zorro.

El nuevo zorro bélico, que daba lecciones a los generales del mundo, y que en 1956 y 1957 iba a obtener otras dos victorias fulminantes contra los árabes coaligados. Sin embargo, Dayán se jacta de una victoria que nadie recuerda: la de haber producido una variedad de tomate que lo resiste todo, un poco como su propio creador. Y mientras estuvo plasmando la fortaleza militar israelí, no abandonó sus trabajos de arqueología en los que ha logrado éxitos ocultos pero singulares.

Fue un político y militar israelí. Partidario de la vía armada como camino para la consecución de un ESTADO judío, en 1938 cuando ingresó en la Haganá, organización ilegal de carácter militar. Por este motivo fue detenido y encarcelado por las autoridades británicas (1939-1941).

Además realice “otras incursiones” en diferentes acmpos que lo enriquecieron, como por ejemplo, cuando en 1966, Dayán marcha a Vietnam como observador de la guerra y como corresponsal de guerra para el diario Maariv.

Dayán se uniría a la 1ª División de Caballería de los Estados Unidos (1st Cavalry Division). Esta división se había convertido en una unidad de asalto aéreo. Dayán puede observar, volando sobre la ruta 19, el escenario donde los franceses habían sufrido una emboscada por el Vietcong, eliminando mil de sus soldados. El Vietcong obstruía el uso normal de la ruta con minas, demoliendo puentes, disparando desde la selva al tráfico de la vía.

En esos momentos, la división norteamericana se encontraba en plena Operación Paul Revere, continuación de la Operación Hastings, cerca de Camboya y de las fronteras de Laos para buscar a las unidades del Vietcong y enfrentarse a ellas. La Operación Paul Revere que se desarrolló en unas condiciones climáticas extremas debía mantener operativas las carreteras y los campos de aviación.

Lo destacado de esta división fue el uso de los helicópteros en la batalla. Los helicópteros intentaban dar solución al problema de movilidad en la selva, y Dayán observó en ello que podría ser aplicable a un territorio como el de Israel, para proporcionar movilidad sin depender de las carreteras, aeropuertos, o de los vehículos sobre el terreno. En veinticuatro horas desde la orden de alerta, el batallón entero podía ser levantado hacia la zona de combate.

El problema, añadido a las penosas condiciones climatológicas, era localizar el punto exacto donde se encontraban los batallones del VietcongLa inteligencia norteam-

ricana fallaba a la hora de descubrir sus campamentos, trincheras, bunkers, especialmente por la habilidad que tenían para camuflarse y emerger de la vegetación de la selva. De esta experiencia, Dayán analiza la disparidad de fuerzas y observa cómo la enorme maquinaria norteamericana, su alta capacidad militar, no es suficiente para acabar con el adversario.

El equipamiento del Vietcong se reduce a lo que un hombre puede él mismo transportar. El problema es determinar dónde está el Vietcong y dónde está la batalla. Dayán considera que en las guerras regulares la medida de progreso hacia la victoria estaba clara, pero en la guerra irregular no es posible esta consecución lineal del conflicto. Es difícil determinar el centro de gravedad de la batalla, y localizar al adversario. Por lo tanto, en los conflictos asimétricos no existe batalla decisiva.

En Vietnam, Dayán observa cómo no es posible medir la progresión de la guerra. El adversario es “invisible”, está camuflado entre los civiles. La agresividad de los americanos en Vietnam no se debía simplemente al carácter de su ejército, sino a la estrategia formulada con la que Estados Unidos creía que podía conseguir la victoria. Washington veía la victoria en la ruptura del espíritu de lucha de Hanoi. Esta victoria debía ser asegurada manteniendo fuertes bombardeos en el norte y acabar con las unidades del Vietcong en el sur. A partir de esta consideración, la actividad militar norteamericana debía mantenerse y fortalecerse.

El ejército norteamericano en Vietnam tenía que penetrar en cada una de las áreas para sacar de ellas al Vietcong. Buscar y destruir resumía esta política que debía conducirlos a la victoria.

Dayán ve que la Operación Paul Revere no consigue su objetivo de destruir las fuerzas del Vietcong a pesar de que el ejército norteamericano cuenta con la operatividad que le proporcionan los helicópteros, con tropas bien entrenadas y con espíritu de lucha y listos para la acción, con apoyo aéreo y artillería, con equipamiento, municiones, y suministros ilimitados. Son incapaces de llevar al Vietcong hacia una batalla decisiva. La unidad aerotransportada norteamericana había dado solución a los problemas de movilidad en un terreno difícil, pero los mismos helicópteros advertían y señalaban cada centímetro de selva que alcanzaban.

Dayán toma también conciencia de la importancia de la población civil en este conflicto, y considera que la lucha tiene que centrarse en la población, en atraerla, en

ofrecerles mejores soluciones que el adversario. Es lo que se conoce como “ganar corazones y mentes” que, para Dayán, debía realizarse desde la justicia social, ofreciendo una alternativa atractiva al comunismo en vez de pretender “americanizar” al pueblo vietnamita. Según Dayán, los americanos entendían mal la naturaleza del problema. El pueblo vietnamita no podía ser “americanizado”.

Según Dayán, establecer un socialismo avanzado podría haber sido mejor solución. El principal problema con el que se encontraron los americanos era la dificultad para distinguir entre el enemigo y la población civil. La gran paradoja fue que el gran poder militar fue ineficiente en ese escenario de insurgencia. Era preferible haber trabajado en la mejora de información de inteligencia precisa para causar los mínimos daños a la población civil y poder atraerla hacia propuestas alternativas²⁵.

Entre otros trascendentes aspectos del líder, se conoce que tras su liberación, ingresó en el ejército judío, en el cual rápidamente fue escalando posiciones. En 1948, ya con el grado de coronel, participó en la primera guerra de independencia.

Posteriormente, en 1953, fue elegido jefe del Estado Mayor del Ejército, cargo desde el que dirigió la invasión de la península del Sinaí (1956). Dicha operación le reportó un amplio reconocimiento popular y fue recibido con honores de héroe militar.

²⁵ La política de “puentes abiertos”, 1967-1973.

SECCIÓN XIII

SUS GUSTOS

Lo que sí recoge la crónica, como "la otra cara" del militar triunfante, es su capacidad de Don Juan al que ninguna mujer resiste, ni siquiera su propia esposa que amó y disculpó sin indagar nada.

Dayán es el insólito general que tiene dos carteles para colgar en la puerta de su despacho: uno con el dibujo de una paloma, el otro con la imagen de un diván. El primero quiere decir: "Estoy en gira"; el segundo: "No molesten..." Los lances amorosos del bizarro tuerto son múltiples.

Es que la imagen bélica del mítico Moshé Dayán ha opacado todas las otras facetas de su impactante personalidad. El mundo entero conoce la historia guerrera de este "sabrá", genuino producto de la tierra palestina, que pasó su niñez labrando la tierra de sus antepasados.

Como el pequeño Moshé vivió siempre con la azada en una mano y el fusil en la otra, todos recuerdan al niño guerrero y olvidan al agricultor que se estremecía de gozo cuando un golpe de su azada hacía surgir de las entrañas de la tierra un resto arqueológico, testigo de la Israel milenaria. De Dayán la cronología sólo ha retenido los datos de un pasado violento.

Sin embargo, Dayán se jacta de una victoria que nadie recuerda: la de haber producido una variedad de tomate que lo resiste todo, un poco como su propio creador. Y mientras estuvo plasmando la fortaleza militar israelí, no abandonó sus trabajos de arqueología en los que ha logrado éxitos ocultos pero singulares.

A la agricultura, a la arqueología y a ese "juego de damas" en el que demuestra también insuperables calidades de estrategia.

Dayán amaba la arqueología, si embargo: el general Moshé Dayán, dio personalmente la orden de destruir por lo menos tres mezquitas de notable importancia religiosa, a partir de julio de 1950, cuando la guerra israelí de la independencia ya había terminado. Sus actividades fueron aprobadas por el jefe de Estado Mayor, Igal Yadin, también arqueólogo, que luego se hizo célebre con descubrimientos en la zona de Massada, sobre

el Mar Muerto, publicó ayer el diario *Haaretz*, que citó una investigación histórica. Dayán provocó en 1959 la cólera de un funcionario israelí dedicado a la protección de las antigüedades, cuando dio la orden de volar con dinamita una mezquita del siglo XI, Nabi Hussein, en Majdal (hoy Ashkelon), donde según la tradición islámica se conservaba el cráneo de Hussein Ben Ali, descendiente del profeta Mahoma. Luego, según *Haaretz*, Dayán ordenó también demoler otras dos mezquitas, en Yavneh y en Ashdod.

A dos años después de su muerte, estalló una fuerte polémica a causa de su importante colección de antigüedades, que había reunido de forma irregular.

Se destaca también que, a sugerencia de su maestro, empezó a llevar un diario. En ese tiempo Moshé cursaba el quinto grado de primaria y estaba mucho más desarrollado de lo que correspondía a su edad, pero su agresividad no tenía límites, si luchaba con un chico no le bastaba con derrotarle. Los chicos se reían de sus bromas inteligentes, pero no podían perdonarle que se burlara de los que eran más débiles que él.

Una chica que lo apreciaba cuenta: *“de la misma manera que todos lo juzgaban valiente, dotado de talento y extraordinariamente brillante, lo tenían también por poco honrado. Su padre se había pasado a la política y los políticos se vuelven poco honrados”*.

Los amigos de Moshé no le acusaban, ni le acusan de haber sido un embustero, al contrario, todos sabían que era incapaz de mentir y que su honradez para consigo mismo era insobornable, pero cuando vieron que Moshé era capaz de aprovecharse de los acontecimientos gracias a su previsión, empezaron a acusarle de intrigante, astuto y deshonesto.

Finalmente, podemos decir que sólo dedicaba su talento, su energía y su diligencia a los trabajos que le interesaban.

SECCIÓN XIV

SU PERSONALIDAD

Moshé tenía un talento natural para la jefatura de combate. Así lo recuerdan sus compañeros: "*siempre daba gusto salir de incursión con Moshé. Era muy osado. Nunca miraba dos veces; simplemente, se lanzaba a la carrera. Todos observamos que nada parecía inspirarle miedo, y que no parecía importarle un comino lo que pudiera ocurrirle. Y en la lucha no tenía piedad*". Los muchachos del moshav, que jamás habían aceptado su jefatura en ninguna otra actividad, aprendieron gradualmente a respetar sus dotes únicas como jefe de combate.

Su esposa Ruth admiraba la capacidad de Moshé como organizador y como orador. Recuerda que captaba en él una paradójica mezcla de dureza y de sensibilidad, de buen carácter e implacable ambición, combinado con un gran sentido común clarividente. A los ojos de los padres de Ruth, sin embargo, Moshé era sobre todo un joven que carecía de instrucción. Decidieron, pues, que su regalo de bodas sería un viaje de estudios a Inglaterra, incluidos los pasajes y una mensualidad de 15 libras, mientras el joven matrimonio permanezca en el extranjero.

Sin embargo, Moshé se proponía seguir su propio camino sin apelar demasiado a las relaciones de su familia. La principal contribución de la familia Shwarz a los progresos de Moshé consistió en enseñarle a vestir convenientemente, con una americana y corbata, y a moverse con naturalidad en los círculos sociales elevados.

Moshé fue matriculado en la Escuela de Economía de Londres y se le ofreció la oportunidad de estudiar agricultura en Cambridge. Pero las noticias sobre la cuestión política de Palestina no eran mejores. En 1936 estallaron disturbios en todo el país, y en Nahalal se perpetró un asesinato. El invierno londinense acentuaba los tonos sombríos de aquel cuadro ya de por sí bastante lúgubre. Ruth que deseaba quedarse en Inglaterra, intentó persuadirle para que efectuara el examen de ingreso a la universidad, pero Moshé ya había tomado una decisión. A los seis meses de su estancia en Londres emprendieron el regreso a Nahalal. Se demuestra así el férreo carácter de su personalidad, acostumbrado a "imponerse" en todo y "ante todos"; primado "su voluntad" por encima de la de los demás, aún en el caso de estar equivocado.

Quién es él? un hombre de leyenda, con un rostro ascético, una nariz ganchuda y un parche en el ojo (algo que recuerda a Nelson y Kutuzov)?

Se le conoce como un líder firme de sangre fría, tenazmente defendido sus puntos de vista, soldado valiente y difícil. Pero, en realidad, un complejo de hombre, ambiguo, conocía los altibajos.

Moshé, quien en su infancia fue un niño enfermizo, heredó secreto, cerrado carácter. Una gran parte de sus cualidades intelectuales que ha adquirido a través de su madre, que era una personalidad fuerte y vibrante, con una mente notable.

Dayán "derrama gotas de veneno en las heridas de los padres que han perdido a sus hijos."

Desarrolló la estructura de la administración militar, tratando de hacer el control de Israel es tan suave y discreta posible. Reunió "Mukhtarov" (jefes de los asentamientos árabes) y les dijo: "No estamos pidiendo que nos encanta. Queremos que usted toma el cuidado de sus conciudadanos y de cooperar con nosotros en la restauración de sus vidas normales. Debería ser más miedo del ejército israelí cuando cooperar con los terroristas que los terroristas, cuando nos negamos a ayudarlos".

Utilizó decenas de miles de trabajadores de los territorios ocupados en la agricultura y la industria en Israel. En su opinión, la principal ventaja de esta política - la prestación de los Judíos y árabes la oportunidad de vivir y trabajar.

Según Dayán sabía el pueblo que era un "lobo solitario" que nadie compartía sus pensamientos y sentimientos. En una entrevista, a la que una vez vino abajo, dijo el general de sí mismo: "Yo no desprecio a la gente. Ellos simplemente están poniendo al día en mi aburrimiento. No hay hombre sobre la tierra, en una sociedad que estaría interesado, si yo no tengo nada en particular que decir a él."

Dayán poco conmovido por lo que se ha dicho y escrito acerca de él, respecto a su vida privada demasiado poco virtuosa, sobre sus opiniones políticas, su manera de conducir un coche, sus métodos no muy amable de la recogida de los hallazgos arqueológicos, sobre la legalidad de las tareas que se han planteado en repetidas ocasiones las preguntas de la prensa, y sólo él era sensible a la más mínima crítica, sobre la cuestión militar.

Este es el hombre que siempre iba vestido con una "negligencia a fondo" - pantalones y una camisa de color caqui - , a veces era posible verle una camisa blanca y siempre "con un parche negro en el ojo"²⁶.

²⁶ Fuentes: Michael Weller, "La Leyenda de Moshé Dayán"; Konstantin Kapitonov, "Su vocación fue una guerra"; Moshé Dayán, "Look at you" (la historia en verso).

Otro apunte sobre su personalidad:

Nasser no comprendió que el *ingreso de Moshé Dayán en la plana mayor del gobierno de Tel Aviv*, significaba lisa y llanamente que **Israel le declaraba la guerra**.

Tampoco comprendió que con la presencia de Dayán esa guerra aún no declarada ya estaba ganada. Pocos días después tuvo que comprenderlo dolorosamente, cuando

Dayán, secundado por el General Rabin, repitió sus hazañas de 1948 y de 1956 y ganó la tercera guerra israelí contra los árabes. Así la atención mundial volvió a centrarse en la gallarda figura del general tuerto, tal vez el mayor genio militar en lo que va del siglo. Por eso hubo estupor cuando Dayán respondió recientemente a un periodista que lo entrevistaba: "¿Mis mayores entusiasmos? La agricultura científica y la arqueología". Y su joven asistente -uno de esos singulares soldados israelíes que tutean a los oficiales y conocen todos los secretos de la guerra ultramoderna- aumentó la sorpresa del periodista murmurando por lo bajo: "El general se olvida de su tercer gran entusiasmo: las damas..."

A los 18 años adiestraba a comandos de la Haganah, la organización que núcleo a los judíos que se defendían contra el hostigamiento árabe mientras peleaban junto a los aliados en la Segunda Guerra Mundial. En 1941, luego de someter con un racimo de hombres el fuerte francés de Gouraud, en el Líbano, Moshé Dayán perdió un ojo y casi la vida. Un soldado somalí le disparó mientras oteaba el horizonte con su catalejo; la bala dio en el largavistas y una de las astillas le barrenó el ojo. Al terminar la guerra, la Haganah fue disuelta: el Imperio Británico, presionado por los árabes, pasó a una política de "mano dura" con los judíos cuyo poder expansivo perjudicaba los intereses inmediatos de la metrópoli en la región. Dayán no se amedrentó y pasó a luchar en la clandestinidad.

Fue apresado por los ingleses, y conoció dos años de cárcel; al caer Berlín en 1945 llegó su indulto y volvió a Palestina para acelerar la independencia de su país.

Tres años más tarde, en 1948, con la Haganah convertida en ejército regular israelí Dayán dejó de ser el aventurero francotirador del parche negro en un ojo para erigirse como el gran estratega, tal vez superior a Rommel, y como éste último apodado también: zorro.

El nuevo zorro bélico, que daba lecciones a los generales del mundo, y que en 1956 y 1957 iba a obtener otras dos victorias fulminantes contra los árabes coaligados.

SECCIÓN XV

CONCLUSIONES PARCIALES

Hace tiempo leí un interesante artículo, que sigue manteniendo su actualidad, a pesar de haber sido publicado en el 2004, titulado “Por qué Irak terminará como lo hizo Vietnam”, del profesor Martin van Creveld, quien ha publicado numerosos libros sobre temas bélicos. En el artículo se analiza **Vietnam tal como la vio Moshé Dayán en el año 1966**, cuando el periódico israelí “Maarev” le propuso ir como corresponsal a Vietnam.

Dayán, después de sus victorias en 1948 y 1956, estaba semi retirado estudiando orientalismo y ciencias políticas cuando recibió la oferta, la cual aceptó de inmediato.

Como Dayán no tenía antecedentes de Vietnam, se preparó cuidadosamente. Su primera visita fue a Francia, donde conocía a mucha gente. Los franceses habían perdido Indochina, por lo cual los generales con los que habló no simpatizaban con Vietnam, y uno de ellos incluso le dijo que debían bombardear el norte hasta reducirlo a la Edad de Piedra. Otro general le dijo que los norteamericanos estaban usando las fuerzas equivocadas contra los objetivos equivocados, que su inteligencia no era la adecuada y que muchas de sus bombas se perdían en la selva.

Luego fue a Inglaterra y habló con el Mariscal Montgomery, quien le dijo que el objetivo norteamericano no era claro e incluso le manifestó que cuando habló con el presidente Nixon -y después de una conversación de 20 minutos- quedó con las mismas dudas que al principio.

Desde Inglaterra fue a los Estados Unidos, país que había visitado hacía 18 años y su impresión fue la de una sociedad entrando al siglo XXI y todo el resto del mundo siguiéndola como podía.

Su primera visita fue al Pentágono, donde lo llamaron “El glorioso General Dayán”, y le dieron charlas que no le aclararon el por qué si la superioridad de los norteamericanos sobre los sudvietnamitas era de uno a cuatro sobre el Viet Cong, cómo no concentraban las tropas y aplastaban al enemigo, y la explicación fue que el general Westmoreland lo encontraba muy peligroso. Durante los siguientes días su sentimiento de que los norteamericanos no sabían adónde iban se agudizó. Donde llegaba se encontraba con gente muy amable y trabajadora, patriótica, orgullosa de lo que estaban haciendo y que no ad-

mitían errores. Le mostraron gran cantidad de estadísticas que indicaban el control que tenían del país y de los enemigos que habían matado. Posteriormente descubrió que en Vietnam del Sur no había un solo camino que fuera realmente seguro del Viet Cong.

En su reunión con el economista y director del Consejo Nacional de Seguridad, éste fue el primer norteamericano que admitió que el objetivo de la guerra no era sólo para ayudar a Vietnam, sino además mantener una fuerza política y militar para contrapesar el poder de China en la zona.

Después se reunió con otros generales y el Ministro de Defensa MacNamara. El general Taylor fue el único en mostrarle un plan estratégico para ganar la guerra, el cual consistía de cuatro elementos:

A. Mejorar las operaciones del ejército en tierra.

B. Hacer uso total de la Fuerza Aérea para bombardear el Norte.

C. Mejorar la economía de Vietnam del sur.

D. Lograr una paz honorable con Ho Chi Minh. Las bajas del VietCong se estimaban en 1.000 a la semana.

El Ministro MacNamara reconoció que tenía dudas respecto a la marcha de la guerra y esto lo llevó a renunciar al año siguiente. Además, manifestó que la guerra no estaba afectando a la economía de los Estados Unidos y que se podía seguir así hasta que un lado terminara la guerra.

Volando hacia Vietnam, Dayán resumió sus impresiones. Ninguno de sus interlocutores le pudo decir cómo iban a ganar la guerra, y no le pudieron dar una razón convincente de por qué los EE.UU. estaban en Vietnam. Uno de ellos dijo que si le presentaran al Presidente Johnson una manera honrosa de salir de Vietnam, éste retiraría las tropas.

En general, estaban confundidos con la actitud de los europeos, los que supuestamente compartían los valores democráticos de Norte América, pero no estaban de acuerdo con la guerra. Dayán pensó que ignorando a los europeos, los norteamericanos estaban cometiendo un grave error.

Dayán llegó a Vietnam el 25 de julio, donde estuvo dos días mientras le daban un uniforme, mochila, botellas de agua, casco, y comentó que poco faltó para que le dieran fusil y granadas. Usó su tiempo libre en conversar con un profesor vietnamita, quien le dijo que el Viet Cong era mucho más fuerte de lo que los norteamericanos creían.

El 27 de julio estaba en una lancha de la patrulla fluvial, la cual revisaba los botes que transportaban provisiones, en busca de armas, lo que en su opinión servía de poco, tal como su experiencia con los ingleses en Israel le recordaba.

El 28 de julio estuvo a bordo del portaaviones USS Constellation, el cual le produjo una gran impresión. El buque era como 2,5 hectáreas de suelo norte-americano, aislado en el mar, la tripulación no tenía problema de seguridad y todo el mundo trabajaba duro. El barco estaba protegido “desde el aire, el mar, la tierra, el espacio y bajo el agua” y Dayán pensó irónicamente: (sic). “**para defenderse de unos hombrecitos con sombreros de paja**”.

El producto de esta fábrica flotante era su gran poder de fuego. Cada noventa minutos salían aviones a bombardear objetivos, pero cuando preguntó la naturaleza de esos objetivos no le contestaron. Como siempre, Dayán estaba impresionado por el orgullo en ellos mismos, su país y su misión, como queriendo mostrar a los británicos, los franceses, los rusos y al mundo que donde los norteamericanos van, son irresistibles.

El mes siguiente, ya que estuvo hasta el 27 de agosto, salió con una patrulla de marines que prevenía la infiltración desde el norte. Durante tres días caminaron por la selva y cruzando ríos, sin ver a nadie. Dayán le preguntó al teniente qué estaban haciendo, porque deberían ir donde estaba la gente y no tratando de cazarlos donde no estaban.

Una visita muy interesante fue a la primera división de caballería aérea, que era lo más actualizado en el mundo, con una increíble movilidad y poder de fuego, operando con total superioridad aérea, ya que el VietCong no tenía aviones. No se necesitaban más de cuatro horas para mover un batallón donde se necesitara.

Con ellos vio la oportunidad de visitar el frente, pero como se trataba de un visitante ilustre, lo llevaron a una zona supuestamente libre de Viet Congs. Como suele suceder, la información era errada y fueron atacados con intenso fuego. El capitán a cargo descubrió que Dayán había desaparecido, pero lo localizaron en una pequeña loma viendo el combate. Con gran esfuerzo el capitán se arrastró hasta donde estaba Dayán y le preguntó que qué estaba haciendo, a lo que Dayán le contestó que subiera a la loma y viera cómo se desarrollaba el combate.

En pocos minutos los norteamericanos sufrieron muchas bajas y de inmediato llamaron a los bombarderos B-52, no siendo claro para qué en estas condiciones.

Quedó impresionado por la capacidad de despliegue de fuerzas, como movilizar 1.700 helicópteros en un frente, o que una compañía de infantería fuera apoyada por 21.000

rondas de artillería en un combate y notó que era más que lo disparado en las dos guerras de Israel en 1948 y 1956 combinadas.

Pasando al presente, específicamente a la guerra con Irak, tres de las más importantes similitudes entre la guerra de Vietnam e Irak, tomando en cuenta las observaciones de Dayán serían:

1.- **Inteligencia**, o en otras palabras, la imposibilidad de distinguir entre la población a los amigos de los enemigos. Con inteligencia y la gran superioridad que tienen, deberían ganar. En su ausencia, muchos de los golpes se pierden en el aire, incluyendo seis millones de toneladas de bombas arrojadas en Vietnam. Además, la falta de inteligencia provocó que se matara a civiles por error, arrojando más personas en brazos del VietCong.

2.- Tal como Dayán lo vio claramente, **la campaña para ganar los corazones del pueblo fue un fracaso**, sobre todo, la americanización del pueblo fue una ilusión, ya que la gran mayoría sólo deseaba que los dejaran tranquilos.

3.- **La razón más importante que Vietnam es relevante a la situación en Irak es que se está golpeando al más débil.** Por un lado estaba el ejército norteamericano con helicópteros, comunicaciones, artillería, municiones, combustible, repuestos y equipos de todo tipo, y por otro lado, estaban las tropas de Vietnam del Norte, que habían estado caminando durante cuatro meses, llevando algo de artillería y algunas municiones en su espalda, y sólo comiendo arroz.

En el plano internacional, una fuerza armada que está golpeando a un enemigo más débil se ve como si cometiera una serie de crímenes y termina perdiendo el apoyo de sus aliados y de su pueblo. Esto puede tardar más o menos tiempo, pero el resultado es siempre el mismo. Los que no entienden esto no saben nada de guerra o de la naturaleza humana.

En otras palabras, el que lucha contra el débil y pierde, pierde. El que lucha contra el débil y gana, también pierde. Esto ha sucedido siempre y nadie es inmune a este dilema. **El resultado final es la desintegración y la derrota.** Se ve en la alta tasa de suicidios de las tropas. “Por esto pienso”, dice el profesor van Creveld, “que esta aventura en Irak terminará como Vietnam”.

Fig Nro: 6 - RESUMEN DE PRINCIPALES LIDERES DEL MUNDO

Puesto	General (comentario sobre cada uno de ellos más abajo)	Estrategia	Táctica	TOTAL
.	EDAD ANTIGUA. De Súmer a 476 dC	VOTOS	VOTOS	VOTOS
1°	Cayo Julio César 100-44 aC	1.528	1.215	2.743
2°	Alejandro Magno 356-323 aC	1.289	1.098	2.387
3°	Aníbal Barca 247-182 aC	254	965	1.219
4°	Escipión "el Africano" 234-183 aC	415	308	723
5°	Cayo Mario 157-86 aC	286	275	561
6°	Quinto Sertorio 121-72 aC	138	101	239
7°	Epaminondas de Tebas 418-362 aC	45	63	108
.	EDAD MEDIA. De 476 a 1.453	.	.	.
1°	Belisario de Bizancio 505-565	191	138	329
2°	Gengis Khan 1.167-1.227	112	93	205
3°	Rodrigo Díaz de Vivar "el Cid Campeador" 1.043-1.097	81	61	142
4°	Tamerlán 1.336-1.405	71	45	116
5°	Guillermo de Normandía "el Conquistador" 1.027-1.087	39	26	65
6°	Saladino 1.138-1.193.	16	9	25
7°	Narsés de Bizancio 478-573	16	7	23
.	EDAD MODERNA. De 1.453 a 1.789	.	.	.
1°	Gonzalo Fernández de Córdoba "el Gran Capitán" 1.453-1.515	301	384	685
2°	Hernán Cortés 1.485-1.547	198	152	350
3°	Alejandro Farnesio, duque de Parma 1.545-1.592	131	96	227
4°	Fernando A. de Toledo "el Gran Duque de Alba" 1.507-1.582	93	70	163
5°	Don Juan de Austria 1.545-1.578	64	59	123
6°	Eugenio de Saboya 1.663-1.736	28	17	45
7°	Federico II "el Grande" 1.712-1.786	19	15	34
.	De 1.789 a 1.899	.	.	.
1°	Napoleón Bonaparte 1.769-1.821	89	228	317
2°	José de San Martín 1.778-1.850	61	67	128
3°	Ulysses Simpson Grant 1.822-1.885	47	38	85
4°	Simón Bolívar 1.783-1.830	39	34	73
5°	Arthur Colley Wellesley, duque de Wellington 1.769-1.852	38	31	69
6°	Robert Edward Lee 1.807-1.870	16	23	39
7°	Helmuth von Moltke 1.800-1.891	13	10	23
.	De 1.900 a Hoy	.	.	.
1°	Erwin Rommel 1.891-1.944	201	235	436
2°	Erich Von Manstein 1887-1973	164	101	265
3°	Gueorgui Konstantínovich Zhukov 1.896-1.974	145	98	243
4°	Moshé Dayán 1.915-1.981	31	57	88
5°	Chester William Nimitz 1.885-1.966	28	32	30
6°	George Smith Patton 1.885-1.945	28	19	47
7°	Heinz Guderian	21	15	36

CAPÍTULO III

CAPITULO III
LECCIONES APRENDIDAS
ACERCA DE
LA “PERSONALIDAD DEL COMANDANTE”

SECCIÓN I
INTRODUCCIÓN

Quando analizamos las “capacidades del oponente” y en ese aspecto comenzamos a valorar sus recursos materiales (armamento, capacidad tecnológica, vestuario, equipo, abastecimiento logístico, etc.); a veces no nos detenemos el tiempo que deberíamos a estudiar en detalle los recursos Humanos, y dentro de ellos en un especial factor que puede parecerse un “tanto menor” a la luz del andamiaje herramental (hard) de la guerra.

Solemos comparar frecuentemente y hacer una distinción entre “hard” y “Soft” al hablar en lenguaje informático, para diferenciar los recursos tangibles del ordenador (aquellos que tocamos) con el “soft” (lo blando) que corresponde a los programas de tipo inteligente y por ello ciertamente volátiles que procesan al ordenador (hardware).

Si se admite la comparación; el “hardware bélico”(EL ARMAMENTO) es cada día más decisivo en el concierto de las “operaciones militares” modernas. No hay dudas de ello, negarlo sería pecar de ignorancia extrema. Es de hecho tan importante que ha dado profundidad extrema al concepto militar de “DISUASIÓN”, vale decir al “mostrar la capacidad de daño” y ante esa “muestra”, disuadir al adversario de “actuar”.

No obstante, al igual que los comienzos de nuestra era, detrás del “botón” de la ingeniería armamentística más moderna y de los arsenales nucleares, sigue estando “la voluntad” de quien es el/ la DECISOR/A de pulsarlo.

Todavía y aún en nuestros tiempos, sigue existiendo ESA VOLUNTAD, representada por un ser de “carne y hueso” que, en medio del análisis de múltiples y complejissimas variables, ADOPTA UNA RESOLUCIÓN.

Este concepto se extiende más allá de los “uniformados”; esa persona (civil o militar), Gerente ó General, tiene, luego de ser debidamente asesorado por sus especialistas

de STAFF o su ESTADO MAYOR, que hacerse cargo y afrontar la RESPONSABILIDAD INDELEGABLE de la decisión que va a tomar.

Siguiendo esa línea de pensamiento, al no ser una máquina, sino un HOMBRE/MUJER (sin entrar en discusión de género), su “personalidad”, influye ciertamente en esa decisión.

La “personalidad” no es algo que se construye en un breve periodo, es el conjunto de características físicas, genéticas y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único respecto del resto de los individuos.

En tanto, la interrelación y la comunión de todas estas características, generalmente estables, serán las que determinarán la conducta y el comportamiento de una persona y porque no también, de acuerdo a la estabilidad de las mismas, predecir la respuesta que puede dar un individuo al cual conocemos ante determinada circunstancia o estímulo. (Aquí radica la importancia del estudio de la personalidad del Comandante Enemigo, en el sentido de analizar, a través de sus características en poder “predecir” sus comportamientos y/o respuestas).

La personalidad está compuesta por dos elementos: temperamento y carácter, uno tiene un origen genético y el otro de tipo social, es decir, lo determinará el ambiente en el cual vive el individuo, respectivamente. Por ejemplo, cuando una persona suele reaccionar y actuar muy duramente ante el fracaso de algo o alguien que lo rodea, se suele decir que tiene un temperamento fuerte, vendría a ser algo así como el grado de carga emotiva que le pone a las cosas, que claro puede ser fuerte, como mencionábamos, o muy blando. Y por el otro lado, el carácter indicará el modo a través del cual actuamos, nos expresamos y pensamos.

Los psicólogos, desde siempre, le han prestado especial atención a la personalidad y ha sido objeto de su estudio principalmente a partir y durante todo el siglo XX y se hace efectivo a través de tres modelos: el clínico, correlacional y experimental. El primero hace hincapié en el estudio a profundidad del individuo, el correlacional se ocupará más que nada de encontrar diferencias individuales a partir de la realización de encuestas sobre grandes muestras de población, y por último, el experimental, establecerá relaciones causa-efecto manipulando ciertas variables.

Definidos por el psicólogo Carl Gustav Jung ²⁷ oportunamente en la formulación de su teoría de la personalidad, existen dos tipos psicológicos básicos de ésta: la introversión y la extraversión. Y aunque un individuo no es absolutamente introvertido, ni otro lo es totalmente extravertido, las personalidades de las personas suelen estar más o menos influenciadas por uno o por otro.

La psicología ha contribuido, y profundamente, al establecimiento de evaluaciones o procesos de diagnóstico en materia de estudios de la personalidad, y éstos en la realidad práctica son comúnmente utilizados, por ejemplo, en ámbitos laborales, donde se utilizan como elemento para “testear” a futuros empleados o aspirantes a un puesto de trabajo. A partir de diferentes actividades, ya sean preguntas o ejercicios prácticos (a través del dibujo, la música o el planteo de problemas) puede preverse y determinarse cómo actuará la persona ante determinadas situaciones, sean éstas conflictivas o no.

Descripción General.

A menudo la gente habla de la personalidad como si se tratara de un producto, como una corbata de colores brillantes que le diera vida a un taje viejo. No solo eso, algunas veces hablamos como si la personalidad consistiera en rasgos atractivos y admirables: Efecto, encanto, honestidad. Pero no vemos que la personalidad es algo mucho más complejo de lo que indica el uso ordinario del término, e incluye tantos rasgos positivos como negativos.

Resulta fácil hablar de aspectos o rasgos de la personalidad sin definir el término en sí. Y lo hacemos con frecuencia: No confió en ese hombre. No es honesto, o, podemos decir: Quiero a Ana. Tiene buen corazón. Pero es difícil elaborar una definición amplia de lo que es personalidad. Un concepto actual que podemos utilizar es: Patrón de sentimientos y pensamientos ligados al comportamiento que persiste a lo largo del tiempo y de las situaciones. La anterior es una definición bastante larga, pero es la que advierte dos cosas importantes, Primero: Que la personalidad se refiere a aquellos aspectos que distinguen a un individuo de cualquier otro, y en este sentido la personalidad es característica de una persona. El segundo aspecto es: Que la personalidad persiste a través del tiempo y de las situaciones.

²⁷ Carl Gustav Jung, (cantón de Turgovia, Suiza; 26 de julio de 1875-Küsnacht, cantón de Zúrich, id.; 6 de junio de 1961) fue un médico psiquiatra, psicólogo y ensayista suizo, figura clave en la etapa inicial del psicoanálisis; posteriormente, fundador de la escuela de psicología analítica, también llamada psicología de los complejos y psicología profunda. Se lo relaciona a menudo con Sigmund Freud, de quien fuera colaborador en sus comienzos. Jung fue un pionero de la psicología profunda y uno de los estudiosos de esta disciplina más ampliamente leídos en el siglo XX. Su abordaje teórico y clínico enfatizó la conexión funcional entre la estructura de la psique y la de sus productos, es decir, sus manifestaciones culturales. Esto le impulsó a incorporar en su metodología nociones procedentes de la antropología, la alquimia, la interpretación de los sueños, el arte, la mitología, la religión y la filosofía.

Los estudiosos de la psicología siempre han tratado de comprender las diferentes personalidades. Pero no fue sino hasta hace un siglo que los científicos comenzaron a realizar observaciones científicas sistemáticas y a sacar conclusiones de ellas. Algunos teóricos ponen énfasis en las experiencias de la primera infancia, otros en la herencia, y otros atribuyen el papel fundamental al medio ambiente.

Hay quienes analizan únicamente como se comportan las personas congruentes en distintas situaciones y momentos y les restan importancia al concepto de una personalidad única y consistente. Pero debemos tener claro que la personalidad es algo único de cada individuo, y es lo que nos caracteriza como entes independientes y diferentes.

Definiendo a la Personalidad:

La personalidad no es más que el patrón de pensamientos, sentimientos y conducta que presenta una persona y que persiste a lo largo de toda su vida, a través de diferentes situaciones. Hasta hoy, Sigmund Freud, es el más influyente teórico de la personalidad, este abrió una nueva dirección para estudiar el comportamiento humano.

Según Freud²⁸, el fundamento de la conducta humana se ha de buscar en varios instintos inconscientes, llamados también impulsos, y distinguió dos de ellos, los instintos de la vida y los instintos de la muerte., llamados también, instintos de la vida e instintos de la muerte.

Los instintos de la vida y los de la muerte forman parte de lo que él llamó ELLO, o ID. Y el yo, o ego.

Los instintos de la vida:

En la teoría freudiana de la personalidad, todos los instintos que intervienen en la supervivencia del individuo y de la especie, entre ellos el hambre, la auto preservación y el sexo.

Los instintos de muerte:

En la teoría freudiana, es el grupo de instintos que produce agresividad, destrucción y muerte.

²⁸ Sigmund Freud (Prábor, 6 de mayo de 1856-Londres, 23 de septiembre de 1939) fue un médico neurólogo austriaco de origen judío, padre del psicoanálisis y una de las mayores figuras intelectuales del siglo XX.

Su interés científico inicial como investigador se centró en el campo de la neurología, derivando progresivamente sus investigaciones hacia la vertiente psicológica de las afecciones mentales, de la que daría cuenta en su consultorio privado. Estudió en París con el neurólogo francés Jean-Martin Charcot las aplicaciones de la hipnosis en el tratamiento de la histeria. De vuelta en Viena y en colaboración con Josef Breuer desarrolló el método catártico. Paulatinamente, reemplazó tanto la sugestión hipnótica como el método catártico por la asociación libre y la interpretación de los sueños. De igual modo, la búsqueda inicial centrada en la rememoración de los traumas psicógenos como productores de síntomas fue abriendo paso al desarrollo de una teoría etiológica de las neurosis más diferenciada. Todo esto se convirtió en el punto de partida del psicoanálisis, al que se dedicó ininterrumpidamente el resto de su vida.

Freud postuló la existencia de una sexualidad infantil perversa polimorfa, tesis que causó una intensa polémica en la sociedad puritana de Viena de principios del siglo XX y por la cual fue acusado de pansexualista. A pesar de la hostilidad que tuvieron que afrontar sus revolucionarias teorías e hipótesis, Freud acabaría por convertirse en una de las figuras más influyentes del siglo XX. Sus teorías, sin embargo, siguen siendo discutidas y criticadas, cuando no simplemente rechazadas. Muchos limitan su aporte al campo del pensamiento y de la cultura en general, existiendo un amplio debate acerca de si el psicoanálisis pertenece o no al ámbito de la ciencia.

El “ELLO”:

Es la serie de impulsos y deseos inconscientes que sin cesar buscan expresión.

El yo, o el ego:

Es parte de la personalidad que media entre las exigencias del ambiente (realidad), la conciencia (superyo) y las necesidades instintivas (ello), en la actualidad se utiliza a menudo como sinónimo del ego.

Teorías humanísticas de la personalidad.

Freud, pensaba que la personalidad era el resultado de la resolución de los conscientes y de los inconscientes de las personas, además de las crisis del desarrollo. Muchos de sus seguidores modificaron sus teorías, uno de ellos fue, Alfred Adler, quien apreciaba una perspectiva muy distinta de la naturaleza humana de la que tenía Freud.

Adler, escribió sobre las fuerzas que contribuyen a estimular un crecimiento positivo y a motivar el perfeccionamiento personal. Es por eso que en ocasiones se considera a Adler como el primer teórico humanista de la personalidad.

La teoría humanista de la personalidad, hace hincapié en el hecho de que los humanos están motivados positivamente y progresan hacia niveles más elevados de funcionamiento.

Dice que la existencia humana es algo más que luchar por conflictos internos y crisis existenciales.

Cualquier teoría de la personalidad que subraye la bondad fundamental de las personas y su lucha por alcanzar niveles más elevados de conociendo y funcionamiento entra dentro del grupo de teoría humanística de la personalidad.

Otra teoría, es la de la tendencia a la auto realización, según Rogers, el impulso del ser humano a realizar sus auto conceptos o las imágenes que se ha formado de si mismo es importante y promueve el desarrollo de la personalidad.

También, decía que el impulso de todo organismo a realizar su potencial biológico y a convertirse en aquello que intrínsecamente puede llegar a ser. (Teoría de la realización).

Rasgos de la personalidad.

No son más que las disposiciones persistentes e internas que hacen que el individuo piense, sienta y actúe, de manera característica.

Teoría de los rasgos.

Los teóricos de los rasgos rechazan la idea sobre la existencia de unos cuantos tipos muy definidos de personalidad. Señalan que la gente difiere en varias característi-

cas o rasgos, tales como, dependencia, ansiedad, agresividad y sociabilidad. Todos poseemos estos rasgos pero unos en mayor o menor grado que otros.

Desde luego es imposible observar los rasgos directamente, no podemos ver la sociabilidad del mismo modo que vemos el cabello largo de una persona, pero si esa persona asiste constantemente a fiestas y a diferentes actividades, podemos concluir con que esa persona posee el rasgo de la sociabilidad.

Los rasgos pueden calificarse en cardinales, centrales y secundarios.

Rasgos cardinales:

Son relativamente poco frecuentes, son tan generales que influyen en todos los actos de una persona. Un ejemplo de ello podría ser una persona tan egoísta que prácticamente todos sus gestos lo revelan.

Rasgos Centrales:

Son más comunes, y aunque no siempre, a menudo son observables en el comportamiento. Ejemplo, una persona agresiva tal vez no manifieste este rasgo en todas las situaciones.

Rasgos secundarios:

Son atributos que no constituyen una parte vital de la persona pero que intervienen en ciertas situaciones. Un ejemplo de ello puede ser, una persona sumisa que se moleste y pierda los estribos.

Las cinco grandes categorías de la personalidad

Extroversión:

Locuaz, atrevido, activo, bullicioso, vigoroso, positivo, espontáneo, efusivo, enérgico, entusiasta, aventurero, comunicativo, franco, llamativo, ruidoso, dominante, sociable.

Afabilidad:

Calido, amable, cooperativo, desprendido, flexible, justo, cortés, confiado, indulgente, servicial, agradable, afectuoso, tierno, bondadoso, compasivo, considerado, conforme.

Dependencia:

Organizado, dependiente, escrupuloso, responsable, trabajador, eficiente, planeador, capaz, deliberado, esmerado, preciso, practico, concienzudo, serio, ahorrativo, confiable.

Estabilidad emocional:

Impasible, no envidioso, relajado, objetivo, tranquilo, calmado, sereno, bondadoso, estable, satisfecho, seguro, imperturbable, poco exigente, constante, placido, pacífico.

Cultura o inteligencia:

Inteligente, perceptivo, curioso, imaginativo, analítico, reflexivo, artístico, perspicaz, sagaz, ingenioso, refinado, creativo, sofisticado, bien informado, intelectual, hábil, versátil, original, profundo, culto.

Teorías de la personalidad y su consistencia.

Todas las teorías de la personalidad, en general, manifiestan que el comportamiento, es congruente a través del tiempo y de las situaciones. Según esta perspectiva, una persona agresiva tiende a ser agresiva en una amplia gama de situaciones y continuara siendo agresiva de un día a otro, o de un año a otro. Este comportamiento constantemente agresivo es una prueba de la existencia de un rasgo de la personalidad subyacente de agresividad, o de una tendencia hacia ella.

No obstante algunos teóricos, se preguntan si en realidad el ser humano mantiene una conducta persistente y consiente.

¿Interviene la herencia en la adquisición de la personalidad?

Un acervo cada vez mayor de investigaciones indica que si. Los estudios comparativos de gemelos idénticos, que comparten el mismo Material genético, indican que se parecen mucho más que los gemelos fraternos en características de la personalidad como emotividad, sociabilidad, e impulsividad. Por consiguiente se determina científicamente que la herencia influye genéticamente en la adquisición de una personalidad determinada.

Evaluación de la personalidad.

En algunos aspectos, medir la personalidad, se asemeja mucho a evaluar la inteligencia, En uno u otro caso se intenta cuantificar algo que no podemos ver ni tocar, y en ambos casos una buena prueba ha de ser confiable y valida a la vez.

Al evaluar la personalidad, no nos interesa la mejor conducta, lo que queremos averiguar es la conducta típica del sujeto, es decir, como suele comportarse en situaciones ordinarias.

En la intrincada tarea de medir la personalidad los psicólogos recurren a cuatro instrumentos básicos: la entrevista personal, la observación directa del comportamiento, los test objetivos y los test proyectivos.

Cada vez que un psicólogo se enfrenta a la difícil tarea de medir la personalidad de un individuo, asumen un reto ya que la personalidad es algo que ellos no pueden ni

ver ni tocar, pero que saben que esta presente en cada una de las persona, y tratar de ver como es la personalidad de un individuo en particular no es tarea fácil para los mismos.

Deben utilizar todas las técnicas necesarias para ellos, e implementar las técnicas descritas anteriormente.

Conclusión.

Observamos cómo un ser humano puede tener diferentes tipo de personalidad, esto es lo que nos hace diferentes de los demás y por la misma es que somos únicos.

Además vemos las diferentes maneras de medir la personalidad, a través de los diferentes métodos como lo son: Los test proyectivos y objetivos y la entrevista y fundamentalmente “la observación”.

Encontramos las diversas teorías respecto a la personalidad que existen con lo son, la teoría de Sigmud Freud, y La teoría de Alfred Adler²⁹, quien aún siendo discípulo de Sigmun Freud, condujo sus propias investigaciones y disintió en contra de la teoría de Freud, aplicando la suya propia.

²⁹ Alfred W. Adler (Viena, Austria, 7 de febrero de 1870 - Aberdeen, Escocia, 28 de mayo de 1937) fue un médico y psicoterapeuta austríaco, fundador de la escuela conocida como psicología individual. Fue un colaborador de Sigmund Freud y cofundador de su grupo, pero se apartó tempranamente de él, en 1911, al divergir sobre distintos puntos de la teoría psicoanalítica. Sus conceptos básicos son los de carácter, complejo de inferioridad y conflicto entre la situación real del individuo y sus aspiraciones.

SECCIÓN II
CONDICIONES DE LA LA PERSONALIDAD
EN EL CAMPO ESPECÍFICO MILITAR

Introducción.

En una época como la actual, caracterizada por los adelantos científicos y técnicos, el péndulo de la evolución parece moverse, sin contrapeso en ese sentido, relegando al hombre (creador y supuesto conductor de esos procesos) a un segundo plano.

A esta tendencia mundial no parecen escapar por cierto las FF.AA. En este sentido sería conveniente considerar que nuestros ejércitos, por sus características, están más influidos por el factor humano y él tiene especial validez, debiendo más confiar en los factores espirituales e intelectuales que en los materiales.

Sin negar en instante alguno la influencia de los grandes adelantos científico-técnicos en el ámbito de la Guerra, no debemos olvidar que el ser humano continúa siendo siempre el factor decisivo, porque es él el sujeto, el que utiliza esos medios para conseguir sus propósitos.

El objetivo final de toda acción bélica está en la mente del adversario, cuya voluntad de lucha se trata de quebrar. La victoria se logra sólo cuando el germen de la derrota se ha anidado en lo más profundo del cerebro y el corazón de nuestros enemigos. Por eso a pesar de los adelantos materiales, es siempre el valer del hombre, expresado en el triple aspecto moral, intelectual y físico el que decide.

Sin embargo, un acabado entrenamiento y una excelente dirección son dos de los más importantes factores que contribuyen a la sobresaliente formación de todo hombre de Armas.

La responsabilidad de ambas cosas descansa en los Comandantes (conductores), por pequeña que sea la Unidad.

Es por ello que se hace un deber estudiar las condiciones de los Comandantes de Unidades que en todos los escalones.

En especial los niveles tácticos quienes deben conocer a fondo los secretos de la Conducción de sus Unidades para poder guiar así a sus hombres en los conflictos armados.

Constituye a veces un error a veces generalizado, pensar que se nace con el don de mando; el hombre que manda se puede hacer.

El mando comprende todas aquellas cualidades que contribuyen a fortalecer la personalidad del que manda. Las cualidades más importantes de la personalidad individual son las siguientes:

a) **Carácter**: El conductor debe poseer aquellas cualidades o atributos de la personalidad que le formen un carácter firme y que lo ratifiquen como individuo digno de confianza y seguridad. El conductor militar debe ser un hombre de honor, justicia, verdad, paciencia y bondad.

b) **Apostura Militar**: La postura militar en el conductor es una cualidad muy importante en el ejercicio del mando y se manifiesta en aquellos factores físicos o mentales que impresionan favorablemente en otras personas. La rectitud, personalidad, apariencia física, control de sí mismo y diligencia se reflejará en su postura militar y ésta caracterizará su presencia de mando y prestancia.

c) **Criterio**: El criterio de un conductor está formado por aquellos factores tales como discernimiento, agudeza de percepción, deducción, sentido común, honradez y discriminación. El juicio se manifiesta en forma evidente en la habilidad para analizar correctamente una situación de acuerdo con los factores dados, estimar y llegar a una decisión razonable. El cultivo de un pensamiento claro y lógico estimulará este aspecto del mando.

d) **Energía**: La energía está formada por aquellas fuerzas físicas y mentales por medio de las cuales un individuo alcanza el resultado que deseaba. Como factor en el mando, la energía se manifiesta de acuerdo con las aptitudes físicas del que manda, conducción y agilidad mental. El entusiasmo es contagioso y es el mejor medio para inspirar una acción.

e) **Responsabilidad**: El reconocimiento de su propia responsabilidad causará al conductor un alto sentido de sus obligaciones y de emplear su mayor habilidad en el fiel

cumplimiento de todos sus deberes para con el servicio. Este sentido de responsabilidad será particularmente necesario en su conducta personal y mando de tropa; representa una obligación hacia el servicio y devoción a una causa.

f) **Cumplimiento del deber**: El cumplimiento del deber es el objetivo del mando. Hay, sin embargo, muchas otras cualidades que representan importantes aspectos de la habilidad individual del conductor: lealtad, entusiasmo, ambición y determinación.

Es mediante el cultivo de la lealtad de sus hombres, entusiasmo por su misión, ambición por su futuro y determinación de llevar a cabo la tarea asignada, cómo desarrolla su capacidad de mando y mejora el cumplimiento de sus deberes. Consejos para un buen Ejercicio del Mando.

Es durante la paz donde se plasman, a través del trabajo serio y profesional, los lazos más fuertes de cohesión, lealtad, abnegación y disciplina, todas ellas virtudes eminentemente militares que le otorgan a las unidades su real valer militar en la guerra.

A continuación se enuncian una serie de consejos para quienes en cierto grado ejercen funciones de mando:

a) **Ningún Comandante** (cualquiera sea su rango) es un Conductor mientras este título no haya sido ratificado en las mentes y corazones de sus subordinados. Mandar es la función más atrayente que ofrece la carrera de las armas y no puede haber mayor satisfacción para quien lo ejerce, que darse cuenta que lo hace en forma adecuada y que sus órdenes son obedecidas con entusiasmo y fe por los miembros de su Unidad.

b) **El mando lleva inherente la idea de responsabilidad.**

c) **El don de mando es el arte de imponer la propia voluntad sobre otros**, de tal modo que se le siga con respeto, confianza y espíritu de cooperación a toda prueba.

En consecuencia está implícita la idea de obediencia, y por lo tanto, de disciplina.

d) **El mando no requiere de métodos complicados** o de intrincadas doctrinas filosóficas; sólo necesita ejercerse con sencillez y de acuerdo con la razón y la moral.

e) Se han hecho infinitos análisis para determinar las causas que llevan a un individuo a aceptar los azares del combate exponiendo su vida. El amor a la Patria, la lealtad

a la Unidad y el afecto al Jefe son de vital importancia, pero hay algo más que tiene gran trascendencia y que forma parte de las dotes que debe reunir el Comandante: dar a conocer a sus hombres en tiempo de guerra el por qué se lucha.

f) El Comandante debe actuar con decisión. Ello lleva incluido una variada gama de otros atributos, como ser: Juicio, de modo que después de analizar una situación y de considerar todos los cursos de acción para llegar a un objetivo, sea capaz de determinar el mejor, o al menos, uno realizable; Previsión, de modo que las acciones y reacciones posibles que se deriven de su resolución estén ya analizadas; Capacidad de Fijar el Orden de Importancia y Urgencia, para no perderse en detalles secundarios. A lo principal lo máximo, a lo secundario lo necesario; Fuerza de Voluntad, para dar a conocer e imponer sus resoluciones, en el tiempo y lugar que asegure su cumplimiento. La resolución más acertada pierde su valor si no es aplicada con los medios previstos en el momento y lugar oportunos.

g) Un verdadero Comandante debe conocer su profesión, en general, debe decir ésta es la misión por cumplir y ésta es la forma de hacerlo.

h) Un Comandante debe conocer personalmente a los hombres con quienes trata. El conocimiento de cada individuo de su Unidad es indispensable. El identificar a cada cual por su nombre es parte del problema de conducir. Ello revela que el Comandante los considera como individuos y no como piezas de una maquinaria. Un Comandante apto puede aprovechar en alto grado el talento y capacidad de sus hombres, cuando conoce sus posibilidades y limitaciones.

i) La iniciativa de un Comandante es la habilidad para ver cómo puede obtener una finalidad y llegar hasta su logro. Un Comandante debe hacer resaltar toda iniciativa; es un don que debe ser desarrollado, reconocido, estimulado y empleado.

j) Un Comandante debe ser el ejemplo en todas las actividades. La confianza en el triunfo es la primera cosa que debe mostrar a sus hombres. Toda duda en la mente del Comandante hace crecer más dudas en las mentes de sus subordinados.

k) Un Comandante debe ver y ser visto. El verdadero Comandante no se conforma con dar órdenes solamente. Debe ver por sí mismo qué se hace, cómo se está haciendo y quién lo está haciendo.

l) **La agresividad, audacia, valor e iniciativa deberán ser características inherentes a todos los Comandantes**, lo que deberá reflejarse en el Espíritu Ofensivo de las Unidades, única forma de obtener la victoria. De todos estos "consejos" señalados se puede concluir con toda propiedad, que éstos constituyen la orientación más profunda para nuestro diario quehacer profesional y exigen de cada Comandante una permanente reflexión y análisis.

Todas estas cualidades se ven enmarcadas en las FFAA desde siglos, es por ello que [podemos citar a título meramente de ejemplo \(y cito a España\)](#), con **Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas**.

Publicado en: "BOE" núm. 33, de 07/02/2009.

Entrada en vigor: 08/02/2009

Departamento: Ministerio de Defensa

Referencia: BOE-A-2009-2074 - (Análisis)

Seleccionar redacción: Elegir

Completo Solo Texto Índice ePUB PDF Ayuda Seguir BOE a la carta

TEXTO CONSOLIDADO

Preámbulo

Históricamente se denominaba «ordenanzas» a un conjunto de normas que sistematizaban el régimen de los militares en sus variados aspectos. Singular importancia tuvo la promulgación de las que sirvieron de guía para la vida y funcionamiento del Ejército y la Armada durante más de dos siglos. Para la Armada, las Ordenanzas de 1748 de Fernando VI que establecían el gobierno militar, político y económico de su Armada Naval y las Ordenanzas sobre la gobernación militar y marinera de la Armada promulgadas por Carlos IV en 1793. En el Ejército, las dictadas por Carlos III en 1768 para el régimen, disciplina, subordinación y servicio de sus Ejércitos, de aplicación desde 1769 también a la Armada en lo que fuesen compatibles con las suyas propias. Los artículos de estas ordenanzas que seguían vigentes también fueron adoptados por el Ejército del Aire desde su creación.

Las ordenanzas, además de regular aspectos de muy diversa índole, plasmaban principios éticos que debían presidir el comportamiento de los militares y algunas de ellas perduraron en el tiempo como acervo común de los militares españoles y elemento esencial en la formación de su espíritu militar y manera de actuar en la vida cotidiana y en el

combate. La gran mayoría, no obstante, fueron sustituidas por otro tipo de disposiciones o cayeron en desuso.

En los inicios de la etapa constituyente, y en lógica adaptación al cambio político y social que se estaba produciendo en España, se puso en marcha el proceso de revisión de las antiguas ordenanzas, que culminó con la promulgación de la Ley 85/1978, de 28 de diciembre, de Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas.

Su primer objetivo fue acomodarse a la Constitución y al marco democrático de un Estado de derecho, con la forma de Monarquía parlamentaria, que asegura el imperio de la ley como expresión de la voluntad popular.

Constituyeron un hito fundamental en el proceso de reforma de las Fuerzas Armadas para, sin perder los valores tradicionales que les son intrínsecos, adaptarse a la nueva realidad de la sociedad española y a su integración en el marco internacional de referencia, siendo de aplicación general al conjunto de los Ejércitos.

Posteriormente la configuración del régimen de carrera profesional de los militares fue sustituida, aun sin derogación expresa, por la Ley 17/1989, de 19 de julio, reguladora del régimen del personal militar profesional y por la Ley 17/1999, de 18 de mayo, de régimen del personal de las Fuerzas Armadas. Por fin la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar ha procedido a derogar los artículos afectados.

En esta última ley, recogiendo el mandato del artículo 20 de la Ley Orgánica 5/2005, de 17 de noviembre, de la Defensa Nacional, se han establecido las reglas esenciales que definen el comportamiento de los militares, que deben ser desarrolladas mediante real decreto en unas nuevas Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas.

Por lo que respecta al ejercicio de los derechos fundamentales y libertades públicas, la Ley 85/1978, de 28 de diciembre, supuso un importante avance al referirse a los derechos civiles y políticos reconocidos en la Constitución sin otras limitaciones que las legalmente establecidas. Éstas fueron recogidas en la propia Constitución y en las leyes orgánicas posteriores, las cuales han tenido muy presente principios de las Reales Ordenanzas como son las características de las Fuerzas Armadas de disciplina, jerarquía y unidad y el deber de neutralidad política.

Esos principios siguen vigentes con rango de ley, bien en las reglas esenciales de comportamiento, definidas en la Ley de la carrera militar, o en los artículos de la Ley 85/1978, que se mantienen en vigor, sin perjuicio de su futura actualización que deberá ser abordada, tal como se señala en el preámbulo de la citada Ley de la carrera militar, en una ley con rango de orgánica según exigencia constitucional.

A su vez, otros aspectos básicos de la Defensa Nacional como son las misiones de las Fuerzas Armadas, sus órganos superiores o el papel del Gobierno en la determinación de la política de defensa y en la dirección de la Administración Militar, han quedado regulados en otras normas, entre las que destaca la Ley Orgánica de la Defensa Nacional. Igualmente, las reglas relativas al uso de la Bandera de España, se encuentran recogidas en la Ley 39/1981, de 28 de octubre.

En consecuencia, las presentes Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, de acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica de la Defensa Nacional y en la Ley de la carrera militar, conforman un **código deontológico, compendio de los principios éticos y reglas de comportamiento del militar español.**

En el título preliminar, además de concretar el ámbito de aplicación, se hace referencia al deber fundamental del militar en la defensa de España, a su actuación como servidor público, al juramento o promesa ante la Bandera, al respeto a los símbolos de la Patria y a las características indispensables en las Fuerzas Armadas **de disciplina, jerarquía y unidad.** También se ha querido destacar desde el inicio de las Reales Ordenanzas el respeto a la dignidad de la persona y a sus derechos inviolables, así como la importancia del principio de igualdad de género.

A continuación del título preliminar se incluyen los referidos al militar, **a la disciplina y a la acción de mando como títulos I, II y III respectivamente.** En todos ellos se establecen reglas de comportamiento de aplicación general sin distinciones por categorías y empleos militares ni por el ejercicio de cargos o destinos concretos. Este criterio se pone claramente de manifiesto en la generalización para todo militar de preceptos anteriormente dedicados al oficial y al cabo, al representar **una síntesis del espíritu militar y la forma de entender y ejercer el mando** en las Fuerzas Armadas españolas.

Y citamos algunos artículos destacados, que permiten clarificar lo que se expone:

Artículo 14.Espíritu militar.

El militar cuyo propio honor y espíritu no le estimulen a obrar siempre bien, vale muy poco para el servicio; el llegar tarde a su obligación, aunque sea de minutos; el excusarse con males imaginarios o supuestos de las fatigas que le corresponden; el contentarse regularmente con hacer lo preciso de su deber, sin que su propia voluntad adelante cosa alguna, y el hablar pocas veces de la profesión militar, son pruebas de gran desidia e ineptitud para la carrera de las armas.

Artículo 15.Primacía de los principios éticos.

Dará primacía a los principios éticos que responden a una exigencia de la que hará norma de vida. De esta forma contribuirá a la fortaleza de las Fuerzas Armadas, garantía de paz y seguridad.

Artículo 16.Cumplimiento del deber.

Cumplirá con exactitud sus deberes y obligaciones impulsado por el sentimiento del honor inspirado en estas Reales Ordenanzas.

Artículo 17.Virtudes fundamentales.

Tendrá presente que la disciplina, valor, prontitud en la obediencia y exactitud en el servicio son virtudes a las que nunca ha de faltar.

Artículo 19.Dedicación del militar.

Ejercerá su profesión con dedicación y espíritu de sacrificio, subordinando la honrada ambición profesional a la íntima satisfacción del deber cumplido. Deberá tener amor al servicio y constante deseo de ser empleado en las ocasiones de mayor riesgo y fatiga.

Artículo 20.Disponibilidad para el servicio.

Estará en disponibilidad permanente para el servicio, que se materializará de forma adecuada al destino que se ocupe y a las circunstancias de la situación, y realizará cualquier tarea o servicio con la máxima diligencia y puntualidad, tanto en operaciones como para garantizar el funcionamiento de las unidades.

Artículo 21.Tradición militar en los Ejércitos.

Los miembros de las Fuerzas Armadas se sentirán herederos y depositarios de la tradición militar española. El homenaje a los héroes que la forjaron y a todos los que entregaron su vida por España es un deber de gratitud y un motivo de estímulo para la continuación de su obra.

Artículo 22.Prestigio de las Fuerzas Armadas.

El militar velará por el prestigio de las Fuerzas Armadas y por el suyo propio en cuanto miembro de ellas. Se esforzará en que con su aportación personal su unidad, de la que se sentirá orgulloso, mantenga los mayores niveles de preparación, eficacia, eficiencia y cohesión, con objeto de que merezca ser designada para las más importantes y arriesgadas misiones.

Artículo 23.Historial y tradiciones.

Conservará y transmitirá el historial, tradiciones y símbolos de su unidad, para perpetuar su recuerdo, contribuir a fomentar el espíritu de unidad y reforzar las virtudes militares de sus componentes.

Artículo 25.Formación.

Mantendrá una sólida formación moral, intelectual, humanística y técnica, un elevado conocimiento de su profesión y una adecuada preparación física, que le capaciten para contribuir a la eficacia de las Fuerzas Armadas y faciliten su adaptación a la evolución propia de la sociedad y del entorno internacional, así como a la innovación en medios y procedimientos.

Artículo 26.Competencia profesional.

Se preparará para alcanzar el más alto nivel de competencia profesional, especialmente en los ámbitos operativo, técnico y de gestión de recursos, y para desarrollar su capacidad de adaptarse a diferentes misiones y escenarios.

Artículo 27.Acción conjunta.

Será consciente de la importancia de la acción conjunta de las Fuerzas Armadas, entidad única e integradora de las formas de acción específicas de cada uno de sus componentes.

Artículo 53.Estilo de mando.

El militar que ejerza mando se hará querer y respetar por sus subordinados; no les disimulará jamás las faltas de subordinación; les infundirá amor al servicio y exactitud en el desempeño de sus obligaciones; será firme en el mando, graciable en lo que pueda y comedido en su actitud y palabras aun cuando amoneste o sancione.

Artículo 54.Liderazgo.

Reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión.

Artículo 55. Responsabilidad en el ejercicio del mando.

El sentido de la responsabilidad es indispensable para el buen ejercicio del mando y por él se hará acreedor a la confianza de sus superiores y subordinados.

La responsabilidad en el ejercicio del mando militar no es renunciable ni puede ser compartida. Los que ejerzan mando tratarán de inculcar una disciplina basada en el convencimiento. Todo mando tiene el deber de exigir obediencia a sus subordinados y el derecho a que se respete su autoridad, pero no podrá ordenar actos contrarios a las leyes o que constituyan delito.

Artículo 57. Aprecio de la vida de sus subordinados.

Considerará la vida de sus subordinados como valor inestimable y no los expondrá a mayores peligros que los exigidos por el cumplimiento de la misión. Será su preocupación constante velar por la protección y seguridad del personal a sus órdenes.

Artículo 58. Capacidad para el combate.

El mando será consciente de que la capacidad para el combate depende en gran medida de la moral de victoria, de la motivación y de la eficacia de la instrucción y adiestramiento.

Artículo 59. Unidad de acción.

Con la finalidad de asegurar la unidad de acción y la máxima eficacia operativa, mantendrá permanente contacto con los mandos que le estén subordinados y estudiará con atención las propuestas que éstos le presenten.

Artículo 60. Capacidad de decisión, iniciativa y creatividad.

La condición esencial del que ejerce mando es su capacidad para decidir. Actuará con iniciativa y la fomentará entre sus subordinados. Para adoptar sus decisiones aplicará la normativa vigente y actuará con creatividad y capacidad de juicio sin coartar la intuición y la imaginación.

Artículo 61. Ejercicio de la autoridad.

Ejercerá su autoridad con firmeza, justicia y equidad, evitando toda arbitrariedad y promoviendo un ambiente de responsabilidad, íntima satisfacción y mutuo respeto y lealtad. Mantendrá sus órdenes con determinación, pero no se empeñará en ellas si la evolución de los acontecimientos aconseja variarlas.

Artículo 62.Toma de decisiones.(Ver - Kepner Tregoe, ANEXO 1, EJEMPLO #2, de este TFI)

En el ejercicio de su autoridad será prudente en la toma de decisiones, fruto del análisis de la situación y la valoración de la información disponible, y las expresará en órdenes concretas, cuya ejecución debe dirigir, coordinar y controlar, sin que la insuficiencia de información, ni ninguna otra razón, pueda disculparle de permanecer inactivo en situaciones que requieran su intervención.

Fomentará el espíritu de equipo para aumentar la cohesión de su unidad y la convergencia de esfuerzos con el fin de alcanzar el máximo rendimiento individual y de conjunto.

Artículo 73.Convivencia en su unidad.

Velará por la convivencia entre todos sus subordinados sin discriminación alguna por razón de nacimiento, origen racial o étnico, género, orientación sexual, religión o convicciones, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social, fomentando el compañerismo y la integración intercultural.

Artículo 74.Información a sus subordinados.

Informará a sus subordinados del desarrollo de las actividades, ejercicios y operaciones en curso, así como de los planes y proyectos que les puedan afectar, en la medida que las circunstancias lo permitan.

Artículo 75.Reconocimiento de méritos.

Reconocerá y premiará a los subordinados que se hayan hecho acreedores a ello en justa proporción a sus méritos, por sí o elevando las propuestas que correspondan. Su reconocimiento público representa una satisfacción para el que lo recibe, un estímulo para la unidad de la que forma parte y un ejemplo para todos.

Artículo 78.Del mando de unidad.

El militar que se encuentre al mando de una unidad, dentro de la estructura orgánica de las Fuerzas Armadas, será el máximo responsable de su buen funcionamiento, de su preparación, de posibilitar su puesta a disposición de la estructura operativa y del

exacto cumplimiento de las órdenes recibidas, de acuerdo con las correspondientes normas de organización. Se preocupará de mantener y potenciar la disciplina, moral, motivación, seguridad, formación militar y condiciones físicas de sus subordinados y de que conozcan, cumplan y hagan cumplir a su nivel las obligaciones que impone el servicio.

Artículo 79. Del comandante o jefe de unidad, buque o aeronave.

El militar al mando de organización operativa, buque o aeronave tendrá la denominación de comandante o jefe y será expresamente designado para ejercer ese mando. Su objetivo será el exacto cumplimiento de la misión que se le haya confiado de acuerdo con las órdenes recibidas, para lo que pondrá en juego todos los recursos a su alcance. Será permanente ejemplo ante sus subordinados, destacando por su competencia, liderazgo y profesionalidad.

CAPÍTULO IV

Del apoyo al mando

Artículo 80. Cualidades en el apoyo al mando.

El militar en tareas de apoyo al mando ayudará a éste en el cumplimiento de la misión encomendada, prestándole su colaboración total. Desarrollará su trabajo con rigor intelectual, coordinación de esfuerzos y capacidad de diálogo y síntesis. Sus cualidades esenciales son la lealtad, la competencia profesional, la capacidad de trabajo y la discreción.

Artículo 81. Responsabilidad ante el mando.

Proporcionará al mando una puntual y objetiva información con los elementos de juicio y datos que le permitan fundamentar sus decisiones. Tendrá presente que el trabajo que desempeña es impersonal y que sólo será responsable ante su jefe. No interferirá en las acciones directivas propias del mando.

Artículo 82. Fidelidad a los propósitos del mando.

Será fiel a los propósitos del mando al materializar sus decisiones en las correspondientes órdenes, instrucciones o directivas. Velará por su difusión y cumplimiento y aclarará a los mandos subordinados cuanto sea necesario para su mejor ejecución.

TÍTULO IV

De las operaciones

CAPÍTULO I

Conceptos generales

Artículo 83.Preparación para el combate.

En todo tipo de operaciones, el militar estará preparado para afrontar con valor, abnegación y espíritu de servicio situaciones de combate, cualesquiera que sean las misiones de las Fuerzas Armadas en las que desempeñe sus cometidos y ejerza sus funciones.

CAPÍTULO II

De las operaciones de combate

Artículo 88.Cumplimiento de la misión.

En caso de conflicto armado, alentado por la legalidad y legitimidad de su causa y el apoyo de la Nación, el militar actuará siempre con inquebrantable voluntad de vencer. El combatiente concentrará su atención y esfuerzo en el cumplimiento de la misión de su unidad con plena entrega, sacrificio y energía para conseguir el objetivo asignado.

Artículo 89.Cualidades del combatiente.

La moral de victoria, el valor, la acometividad, la serenidad y el espíritu de lucha son cualidades que ha de poseer todo combatiente.

Artículo 90.Conservación del puesto.

El que tuviere orden de conservar su puesto a toda costa, lo hará.

Artículo 91.Subordinación a la finalidad general.

Subordinará el objeto inmediato de su acción en el combate a la finalidad general de las operaciones, sin caer en la vana satisfacción de un éxito limitado o personal.

Artículo 92.Moral de victoria.

Todo mando en combate ha de inspirar a sus subordinados valor y serenidad para afrontar los riesgos. Dedicará su capacidad a conservar la moral de victoria, la disciplina y el orden, y a evitar que alguien intente cejar en la acción, abandonar su puesto o desobedecer las órdenes recibidas.

De este modo se puede notar, como desde las mismas instituciones fundamentales de las Naciones se “insta” a “modelar” las personalidades de los militares, y por ende las que les corresponde a las figuras de los “Comadantes”, figuras centrales a la hora de valorar a las capacidades del oponente.

SECCIÓN III

OTROS EJEMPLOS HISTÓRICOS

Al sólo título de ejemplificar la “personalidad del Comadante”, muy sucintamente se enunciarán a continuación dos ejemplos seleccionados, correspondientes a los Generales Rommel y Patton.

Erwin Johannes Eugen Rommel

La personalidad de Rommel



Foto Nro: 1- El general Rommel ayudando a liberar del barro un coche en enero de 1941 en el norte de África.

El carácter de Rommel era, según su familia y amigos, el del típico suabo (totalmente opuesto al de su vecino bávaro): **tranquilo, calmado, respetuoso, con los pies en el suelo y poco dado a sentimentalismos ni grandes efusiones, aunque con un punto de poeta.**

Cuidadoso con el dinero, rozando incluso la tacañería. A nivel personal sentía una gran pasión por el campo y los deportes relacionados con el mismo, como la equitación, el montañismo, el remo y el esquí. Era también apasionado de las motocicletas y la mecánica: después de desarmar y volver a montar su primera motocicleta pieza a pieza, se llevó a su esposa de viaje con ella por la zona norte de Italia para mostrarle los lugares donde había combatido.

Aparte de su vida familiar, no parecía tener otro interés en la vida más allá de su profesión, a la que dedicaba todas sus energías. El general Speidel, su último jefe de Estado Mayor, afirmaba que no creía que Rommel hubiera leído en su vida otra cosa que no

fueran libros sobre táctica militar y las cartas de su mujer e hijo³⁰. Sin embargo, **tenía también mucho sentido del humor y solía bromear** con la tropa en cuanto tenía ocasión.

Erwin Rommel se consideró siempre a sí mismo como un soldado profesional. En las escasas ocasiones en las que hablaba con su esposa e hijo sobre su tiempo de campaña, decía siempre **que la guerra era «una ocupación estúpida y brutal», a la que sin embargo se dedicaba con pasión. Totalmente devoto de sus hombres**, disfrutaba con el entrenamiento continuo y **era tenido por un jefe duro y exigente, pero siempre cercano y responsable**. De hecho acostumbraba a ser **más querido por la tropa que por sus oficiales**. Decididamente no era un típico militar prusiano con ascendencia noble, sino un oficial de tropa de origen burgués. Nunca formó parte de la camarilla de oficiales que lideraba el Estado Mayor General Alemán, con lo que se ganó multitud de enemigos en ese entorno, lo que le resultaría fatal en sus últimos días.

Fue uno de los generales que mejor entendió y asumió el concepto de Blitzkrieg, precisamente porque ya desde la Primera Guerra Mundial lo practicaba como fruto de sus propias reflexiones. Basta ver sus acciones de guerra durante ese periodo, incluyendo las que le hicieron ganar la Pour le Mérite, para darse cuenta de que durante la Segunda Guerra Mundial no hizo más que repetir los mismos conceptos que en la Primera, con mejor material y mayores efectivos. El tipo de reacción por sorpresa y la rapidez de decisión requeridos por una guerra ofensiva móvil eran la base del carácter y la forma de ser de Rommel.



Foto Nro: 2 - El uniforme de la campaña del desierto de Rommel y su máscara funeraria expuestos en el Museo Alemán del Tanque, ubicado en la localidad alemana de Munster.

³⁰ Young, Fraser e Irving, en sus obras respectivas

A nivel táctico era un líder sin igual, **dotado de lo que los alemanes llaman Fingerspitzengefühl: una intuición táctica** que parecía emanar de la punta de sus dedos, la capacidad de «leer» el terreno, tanto a simple vista como mediante un mapa, anticipándose a los planes del adversario y maniobrando a su antojo. Circulan multitudes de anécdotas sobre esa capacidad casi sobrenatural, relatadas por parte de veteranos que coincidieron con él en alguna campaña. Según el capitán Hartmann, camarada de Rommel en el frente italiano, se decía en la división que (sic) «*el frente está donde esté Rommel*»³¹.

En el **trato era humilde y directo**. Detallaba todos sus planes de forma metódica y concisa. Al **transmitirlos, lo hacía siempre de forma didáctica**, dando las explicaciones pertinentes y repitiendo las partes más importantes a fin de enfatizarlas.

Tenía siempre la tendencia a tomar directamente el control de las operaciones cuando lo creía necesario; incluso siendo mariscal de campo, no era raro verle al mando de un batallón liderando un avance. Eso mejoraba de forma palpable su relación con la tropa, que admiraba el ejemplo dado por «su» general, pero fue visto no pocas veces como una intromisión por parte de los oficiales temporalmente desplazados.

A pesar de esa humildad, Rommel se hizo conocido tanto por sus propias tropas como por sus enemigos. Curiosamente, en su periodo en África, tanto los soldados británicos como los alemanes se referían a él como «ese bastardo de Rommel» y también le llaman «el Jefe», ambos con el mismo tinte de admiración y envidia.

Lo extraordinario de sus logros, unido al innato sentido de juego limpio del que siempre presumen los británicos, llevó al mariscal Sir Claude Auchinleck a emitir, en 1941, una orden en la que exhortaba a todos los oficiales del cuerpo expedicionario británico en Oriente Medio, entre otras medidas, a no referirse nunca a Rommel. No lo hizo por una falta de respeto o deslealtad hacia él, pues entre ambos existía un mutuo respeto y admiración. Con ésta medida pretendía reducir la imagen de «general invencible» que se estaba creando el zorro del desierto³².

³¹ Testimonio oral de Helene Rommel a Desmond Young, op. cit.

³² Orden publicada en la obra de Young, op. cit. • Bierman; Smith (2002). The Battle of Alamein: Turning Point (en inglés). ISBN 0-670-03040-6. • Fraser, David (2004). Rommel, el zorro del desierto: una biografía del mariscal de campo Erwin Rommel. trad. Mendoza, Ana. Madrid, España: La Esfera de los Libros. ISBN 978-84-9734-242-1.



Foto Nro: 3 - Busto de Rommel en el Museo de la batalla de El Alamein, Egipto.

El propio Rommel era bien consciente del valor de la imagen y el renombre y usó los suyos con frecuencia para presionar a sus jefes directos en un intento por conseguir los suministros que necesitaba. La misma tendencia agresiva que tantas victorias le supuso en batalla, hizo que muchas veces se saltara la cadena de mando normal, aprovechando su especial contacto con Adolf Hitler. Eso le reportó pocas ventajas y puso en su contra a gran parte del Alto Estado Mayor alemán, quienes le veían como un egocéntrico con afán de protagonismo.

En algunas publicaciones biográficas, surgidas a finales de los años 1940, se afirma incorrectamente que Rommel perteneció a los Freikorps, que fue miembro del partido nazi casi desde su fundación, que era amigo personal de Adolf Hitler y uno de sus primeros lugartenientes, que había sido policía durante la República de Weimar, que fue miembro fundador de las SS, o que estudió Derecho en la Universidad de Tubinga en el periodo de entreguerras.

El origen de la mayoría de estas falsedades proviene de un artículo publicado en 1941 en Das Reich, el periódico controlado por Joseph Goebbels. Rommel leyó el artículo estando en África y quedó tan indignado por la imagen sesgada que se daba en el mismo que escribió a su esposa diciendo que había presentado una reclamación formal en el Ministerio de Propaganda, exigiendo explicaciones al respecto.

Firme defensor del concepto de que los militares no debían inmiscuirse en política, no tuvo contacto con el partido nazi en toda su carrera, aunque fue requerido en varias ocasiones para que se diera de alta en el mismo. La esposa de Rommel sólo recuerda haber oído a su marido hablar de los nazis antes de 1939, y fue para decir que le parecían «una banda de matones callejeros. Es una lástima que Hitler tenga que verse

asociado con ellos». De hecho, en un principio Rommel admiraba a Hitler por sus cualidades como líder.

Hasta el inicio del derrumbe del Afrika Korps en 1942 no empezó a criticar al Führer por su falta de visión estratégica, y aún tímidamente al principio, asegurando que *«tiene que estar mal informado de lo que realmente sucede aquí»*³³.

La imagen que tenía del líder victorioso de Checoslovaquia en 1938 y en Polonia en 1939, que tuvo ocasión de ver bien de cerca, no desapareció hasta finales de 1943, con la caída del norte de África.

³³ Fraser, David (2004). Rommel, el zorro del desierto: una biografía del mariscal de campo Erwin Rommel. trad. Mendoza, Ana. Madrid, España: La Esfera de los Libros. ISBN 978-84-9734-242-1.

George Smith Patton, Jr.

Su personalidad

Patton era un muchacho inteligente, que estudiaba con gran intensidad literatura clásica e historia militar, pero al parecer sufría de un caso no diagnosticado de **dislexia**, cuyas consecuencias le persiguieron durante toda la escolarización. **Tardó mucho en aprender a leer y nunca llegó a deletrear correctamente.** A causa de estas dificultades, tardó cinco años en licenciarse en West Point, aunque consiguió convertirse en adjunto del Cuerpo de Cadetes. Durante su estancia en West Point, Patton renovó su trato con su amiga de la infancia Beatrice Ayer, hija de un próspero industrial textil. Se casaron poco después de la graduación de Patton.

Tras graduarse en West Point, Patton participó en los Juegos Olímpicos de Estocolmo 1912, representando a los Estados Unidos en el primer pentatlón moderno. Patton finalizó el evento en quinto puesto. Iba en cabeza hasta la competición de tiro, en la que pareció fallar su segundo disparo. Patton afirmó que la segunda bala había pasado por el agujero hecho por la primera.



Foto Nro: 4 - General George S. Patton, II GM.

Inicios de su carrera militar

Durante la campaña en la frontera de México de 1916, mientras estaba al servicio del 13.º Regimiento de Caballería en Texas, acompañó al entonces general de brigada John J. Pershing como ayudante durante la expedición punitiva en territorio mexicano en persecución de Pancho Villa. **Durante esta misión, Patton, acompañado de diez soldados del 6.º Regimiento de infantería, acabó con la vida del capitán Julio Cárdenas, comandante de la guardia personal de Villa.** El éxito de Patton le brindó cierta notoriedad en los Estados Unidos.

Patton fue un militar considerado genio en tácticas y al que más temieron los alemanes; no obstante, **su fuerte personalidad** unida a desatinados comentarios lo hicieron perder su meta de ser considerado como el militar más admirado de los Estados Unidos.

Patton se hizo a sí mismo de una **personalidad endurecida en el rigor castrense, la cual era carismática, arriesgada, voluntariosa y valiente; su mayor enemigo fue su volatilidad y falta de tacto en las relaciones interpersonales.**

Desde pequeño y a causa de **su dislexia esto lo derivó a optar por las aptitudes físicas en vez de las académicas, cultivó la construcción de una imagen ideal del soldado estadounidense, alimentaba además el ego propio buscando permanentemente el reconocimiento personal, desarrollando competitividad y la superación personal, llegó a ser quinto en la Olimpiada de Estocolmo de 1912 en pentatlón y además fue muy buen tirador de pistola y sobresalió en natación.**

Patton, igual que muchos otros miembros de su familia, **a menudo afirmaba haber tenido visiones vívidas de sus ancestros. Creía firmemente en la reencarnación, y muchas pruebas anecdóticas indican que creía ser la reencarnación del general cartaginés Aníbal**, de un legionario romano, de un comandante de campo de Napoleón y otras figuras militares históricas; esto era común en las figuras militares predominantes.

Durante la guerra Patton trataba **de infundir en sus soldados el respeto de su figura por el temor y buscaba que le idolatrasen de forma permanente.** Odiaba al soldado cobarde y se mostraba muy complaciente con aquellos que se destacaban en acción.

Eisenhower, consciente de las fortalezas y debilidades de Patton, colocó a su lado al general Omar Bradley, cuya serenidad, aplomo, honestidad y criterio, sumados a sus habilidades tácticas, debían complementar las fortalezas de Patton; a la larga, fue Bradley quien se transformó en su álgido ego y pasó de subordinado a jefe directo de Patton; con todo, entre ambos militares de personalidades tan diametralmente opuestas se estableció un auténtico lazo de amistad y respeto mutuo.

Patton **odiaba las bromas y carecía del sentido del humor** que destacaba a Eisenhower, por lo que cuando se arriesgaba a decir algo en tono jocoso o irónico, el efecto que conseguía era de antipatía.¹

Patton exhibió en ciertas **ocasiones rasgos racistas** al desestimar la capacidad de combate de los **soldados afroestadounidenses** que tuvo bajo su mando.

Mientras visitaba hospitales en Italia y alababa a los soldados heridos, abofeteó y humilló verbalmente a los soldados Paul G. Bennet y Charles H. Kuhl, convencido de que estaban exhibiendo un comportamiento cobarde. Los soldados padecían diferentes formas de fatiga de combate, y no tenían heridas visibles (aunque posteriormente se descubrió que uno de ellos sufría de **disentería**). A causa de esta acción, Patton fue alejado de la opinión pública durante algún tiempo y se le ordenó secretamente que se disculpara ante los soldados.

Irónicamente, muchos psiquiatras modernos que han examinado estos incidentes aseguran que el mismo Patton podría haber sufrido de fatiga de combate.

No obstante, los soldados, a pesar de que lo detestaban por la estricta aplicación de la disciplina en la pulcritud personal, **preferían estar bajo su mando que bajo otro, pues lo consideraban su mejor opción de salir vivos del escenario bélico.**

SECCIÓN IV

CONCLUSIONES PARCIALES

El reglamento conocido con las siglas (MFP-51-13), “Ejercicio del mando”, define al mismo como (sic) “... *la acción³⁴ que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión*”.

En este sentido, la “personalidad del Comandante o Jefe” jugó y juega un rol esencial.

Este aspecto no se limita sólo a la esfera del campo militar. Las empresas y organizaciones más importantes del mundo, “estudian” las características que definen a la personalidad de Directores y Gerentes Generales, cada vez que deben buscar a través de los denominados “Head Hunters” (Cazadores de Cabezas), por similitud a “búsqueda de Líderes”; cuando necesitan de aprovisionarse de Gerentes o Managers en el ambiente civil empresarial.

Desde el comienzo de los tiempos ha sido y sigue siendo un permanente dilema la “concepción del liderazgo” y es bien sabido que hay una mixtura entre características “innatas” y las llamadas “de aprendizaje”.

La experiencia indica que, aún HOY en el siglo XXI y luego de muchos análisis y discusiones sobre esta temática, es necesario insistir y continuar profundizando en el estudio de este tema.

"El deber más importante de aquellos que aspiran tomar parte en el teatro de la vida, se encuentra en la lealtad de sus convicciones".

En todas las épocas de la humanidad han existido grandes hombres que supieron estimular y conducir a los grupos para que uniéndolos buscaran la consecución de nuevas metas mediante el logro de objetivos comunes, a los más destacados de estos hombres los podemos clasificar como grandes de la historia mundial, como pueden ser individuos con características de liderazgo civil o militar.

³⁴MFP-51-13, “Ejercicio del mando”.

En el presente siglo se han manifestado en nuestra sociedad, una creciente demanda de un liderazgo eficaz. Los programas de entrenamiento e investigación organizados durante las guerras, para mejorar la calidad del liderazgo militar, han continuado y se han ampliado. Las industrias han sustituido programas para aumentar la eficacia de gerentes y supervisores y tanto en asuntos de índole internacional como en los de carácter doméstico, se ha observado frecuentemente la necesidad de un liderazgo de alto nivel. En los últimos 50 años, científicos y militares de todo el mundo, han demostrado gran interés por el estudio del liderazgo y su introducción en las ciencias humanas.

Qué se debe entender por "líder", "rasgos natos" y "Características adquiridas de un líder militar"

Muchas de las ideas sobre el líder, convergen en dar a este la calidad de entidad con rasgos característicos y qué de un modo más o menos inherente, ocupa una posición de status respecto de otros individuos, cuya vinculación con el primero no es muy clara.

Una primera idea observa qué el hombre que aceptamos como líder debe ser más grande, más inteligente, más maduro, más cultivado y destacado que nosotros; dentro de esta corriente podemos ubicar a los grandes líderes históricos, civiles o militares, cuya relación funcional con el pueblo, ha sido remota cuando la hubo, a estas personalidades se les ha dotado de atributos mágicos, se les ha clasificado como hombres de tremendas cualidades y poder casi limitado.

La palabra líder puede ser utilizada en muchas situaciones como puede ser para designar a una figura decorativa, un cargo en una organización, un dictador autodesignado o un individuo que ha sido elegido como un líder por la acción voluntaria de un grupo determinado. Se puede decir que cualquier individuo que consiga reunir un grupo de adeptos reales, controla medios y ya sea de grado o por necesidad, los seguidores acatan las disposiciones del líder a pesar de la forma, en qué se haya logrado ocupar ese lugar.

En nuestro medio militar existen varias definiciones de líder, entre otros podemos mencionar la del General San Martín, Bernal, Rosas, Perón.

Se dice: "el líder es aquel capaz de inspirar, motivar e impresionar a los individuos, debido a las propias características personales, a la confianza que inspira, a su manera de lograr los objetivos, a la habilidad para actuar y expresarse y a la fe que genera en los

otros. Por ello, es secundado en sus disposiciones, es guiado, es imitado, el líder es un maestro que es seguido espontáneamente".

De conformidad con lo expresado en el diccionario Larousse en español, la palabra "rasgo" se define como característica o peculiaridad de un individuo y "nato" se define como de nacimiento, por lo que se concluye que "rasgos natos", son aquellas peculiaridades o cualidades con las que nace cada individuo, de estas podemos mencionar las siguientes para un líder militar:

**-Inteligencia -Decisión -Probidad -Humildad -Intuición -Valentía
-Velocidad y seguridad de pensamiento -Sentido del humor**

De estos rasgos natos que se acaban de enumerar, definiremos los que se consideran como más importantes y que son:

- **Inteligencia.** Es la facultad de comprender y conocer, también se dice que es la habilidad para actuar con previsión. *"Una imaginación controlada y sin desenfreno, acompañada de un buen sentido, intuición y agilidad reflexiva, así como un apropiado sentido de su apreciación y mente alerta, son las características esenciales de inteligencia adecuada y adiestrada que debe poseer todo jefe militar. El líder debe desarrollar su inteligencia y mantener una actitud de mente abierta ante las nuevas ideas y conceptos, analizándolos y buscando su aplicación a las realidades de la organización militar".*

- **Decisión.** Es la determinación a la acción. No se concibe un líder pusilánime; debe ser capaz de tomar las decisiones y tener la suficiente habilidad para transmitir las a sus subalternos. El decidir exige en el líder la concurrencia de otras cualidades; el líder debe tener excelente capacidad reflexiva para poder manejar información sistemáticamente.

- **Humildad.** Es el rasgo que nos permite aceptar la realidad de nuestras flaquezas y la ponderación justa de nuestras virtudes; viene a ser como la base en las que descansan las demás virtudes. Ser humilde no significa dejar que otras personas pasen por encima de nosotros, ya que no implica pasividad ni falta de estima. Por otra parte, la humildad evita que nos sobrestimemos y gracias a ella, nos impedimos el ser o parecer más de lo que en realidad somos.

El líder militar debe practicar la humildad, -máxime en el mundo actual donde las apariencias son más importantes que las realidades- cuidarse de no tratar de "vender una imagen" que no se compra con su identidad. La práctica de la humildad genera un gran as-

cendiente y nos permite solicitar y aceptar el asesoramiento y la colaboración oportuna de nuestros hombres para integrar todas las partes de la verdad contenida en las opiniones más diversas.

En definitiva, la humildad le permitirá al líder aceptar con optimismo y certeza los riesgos que entraña la misión, continuamente expuesta al éxito, al fracaso o al anonimato.

Para concluir en este aspecto, podemos citar el pensamiento: "Busca siempre resultados, pues para triunfar no es lo más importante; es lo único".

"Las características adquiridas de un líder militar", deben de entenderse como el carácter peculiar alcanzado o logrado con el propio trabajo del militar, por su experiencia adquirida en el transcurso de su carrera.

También podemos entender por características, aquella que hace que una persona sea como es, en este orden de ideas, el líder militar, tendrá una serie de cualidades que definirán su forma de ser.

Volviendo a la consideración de los grandes líderes militares observaremos como los biógrafos nos presentan una serie de cualidades que les caracterizan y en mucho fueron la clave de su éxito, de entre ellas podemos citar:

-El Coraje -La Disciplina -El Desinterés -La Competencia profesional -La Humanidad -La Confianza en sí mismo -La Lealtad -La Entrega -La Volutad --La Energía -La Firmeza

De estas características adquiridas de un líder militar, es de importancia definir tres de las más importantes, qué son:

- El Coraje. Se define como la disposición para afrontar el peligro contra la integridad física o moral. Una disposición con desapego de la vida, para confrontar los peligros físicos o la disposición para asumir las responsabilidades frente a un peligro moral, mantenerse responsable bien sea si los casos desemboquen en el éxito o lleven al fracaso.

Clausewitz, en su magisterial obra "De la Guerra", conceptúa el coraje como "el primer requerimiento de un soldado".

El coraje se ubica en un punto intermedio entre la temeridad y el miedo. Es el coraje, al líder lo que permitirá mantenerse en los límites racionales sin llegar a la temeridad.

Por lo general solo nos referimos al coraje físico; sin embargo de lo advertido, tan importante como este es el coraje moral, que se evidencia, como ya dijimos, en la aceptación de responsabilidades frente a un peligro moral.

También es llamado "**coraje de espíritu**", porque es creado por el intelecto, una manifestación del coraje moral es la determinación, lo que limita las agonías de la duda y los riesgos de la indecisión cuando los motivos para actuar son inadecuados o no están bien definidos.

El líder militar necesita cultivar esta cualidad en sus dos dimensiones: física y moral, sin la primera no será capaz de estimular la adhesión entusiasta de los subordinados, ni de arrastrar el peligro físico y sin la segunda no ejercerá bien la primera función del mando: decidir, ni tendrá el temple para responder por las acciones u omisiones propias o derivadas de sus funciones.

- **La confianza en sí mismo.** Estar consciente de sus capacidades y limitaciones. Derivar de ese conocimiento una apreciación real de sí mismo, que le brinde la seguridad y la firmeza requerida para actuar y decidir. Estar seguro de sus convicciones y observar una conducta que proyecte una imagen sólida y confiable; ello es indispensable no solo para tener la disposición de preservar, sino para generar confianza y seguridad en los que le rodean.

- **La lealtad.** El compromiso sincero y fiel con la institución y con los hombres. El líder militar debe entender la lealtad con los hombres como un enfoque tridimensional que conlleva ser leal con los superiores, con los iguales y con los subalternos, así obtendrá el líder de la lealtad quienes le acompañan.

Los líderes deben rendir culto a la lealtad de sus hombres, ya que a través de esta cualidad es como será posible poseer la lealtad de ellos.

Virtudes de un líder militar

Además de mencionarles los rasgos natos y características adquiridas de un líder militar, este debe contar con ciertas virtudes y condiciones reinantes en el ambiente de origen y en el proceso de crianza y formación básica del hombre que proporciona los ingredientes iniciales.

Una vez cultivadas de manera adecuada, éstas pueden conducir a mediano y largo plazo, la obtención y formación de un buen líder militar y de entre las virtudes que deben distinguir a un líder militar, vemos, como esenciales las siguientes:

- El Patriotismo
- El Honor
- La Prudencia
- La Justicia
- La Integridad
- La Fe
- El Carácter

Todos estos son atributos del buen líder militar, de quien obtiene lo mejor de sus subordinados para producir los resultados más positivos para su unidad y qué son la clave para el éxito de las Fuerzas Armadas.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

Elaboración de una propuesta de Capacitación

SECCIÓN I

INTRODUCCIÓN

El primer esfuerzo será avanzar en la búsqueda de un concepto amplio respecto a la “PERSONALIDAD DEL COMANDANTE o JEFE”, que de marco referencial a nuestro análisis y permita enriquecer nuestras propuestas y/o conclusiones respecto a la importancia de esta característica, como aquel instrumento que asegura la coherencia e integridad de la totalidad de las acciones humanas.

Si bien parece ésta una tarea fácil de lograr, debemos profundizar los conceptos más importantes para comprender su complejidad y permitirnos a través de éste análisis narrativo dar una respuesta que sirva a los fines de la investigación.

En esta idea debemos analizar el diseño de TODAS las características que definen al LIDER, y que a continuación enunciaremos:

EL LIDER EFICAZ

El desafío y la oportunidad caracterizan el papel del líder en las Fuerzas Armadas. Estas, le ofrecen desafío el alcance y la diversidad de sus asignaciones y encuentra oportunidad continua para asumir responsabilidades y desarrollar el ingenio. Además, el líder encuentra una necesidad urgente para utilizar todos sus recursos personales en la que quizás sea la más exigente de las tareas, el don de mando.

Los aspectos del comportamiento individual y de grupo se explican para hacer concientizar al comandante de la interacción entre él y sus subordinados y entre los miembros de su institución.

La intención ahora es enfocar al líder y relacionar su papel con los diferentes aspectos de los que es responsable.

EFFECTIVIDAD DE COMANDO

La influencia separa el don de mando de otras funciones de comando tales como la administración, que tiene que ver con el uso de todos los recursos disponibles. Aún cuando se debe considerar el efecto sobre el personal sin importar la función de comando, el don de mando o liderazgo, es el único que se enfoca directa y fundamentalmente en influir sobre los hombres y las organizaciones.

La efectividad del proceso de don de mando se puede juzgar sólo en términos de los resultados obtenidos. En consecuencia, cada acto de don de mando, cada decisión de mando, y cada consideración de un problema de don de mando debe tener como su consideración primordial su efecto sobre la ejecución. La medición final del don de mando efectivo es la calidad de la ejecución demostrada por los subordinados individualmente y como unidad.

La ejecución como medida requiere que cada acción y decisión se compare con la norma de "nueva ejecución". Como el comandante es tan bueno como buenos sean los resultados que obtiene, sería un fracaso si este hombre no puede influir en sus tropas para que ejecuten sus obligaciones.

COMO MANDAR UNA UNIDAD

El empleo cabal de los subordinados requiere la organización de obligaciones y funciones a fin de conseguir la ejecución más productiva de sus capacidades humanas. Requiere así mismo el reconocimiento de los subordinados como un recurso que tiene habilidades individuales, limitaciones, y característica que requieren la misma atención y mantenimiento con mayor dedicación que ningún otro recurso. También requiere el reconocimiento del recurso del humano con sus personalidades, estado legal, emociones, y control sobre que tan bien y cuanto ejecutan. En consecuencia, los miembros de una organización requieren motivación, satisfacción, recompensa, inspiración, y consideración. Dejar de reconocer estos requisitos puede causar serios problemas y como resultado, una unidad ineficaz.

COMO MANDAR A LOS SUBALTERNOS

La necesidad de reconocer la individualidad de los subalternos no le quita nada al líder. Debe aún proporcionar guía, tomar decisiones, ver que se hagan los planes, ver que la ejecución de los subalternos sea satisfactoria, y así por el estilo. Sin embargo, es responsable de ver que el trabajo se haga en vez hacerlo el mismo. Por lo tanto, frecuentemente se enfrenta al problema de las relaciones entre él y sus subalternos. Al respecto hay ciertas veces en nuestras FFAA, que se ha mantenido una actitud errónea por parte

de los superiores, que no han designado el cumplimiento de responsabilidades a los subordinados en los diferentes niveles, por el temor a que se cometan errores, yéndose contra el proceso antiquísimo del mando al no emitir una orden y supervisar su cumplimiento, si no que en su defecto han terminado por hacer el trabajo ellos mismos; como consecuencia de esta práctica errónea (como se mencionó) los suboficiales han visto coartada su capacidad de actuación y cumplimiento de asignaciones a su nivel, restando paulatinamente su iniciativa. Se debe crear una relación que no haga daño, pero que contribuya al esfuerzo principal del logro de la misión. Esto requiere el reconocimiento de la individualidad en cada uno de sus subalternos, y el uso de este conocimiento al ejercer el don de mando.

El logro de las misiones a través de las acciones de otros requiere que el líder sepa cómo comunicarse con los subalternos, como conseguir que ellos se comuniquen con él, como transformar información en decisiones, y cómo convertir sus decisiones en acción.

El líder debe crear buenas condiciones de trabajo, no solo con la única idea de hacer que sus hombres se "sientan felices", sino para que él pueda cumplir mejor con la misión de la unidad y alcance los máximos estándares de eficiencia y profesionalismo. Sin duda, crear un buen clima de trabajo toma tiempo, energía, y paciencia. De hecho si el líder no desarrolla buenas condiciones de trabajo y no incluye a sus hombres en el logro de la misión de la unidad, los costos en términos de decisiones equivocadas, talento desperdiciado, frustraciones personales, e ineficiencia serán enormes. El líder será más efectivo si crea condiciones para motivar a sus subalternos y explorar sus capacidades.

ESTILOS DE LIDERAZGO o DON DE MANDO

Los estilos de liderazgo o don de mando, varían de la personalidad del comandante, sus subordinados y la situación. El estilo ha sido por mucho tiempo un tema de discusión y de consideración tanto entre los subordinados como entre sus comandantes. Aun cuando es un interesante tópico de discusión, en el último análisis, el estilo propio para cualquier comandante es aquél que lo ayuda a mandar mejor.

Los comandantes no están restringidos a ningún estilo estereotipado de mando; de hecho, un comandante dependiendo de la situación, debería utilizar un estilo autoritario en una situación y un estilo consensual en otra.

Un comandante completamente autoritario se reserva el control para sí. Un comandante consensual incluye a sus subordinados en el proceso de la toma de decisiones, pero se reserva la decisión para sí.

El comandante puede escoger el estilo de don de mando que mejor le ayudará en el logro de su misión. Antes de hacer la selección, sin embargo, se debe dar cuenta de que es responsable de todo lo que su unidad haga o deje de hacer. Por lo tanto, debe estar preparado para ajustar a su estilo, (dependiendo de los resultados que obtenga) las diversas facetas de su personalidad, sus sistema de valores, su confianza en sus subalternos, y todo aquello que influya en su estilo.

Su sistema de valores influirá en su selección de estilo ya que si un líder cree y está convencido de que el debe tomar todas las decisiones, sin consultar a nadie, porque su experiencia acumulada y el conocimiento adquirido así lo garantizan, entonces, así lo hará. Si siente que los subalternos deben compartir la toma de decisiones, se inclinará a seleccionar u estilo que apoye este valor.

El grado de confianza en sus subordinados también influirá en su estilo; si no tiene confianza en sus subordinados, entonces el comandante seguramente no los incluirá en las decisiones. Estrechamente asociado con esta idea es el hecho de si el comandante considera que esta mejor calificado, por su conocimiento, para tomar decisiones. A menudo tendrá más fe, sea justificado o no, en sus propias habilidades. El comandante que no esta seguro de su habilidad está más inclinado a ser autoritario que "participativo". Los comandantes autoritarios frecuentemente consideran que si otorgan algo del control en la toma de decisiones, no podrán predecir los resultados, y por tanto la seguridad de la correcta ejecución puede verse amenazada.

Estas son algunas de las variables personales que afectan la selección del estilo de mando. Si un comandante se da cuenta de que estas fuerzas, ya sea consciente o inconscientemente, influyen en su estilo, podrá comprender mejor sus acciones y, con algo criterio juicio, actuar de modo de ser un buen comandante.

El grupo o unidad influye también en la selección del estilo del jefe. Debe darse cuenta de que sus subordinados, al igual que él, tienen muchas variables personales que afectan su comportamiento. Además, el tamaño del grupo, las metas del grupo, el conocimiento experto del grupo, y lo que el grupo espera del jefe son algunos de los factores

relacionados con el grupo que el jefe debe comprender antes de seleccionar su estilo. Mientras mejor comprenda el jefe estos factores, mejor será su estilo.

Cuanto afectan estos factores la selección del estilo del comandante. Debe darse cuenta de que sus subordinados al igual que él, tienen muchas variables personales que afectan su comportamiento, además, el tamaño del grupo, sus metas, y el conocimiento pleno del grupo y lo que los subordinados esperan del comandante, son algunos de los factores relacionados con el escenario que el comandante debe comprender antes de seleccionar su estilo. Mientras mejor comprenda el comandante estos factores, mejor será su estilo.

Las personas generalmente no reaccionan a las variaciones en el estilo o comportamiento de un líder si lo respetan y le tienen confianza. Las grandes variaciones en el comportamiento y estilo, sin embargo, se deben mantener al mínimo. Si continúan por un período de tiempo, la confianza y el respeto pueden disminuir y la eficiencia de la unidad también disminuirá.

Como los individuos, las organizaciones tienen valores y tradiciones que influyen en el comportamiento de las personas que están asignadas a ellas. El Comandante, antes de asumir el comando de la unidad a la que está destinado, debe preocuparse por conocer el estado general de la misma, sus fortalezas y debilidades, además de un perfil de los últimos comandantes y los resultados de esa unidad, para que de alguna manera, tenga un termómetro referencial de la situación.

Antes de seleccionar un estilo de mando, el comandante debe considerar que también trabajan sus subordinados en conjunto y el grado de confianza que tienen en sus habilidades para resolver problemas. Finalmente, cosas como la cohesión, la aceptación mutua, y la comunidad de propósito influirán también en el "funcionamiento" del grupo.

La naturaleza del problema puede además influir en el estilo que usará un comandante. Debe determinar si sus subalternos tienen o no el conocimiento requerido antes de permitirles tomar una decisión. La pregunta clave que se debe hacer en cualquier caso es, acerca de saber si ha escuchado las ideas de todos los que pueden hacer una contribución significativa a la solución de este problema.

La presión del tiempo es quizás la que se hace sentir más claramente sobre el comandante. Mientras más sienta la necesidad de una decisión inmediata, más difícil

será incluir a otras personas en este proceso. En estado de crisis o un programa de emergencia, es más usual encontrar comandantes que usan un alto grado de mando autoritario, con poca participación de los subalternos. Cuando se dispone de poco tiempo, se vuelve menos factible hacer participar a los subalternos en el proceso de tomar decisiones

Estas son, pues, las principales fuerzas que influyen en el comandante y determinan su comportamiento en relación con sus subalternos. Solo después de evaluar todas estas fuerzas puede escoger un estilo de mando. En aquellos casos donde el tiempo no es crítico y los subordinados son conocedores y confían en sus habilidades, el estilo de mando consensual puede ser el mejor. En otras circunstancias cuando el tiempo es crítico y el comandante tiene conocimiento para tomar la decisión, el estilo autoritario puede ser la única selección. Como no hay un solo estilo que sea el mejor en todas las circunstancias, el estilo del comandante debe ser idealmente el que logra su meta inmediata dentro de las limitaciones que tiene que enfrentar.

CAPACITACIÓN INCENTIVADA EN EL ESTUDIO DE LA “PERSONALIDAD DEL COMANDANTE”

SECCIÓN II

En el combate, a tratar de controlar TODAS LAS VARIABLES “EN JUEGO”, el comandante debe decidir lo que quiere lograr. Cuando esta libre de la presión de las misiones inmediatas, la mayoría de los comandantes deberán:

- **Mejorar la motivación de los subalternos.**
- **Aumentar la disposición de los subalternos a aceptar el mando.**
- **Mejorar la calidad de la ejecución de los subalternos.**
- **Desarrollar el trabajo en equipo con elevada moral y espíritu de cuerpo.**
- **El logro de estos objetivos de largo alcance debe ser la meta de todo líder.**

LAS DESTREZAS DEL MANDO

Un sólido don de mando no se basa en adivinanza ni en habilidad intrínseca; sus fundamentos pueden ser analizados y cultivados por la mayoría de los subalternos. De hecho este conjunto de ideas y experiencias recogidas a manera de un manual de lecciones objetivas y pragmáticas, se basa en la creencia de que; " el don de mando intuitivo de por si no es suficiente". El líder puede mejorar su acción por medio de estudio, del análisis de su propio comportamiento al mandar, y la practica; y por sobre todo, reconocer que ha cometido errores y ha aprendido de ellos, para que no se repitan.

De hecho una persona puede saber todo lo que hay en este manual y aún así ser sólo un jefe sin constituirse en líder. No hay ninguna respuesta tajante para la mayoría de los problemas de mando. Cada situación se debe tratar como una situación nueva, que requiere imaginación, comprensión y acción habilidosa. Un líder se debe preocupar de evaluar conocimientos y encontrar cursos de acción apropiados. Sin él aprovecha las ideas presentadas en este manual, la evaluación de la situación le mostrara que dirección debe tomar sus acciones.

INDICADORES de DON DE MANDO

Hay cuatro características de una unidad que indican éxito o fracaso en el ejercicio de don de mando naval militar: la moral, la disciplina, el espíritu de cuerpo, y la destreza. Estos indicadores se pueden usar como calibrador para medir la efectividad de una unidad.

Ciertos factores pueden surtir efecto sobre más de uno de los indicadores. Por ejemplo un bajo índice de faltas disciplinarias, podría indicar no solo buena disciplina, sino alta moral y espíritu de cuerpo. Aun cuando la disciplina, el espíritu de cuerpo, y la destreza son dependientes del grado de moral que haya presente, los "cuatro" son de igual importancia. Los otros tres dependen de la moral, porque es la suma total de todas las actitudes del subordinado. La moral es la tierra fértil donde se cosechan las semillas de la disciplina, el espíritu de cuerpo y la destreza. De esta manera, mientras que el líder debe tratar de aumentar la moral, sus esfuerzos se deben dirigir siempre al fortalecimiento de todos los indicadores del don de mando.

MORAL

La moral es el estado de ánimo de la persona, por tanto la moral de un individuo depende de su actitud hacia todo lo que le afecta: Sus compañeros, sus superiores jerárquicos, la vida de la armada en general, y otras cosas importantes para él. Entonces nos resulta fácil comprender que la moral está estrechamente relacionada con satisfacer las necesidades del individuo. Si la instrucción, administración, y operaciones de combate de una unidad se realizan de modo que las necesidades de los hombres se satisfagan, se desarrollará una actitud favorable. Una alta moral es un estado mental que le da al hombre el sentido de confianza y bienestar que le permite enfrentarse a las penalidades con coraje, entereza y determinación.

El estado de la moral puede estar sujeto a cambios constantemente, por tanto es una tarea del comandante, verificar el estado de la misma y adoptar los correctivos necesarios para que la de su unidad este elevada todo el tiempo; esto se logra con la praxis de todos los principios y valores de los que hemos hablado, con actitudes que se constituyan en ejemplo y sin adoptar posiciones mesiánicas o ególatras, creyendo que el comandante sabe todo y no tiene nada que aprender. Sin lugar a dudas, la moral de una unidad es un reflejo de que ella tiene al mando un líder o tan solo un jefe.

El comandante puede medir la moral mediante estrecha observación de sus subordinados en sus actividades diarias, mediante inspecciones, y por conversación con ellos.

Los puntos específicos que debe observar son:

- 1. La apariencia.**
- 2. La conducta personal.**
- 3. Las normas de cortesía naval militar.**
- 4. La higiene personal.**

5. El uso de las instalaciones de recreación y deportivas.
6. Las discusiones excesivas entre miembros de su unidad.
7. Los rumores dañinos o irresponsables.
8. La condición del comedor y las áreas de vivienda.
9. El cuidado del equipo.
10. La reacción a las órdenes y directrices.
11. La motivación durante el adiestramiento.
12. La evaluación de los informes administrativos puede además ayudar a medir la moral. De particular valor son los informes que se refieren a:
 - a) Los arrestos y reportes de conducta (recordar que hoy ya existen arrestos civiles por agresión a la mujer, etc.)
 - b) Los daños al equipo, o las pérdidas del mismo, por descuido.
 - c) Los problemas en familia.
 - d) Las deudas.
 - e) Los que evaden sus deberes.
 - f) Los que se ausentan sin permiso y los desertores.
 - g) Los pedidos para cambios de destino.
 - h) La cantidad de permisos por enfermedad.
13. Problemas de exceso de bebida (bastante común y debe ser tratado con seriedad y energía, mediante un trabajo en equipo con personal especializado en el tema)

ESPÍRITU DE CUERPO

El espíritu de cuerpo es la lealtad, el orgullo y entusiasmo que por la unidad muestran sus miembros. Mientras que la moral se refiere a la actitud del individuo el espíritu de cuerpo es el espíritu de la unidad. Es el espíritu común reflejado por todos los miembros de una unidad y proporciona solidaridad de grupo; implica devolución y lealtad hacia la unidad y por todo lo que representa, y un gran respeto por su historia, tradiciones, y honor. El espíritu de cuerpo es la personalidad de la unidad y expresa la voluntad de la unidad para combatir y triunfar, aun en situaciones que parecen insuperables. El espíritu de cuerpo depende de la satisfacción que los miembros obtienen de pertenecer a una unidad, sus actitudes hacia otros miembros de ella y la confianza en sus jefes. La evaluación de espíritu de cuerpo se refiere a:

1. Las expresiones de los subordinados que muestran entusiasmo y orgullo por su unidad.
2. Una buena reputación entre las otras unidades.
3. Un fuerte espíritu de competencia.

4. Una participación entusiasta por parte de los miembros en las actividades de la unidad.
5. Un orgullo en las tradiciones e historia de la unidad.
6. La anuencia de los miembros de una unidad en ayudarse unos a otros.
7. La creencia y convencimiento de que su unidad es mejor que cualquier otra.
8. Un alto índice de alistamiento en la unidad.

LA DISCIPLINA

La disciplina es la actitud individual o de grupo que asegura la pronta obediencia a las órdenes y a la iniciación de la acción apropiada, a falta de órdenes. Cuando se logra en una unidad, es una actitud que mantiene a los hombres haciendo lo que se supone deben hacer por fuerte convicción interna. La buena disciplina es constante y funciona ya sea que haya presión o supervisión externas presentes. Es el resultado de una buena instrucción y don de mando inteligente que ayuda a los subordinados a resistir el choque de la batalla en tiempos de guerra y a enfrentar situaciones difíciles sin vacilar en tiempos de paz.

Como el éxito en el combate frecuentemente depende de la respuesta positiva inmediata de la unidad con todos sus integrantes, la disciplina lo permite en otras ocupaciones, a menudo en las que hay ausencia de órdenes, es allí cuando cada hombre o mujer debe tener una comprensión de lo que se debe hacer y el papel que debe desempeñar. Esto requiere adiestramiento antes de que él o ella puedan responder a las órdenes, precisan una clara comprensión de las mismas y el necesario desarrollo de sus habilidades, así como de confianza en sus superiores. Esto requiere de un liderazgo y Don de mando eficaz.

La disciplina requiere la evaluación de estos factores:

1. La atención de los detalles.
2. Las relaciones armoniosas entre la institución y sus miembros.
3. La devoción al deber.
4. Las debidas relaciones entre el superior y el subalterno.
5. La debida conducta en el servicio y fuera de él.
6. Las normas de limpieza, vestuario, y cortesía militar.
7. La prontitud para responder a los comandos y las directrices.
8. La adhesión a la cadena de mando.
9. La habilidad y disponibilidad para trabajar eficazmente con poca o ninguna supervisión.

DESTREZA o CAPACIDAD

La destreza es la habilidad técnica, táctica, y física del individuo y de la unidad para ejecutar el trabajo o la misión. La destreza de la unidad es la suma de las habilidades de todos los miembros de la misma, cohesionados en un puño, liderados por el comandante para convertirlo en un equipo que funcione eficientemente. Una unidad alcanzará la destreza cuando su comandante exija altas normas de ejecución individual y de grupo. La destreza resulta mayormente de la instrucción. En consecuencia, gran parte del tiempo del comandante se debe indicar a supervisar la instrucción.

Algunos de los factores que se deben considerar para evaluar la destreza son:

- 1. La apariencia personal y la condición física de los subordinados.**
- 2. La apariencia y condición de las armas, equipo y las áreas de la unidad.**
- 3. El tiempo de reacción de la unidad bajo diversas situaciones y condiciones.**
- 4. La actitud profesional demostrada por la unidad y sus miembros.**
- 5. La habilidad de los jefes subalternos para dirigir a sus subordinados.**
- 6. El grado de habilidad demostrado cuando se ejecutan las tareas.**

EL DESARROLLO DE LOS INDICADORES DEL DON DE MANDO

El desarrollo de los indicadores del don de mando es un proceso continuo. Si el comandante comprende los factores y fuerzas que producen los resultados deseados, podrá dirigir mejor su esfuerzo por líneas productivas.

Hay ciertas acciones que ayudaran en el desarrollo de indicadores específicos. Una acción diseñada para mejorar uno de los indicadores del don de mando puede además tener efecto en los demás. A continuación se dan los indicadores y algunos pasos específicos que desarrollarán a cada uno:

PARA EL DESARROLLO DE LA MORAL

Enseñar a tener confianza en la causa y en la misión.

Inducir en sus subordinados confianza en ellos mismo, en sus jefes, en su instrucción, y en su equipo.

Ayudar al logro de que cada subordinado sienta satisfacción en el trabajo diario, considerando cuidadosamente las asignaciones de los trabajos.

Mantener conscientes a sus subordinados de su preocupación y el interés de la Armada, en su bienestar físico, moral, y espiritual, al igual que el de sus dependientes.

Recuerde poner en práctica consejos sencillos como los mencionados a continuación:

1. Establecer un programa efectivo de incentivos.
2. Hacer sentir a los subordinados que son esenciales para la unidad.
3. Reconocer el deseo del subordinado porque se respete y se entienda su individualidad
4. Alentar el fortalecimiento de sus lazos con su hogar, familiar, y asociación religiosa.

PARA EL DESARROLLO DEL ESPÍRITU DE CUERPO

Comenzar bien la integración de los subordinados recién asignados por medio de un programa de recepción que incluya una explicación de la historia, tradiciones, y papel actual de la unidad.

1. Desarrollar el sentido de que la unidad debe sobresalir.
2. Reconocer y darle publicidad a los logros de la unidad y de sus miembros.
3. En las ceremonias militares, arengar a sus tropas, hacer uso de símbolos, consignas, y música militar.
4. Usar la competencia para desarrollar el trabajo de equipo.
5. Hacer uso debido de las condecoraciones y los premios.

PARA EL DESARROLLO DE LA DISCIPLINA

1. Demostrar disciplina con su propia conducta y ejemplo.
2. Instituir un sistema justo e imparcial para los castigos y una distribución equitativa de los privilegios y recompensas.
3. Obtener confianza y respeto mutuo a través de la instrucción.
4. Alentar y promover el establecimiento de la auto-disciplina entre sus subordinados.
5. Estar alerta a los factores que conduzcan a las violaciones de disciplina y eliminarlas cuando sea posible.

PARA EL DESARROLLO DE DESTREZA o CAPACIDAD

1. Adiestrar concienzudamente a sus hombres en sus obligaciones.
2. Instituir el trabajo de equipo a través de la cadena de mando.
3. Establecer un programa sólido de acondicionamiento físico.
4. Proporcionar instrucción complementaria en otros deberes.
5. Participar en ejercicios de adiestramiento.
6. Proporcionar a los subordinados frecuentes oportunidades para ejecutar obligaciones del próximo escalón superior.

7. Asegurarse por inspecciones y pruebas de instrucción que su unidad se desarrolle de acuerdo con los programas y doctrinas de instrucción prescritos por la autoridades superiores.
8. Fijar altas normas de ejecución e instar a que se cumplan.

En resumen un líder eficaz es aquel que sigue los principios del don de mando con una conciencia de las fuerzas que influyen tanto en su comportamiento como en el de sus subordinados. Se comprende a si mismo, a sus subordinados, su trabajo, y la situación. La comprensión, sin embargo, no es suficiente; el líder eficaz siempre deberá evaluar su unidad utilizando los indicadores del don de mando y tomando las acciones del caso. Es aquel que puede actuar con serenidad frente a las situaciones más difíciles, para que sus decisiones y actitudes no se vean negativamente influenciadas por la situación, y así obtener los mejores resultados para cada uno de los subordinados que dependen de él y por ende para la unidad que comanda.

EL COMBATIENTE ANTE EL FACTOR PSICOLÓGICO

LA INFLUENCIA DE LA MORAL

La guerra es librada mediante una combinación de la moral, fuego y movimiento. Estos factores deben por lo tanto, ser estudiados en conjunto. La moral, que se hace evidente en el espíritu agresivo, es la única fuerza motriz- ante el enemigo- que la máquina bélica posee. Sin esta, los conceptos tácticos sólo son deseos académicos sin ninguna posibilidad de realizarse, pues no serían concretados en el campo de batalla. La conservación de nuestra moral y la destrucción de la del enemigo, por lo tanto, requieren prioridad en la selección de objetivos a lograr.

En la guerra, para el análisis del poder relativo de combate entre las fuerzas opuestas, nunca se debe dejar de tomar en consideración un coeficiente desconocido "X", que es la moral de los combatientes. La ciencia militar, viendo en la historia una infinidad de ejemplos en los cuales la masa de un ejército no correspondía a su real potencia combativa, como aquel en que números inferiores de hombres y equipos, vencen a números superiores, vagamente reconoce la existencia de ese factor desconocido y trata de buscarlo algunas veces en una posición geométrica de las tropas, algunas veces en la superioridad de armas y mas frecuentemente en el don de mando de sus conductores. Pero ninguno de estos factores produce resultados que concuerden con el hecho histórico. El factor "X" es el espíritu de combate de ese ejército, su deseo de combatir y combatir los

peligros, algo que decididamente nada tiene en común con las formaciones o con la máquina bélica más sofisticada.

El primer encuentro del soldado con el enemigo es, (tanto para él como individuo, como para la unidad a la que pertenece) algo realmente desconocido. También es algo desconocido para la mente del soldado, quien se encuentra influido por el miedo, el instinto de la propia conservación y el varonil deseo de resistir el desafío; por lo tanto se puede establecer como un hecho, que el miedo y el instinto de conservación son los elementos predominantes poco antes y durante el primer encuentro con el enemigo, y que para vencer al primero hay que emplear todas las fuerzas espirituales y físicas innatas y adquiridas.

Si las fuerzas positivas tienen éxito en lograr aún un pequeño indicio, suficiente para poner en movimiento las habilidades del combate adquiridas se asegurará una acción racional. Si por el contrario, nuestros subordinados desconocen todos los valores adquiridos e instruidos, y proceden emocionalmente, sólo representan un estorbo en la organización militar.

Estas condiciones pueden provocar la postración nerviosa psicológica, la cual puede definirse como la reacción involuntaria de la mente humana hacia el miedo, un miedo que surge súbitamente y cuya causa por regla general, no puede ser determinada con exactitud. El miedo, se contrapone cuando experimentamos inseguridad, es el temor a lo desconocido, o a algo que sabemos representa un riesgo para nosotros de distintas maneras, el miedo es uno de los efectos más primitivos por la humanidad. Es producido bien por impresiones ópticas o acústicas con las cuales, súbitamente, la percepción o suposición de un peligro actual o imaginado es relacionada como amenaza a nuestro cuerpo o a la vida.

Un peligro de esta naturaleza desconocido o supuesto, despierta en el ser humano, el instinto dominante de su propia conservación. Entre uno de los efectos del miedo, está el efecto paralizante, porque limita el mundo de las percepciones, limita el poder del pensamiento y el poder de la voluntad para rechazar instintivamente la amenaza actual o supuesta, y con esta amenaza domina al hombre completamente.

EL BAUTISMO DE FUEGO

El bautismo de fuego de una unidad constituye uno los momentos más críticos que deberá sobrellevar en el combate. Este bautismo deberá programarse de tal forma de eliminar toda posibilidad que el enemigo logre la sorpresa, ya que de por si el primer en-

cuentro con él, constituye una sorpresa psicológica para cada individuo, al presentarse los hechos de una manera distinta a lo descrito durante el adiestramiento.

Una forma de reducir esa posibilidad es a través de permanentes y adecuadas medidas de reconocimiento, exploración y seguridad. La capacidad para ejecutar este tipo de operaciones debe haber sido adquirida en el adiestramiento, durante el cual no debería existir ninguna situación, ejercicios, instrucción u operativo en los cuales no esté incluido, practicado y analizado en todos los niveles.

En el pasado, el Oficial, blandiendo las espadas y los incitadores toques de clarín cuando procedían a la carga contra el enemigo, podía detener la momentánea parálisis que se desencadenaba durante el bautismo de fuego. Sin embargo en la era actual, el factor sorpresa aún en la era nuclear, podría decidir el resultado de la batalla inmediatamente.

EL VALOR DE LA DISCIPLINA

De todas las medidas que imprimen carácter, la disciplina reviste particular importancia. Un examen de los ejemplos históricos nos enseña que el barco mejor disciplinado logró más u obtuvo la victoria, aún cuando los otros factores a considerarse en el combate no eran iguales.

La inspiración de la disciplina asegurará que el combatiente automáticamente subordine su propio interés. La unidad que actúe bajo esta dirección, lo hará de manera más rápida y neutralizará sus reacciones al miedo, lo cual, siendo de otra forma, podía ocasionarle una postración nerviosa que le incapacitaría. en casi completo dominio de si mismo, mas rápida y mientras mas estrictamente sea disciplinada una Unidad de esta dirección, mas rápida y resueltamente neutralizará sus reacciones al miedo, lo cual podría ocasionarle una postración nerviosa que la incapacitaría.

Sin embargo, no debe ser meramente el premio de su sistema militar lo que haga que el combatiente se someta a la disciplina. Mientras más voluntaria sea la disciplina del individuo, más eficaz será, especialmente cuando ese sometimiento voluntario e inteligente está respaldado por conocer la razón por la cual se combate.

Se puede distinguir por lo tanto, las siguientes categorías separadas de la disciplina:

1. **La disciplina de la mente, con el objeto de adiestrar al soldado a mantener la serenidad mental mediante acciones escogidas cuidadosamente que se orienten a fortalecer su mente frente a situaciones de presión, miedo, etc.**
2. **La disciplina del cuerpo, con el objeto de fortalecerlos para defenderse con reacciones físicas recurrentes que no den curso a una postración nerviosa.**
3. **La disciplina del individuo como tal, con el objeto de obtener de él obediencia sin condicionamientos, aún en casos en que el individuo está sometido a un gran esfuerzo y se prueba mas severamente su valor.**
4. **Finalmente la disciplina de la unidad de combate, dentro de cuya organización el individuo es obligado a resistir la postración nerviosa, con el objeto de templar su espíritu para integrar un equipo que pueda combatir eficientemente.**

La disciplina y la obediencia incondicionales poseen el mayor valor de todos los medios para evitar la postración nerviosa. Todo estudio histórico del presente al igual que del pasado, demuestra que el grupo más disciplinado en la guerra ha evidenciado la mayor tenacidad, la acción más eficaz y, como consecuencia, ha sido el grupo victorioso.

LAS TENSIONES: SUS CAUSAS Y EFECTOS

La causa básica del miedo es el temor a la muerte. En estrecha relación le sigue el quedar mutilado o desfigurado. El miedo es contagioso, un marino que muestre los efectos del miedo puede ocasionar que otros que han estado refrenando su propio miedo, empiecen también a manifestarlo. Una persona que ha venido soportando la tensión del miedo, podría dar libre expresión a sus emociones cuando unos de sus camaradas lleguen a su punto de límite y flaquea.

El temor a lo desconocido es la causa más manifiesta de tensión. Podría ser que el individuo no sepa ni es capaz de sobrevivir en la situación que enfrenta; podría no saber que esperar.

La falta de confianza en si mismo podría hacer que un soldado dude de su habilidad para hacer el máximo uso de sus armas o de sus destrezas. También se sabe, a través de los análisis psicológicos del comportamiento de las tropas en combate, que el miedo es el resultado de las percepciones de los sentidos, con los cuales la persona -l con o sin razón- relaciona la idea de peligro crítico con su vida y bienestar personal, tal como se ha planteado previamente. Ya que el miedo es una de las emociones más bási-

cas, todas las personas están sujetas a ellas aunque en un grado diferente, dependiendo de la susceptibilidad particular de cada uno.

Si de repente surge un peligro verdadero o imaginado, la alarma puede resultar en temor y este a su vez degenerar en pánico si no nos controlamos. Dependiendo de su naturaleza subjetiva, el individuo que es vencido, se convierte en presa de una inhabilidad que lo hace incapaz de cualquier acción o se entrega a una acción puramente instintiva, cuyo objetivo es solamente la preservación de su vida.

La acrecentada condición de alerta demanda mayor concentración; como resultado, se intensifican los esfuerzos de las funciones corporales y todos los sentidos se avivan considerablemente. La mente comienza a analizar cualquier pequeño ruido, movimiento u olor, y a clasificarlo como natural o como algo que aumenta el peligro eminente. Las tensiones impuestas son acumulativas, demandando más y más concentración mental y disposición física.

Las personas bien adaptadas pueden soportar una mayor tensión porque comprenden que el peligro pasará eventualmente; pero cada persona tiene su tiempo límite, el punto mas allá del cual uno ya no puede soportar mas tensión y en el cual se ve obligado a tomar alguna acción abiertamente para disipar las tensiones acumuladas.

Las cuatro reacciones generales a la incontrolable tensión nerviosa generada por los instintos de conservación y agresividad son: la regresión, el ocultamiento, el pánico y la explosión de reacciones psicósomáticas. La regresión es el retroceso mental a una forma de vida más simple y que le provee más seguridad. Un adulto podría volver a su niñez, a una etapa en la cual el no enfrentaba tensiones incontrolables. Un combatiente en este estado de regresión podría buscar a su madre, volverse más jactancioso, creer que la magia o los talismanes le protegerán, tartamudear o balbucear y, en las etapas más avanzadas, llorar y hasta balbucear incoherentemente.

La reacción de ocultamiento hace a la persona ocultarse o camuflarse buscando que el peligro pase o le deje ileso, la "piel de gallina" por ejemplo, hace la piel más sensible a los cambios ambientales y le permite al cuerpo reaccionar al peligro mucho más rápidamente. La tensión extrema podría causar manchas oscuras en la piel, condición que se conoce como "melanosis de miedo", un primitivo esfuerzo por confundirse entre los alrededores.

El efecto impactante más común en una persona con la reacción de ocultamiento es el quedarse inmóvil en su lugar, el permanecer inmóvil en la creencia de que así no será visto. La reacción psicósomática es un intento inconsciente por evadir una situación peligrosa desarrollando una reacción honorable o socialmente aceptable. En muchos casos la reacción psicósomática causa enfermedades reales. La tensión constante puede crear un exceso de jugos gástricos en el estómago, los cuales eventualmente pueden causar úlcera estomacal, una enfermedad real aunque provocada inconscientemente.

La experiencia demuestra de que antes de que se haya hecho contacto, la falta de información -incertidumbre- acerca del enemigo es factor común y que aún en el combate son muy pocos los informes que le llegan al comandante. En las guerras de movimientos las unidades pequeñas generalmente estarán obligadas a combatir con poco conocimiento de las fuerzas enemigas y amigas. Estas se enfrentan, obligadas por las circunstancias condicionadas a protegerse ellas mismas, de moverse y de atacar al enemigo en la oscuridad. Esta experiencia, es común en la guerra de guerrillas, fue muy efectiva en contra de los ejércitos de los EEUU en Vietnam y han subsistido por más de medio siglo en Colombia.

Existe una línea bien definida que separa el factor motivador del estimulante de la moral. La motivación le da al hombre la voluntad de hacer algo que de lo contrario no haría. En combate es la fuerza que lo mantiene activo y - en ocasiones- lo hace desempeñar más de lo que sus deberes asignados exigen. El hombre que posee una motivación arraigada tiene pocos problemas respecto a la moral.

EL ESPÍRITU DE CUERPO

Un aumento del espíritu de cuerpo en las unidades de las FFAA, genera un acrecentamiento de la moral en cada una de ellas. Aquí no hay necesidad de explicar el mérito del espíritu de cuerpo para producir una eficaz unidad combatiente. El espíritu de cuerpo no es nada más que una manifestación de la confianza de los hombres en si mismos y en sus comandantes. Los indicios de un alto espíritu de cuerpo son el orgullo de la unidad y sus logros, el deseo acrecentar el historial con nuevos galardones, un ambiente tangible de camaradería sincera y recíproca, un halo de equipo armónico entrenado para lo más difícil.

En todas las guerras el espíritu de cuerpo ha sido el factor por el cual muchas unidades han hecho más de lo que les correspondía, en aquellas unidades hubo individuos cuya moral podía estar disminuida, pero que no obstante hicieron su parte debido a su lealtad para con el grupo. Para el combatiente individual, el hecho de pertenecer a una

unidad que tradicionalmente posee alto espíritu, el gozar de la camaradería y respeto de sus miembros, son factores altamente estimulantes tanto para la motivación como para la moral.

LAS NORMAS A OBSERVAR

Integrando la experiencia de las últimas guerras en un solo grupo de factores básicos, factibles de ser controlados por el líder combatiente para enfrentar el miedo propio y actuar positivamente sobre el miedo de sus subalternos, surgen:

1. ADIESTRAMIENTO: Se deberá establecer un programa de instrucción y adiestramiento claro y preciso para aclarar lo que es el miedo, que se puede esperar de sus efectos y las formas de contrarrestarlo. El individuo debe aprender que la disciplina y la eficiencia desarrolladas en las destrezas de combate, son dos de las mejores defensas contra las parálisis del miedo. Los hombres en combate ejecutan instintivamente aquello que se les enseñó y practicaron durante el adiestramiento. El comandante debe asegurar que ese adiestramiento sea conducido con la mayor realidad posible. El soldado de aire mar y tierra, deberá ser condicionado para soportar con estoicismo el rigor de una guerra, con la certeza de que de su capacidad, entrenamiento y coraje serán los factores que determinan el triunfo o la derrota, la vida o la muerte de los hombres y mujeres que comanda..

2. ACONDICIONAMIENTO FISICO: Todo soldado debe entrar en combate en impecable condición física, lo contrario es inaceptable y nos estaríamos engañando nosotros mismo. El combate esta lleno de peligros y riesgos que atacan simultáneamente la mente y el cuerpo, que solo aquellos físicamente aptos pueden abrigar esperanzas de sobrevivir sus efectos.

3. ESPIRITU DE CUERPO: El espíritu de cuerpo es básicamente el producto del adiestramiento físico y de combate, inspirado por el don de mando de líderes altamente profesionales. Este espíritu, como ya fuera citado, ayuda a contrarrestar los efectos de miedo, al transformar un combatiente individualista en un combatiente con fuerte sentimiento de lealtad hacia su grupo. Se preocupa entonces mucho más de evitar fallarle a su equipo que de su propio miedo, ese combatiente cree que su unidad dispone de los mejores oficiales y tripulantes, y que en el campo de batalla ellos serán invencibles. Todos los ejércitos victoriosos han mantenido su alto espíritu de cuerpo como algo realmente distintivo y superlativo. Mientras así pensemos, pues así será.

4. LA FE RELIGIOSA (Nota bene, tener en cuenta que no siempre existe este parámetro):

La fe ejerce un fuerte efecto estabilizador sobre los combatientes bajo el fuego enemigo. Un hombre que cree con vehemencia en lo que hace, practica y predica, está mejor preparado para vencer. Nuestra profesión es muy noble porque estamos dispuestos a ofrendar nuestras vidas en defensa de la soberanía de nuestra nación y de las vidas de compatriotas a los que ni siquiera conocemos, esa fe en lo que hacemos nos hace fuertes e invencibles. Mucho tiene que ver la fe religiosa que tenga un soldado, el pensamiento de que existe un ser superior que rige los destinos de este planeta y los caminos de la vida y la muerte, surte un efecto tranquilizante para enfrentar el combate en cada día, con entereza y esperanza. El líder debe respetar las creencias y prácticas religiosas de sus hombres y ser lo suficientemente inteligente, para que ellos busquen ser mejores soldados y mejores ciudadanos.

5. DAR EJEMPLO: El líder, por sus actos debe ejercer una fuerte influencia en el combate. Deberá siempre encontrarse por sobre toda situación, sin desmayar venciendo sus propios temores y dominando de la mejor forma sus emociones, recuerde que sus hombres ven en usted el icono referencial de cada acto.

6. MANTENER A SUS HOMBRES OCUPADOS: Se debe recordar el sabio refrán: "El ocio es la madre de todos los vicios" La actividad de por sí, es como un antídoto contra el miedo. Una vez que el individuo queda involucrado en las técnicas y procedimientos del combate, el miedo inicial comienza a desvanecerse. Dejar que sus hombres queden inactivos por un corto lapso y los temores se implantaran nuevamente. Asegurarse que los jefes de las unidades menores subordinadas mantendgan a su gente activa y bajo control. El ver a un compañero o escuchar la voz del comandante son factores positivos que tienden a calmar la incertidumbre.

7. UTILIZARLAS ARMAS EFICAZMENTE: Asegurarse de aprovechar de la mejor manera cada sistema de armas del que se disponga. Los soldados estarán más confiados en sus probabilidades de sobrevivir si saben que son guiados por un líder que utiliza al máximo los fuegos de apoyo disponibles.

LO QUE NO DEBE OLVIDARSE:

Para finalizar, se debe recordar siempre que el control de la incidencia negativa de los factores psicológicos en el combate es una responsabilidad directa y principal del líder, del hombre a cargo, cualquiera sea el nivel del que se trate.

El signo negativo de cada uno de ellos sólo podrá ser modificado por hombres bien adiestrados, físicamente aptos, que tienen confianza en sí mismo, en sus líderes y en el espíritu de combate de su Unidad.

Napoleón dijo: "El espíritu vencerá siempre a la espada"

REFLEXIONES NECESARIAS ACERCA DE CONCEPTOS Y LECCIONES DEJADAS POR LÍDERES

Iniciamos este apartado con unas estrofas del poeta Calderón de la Barca, cuando al definir la autoridad, describe:

EL HOMBRE BAJO LA AUTORIDAD

"Aquí la principal hazaña es obedecer
y el modo como ha de ser
es ni pedir ni rehusar.
Aquí en fin, la cortesía, el buen trato, la verdad,
La firmeza, la lealtad, el valor,
La bizarría, el crédito, la opinión,
La constancia, la paciencia, la humildad,
La obediencia, fama, honor y vida,
Son caudal de nobles marinos
Que en buena o mala fortuna,
La milicia no es más que una religión de hombres honrados"

CALDERON DE LA BARCA

La palabra disciplina proviene de una palabra de raíz latina que significa "aprender" y lleva la connotación de un comportamiento aprendido. Entre las muchas definiciones de la palabra, halladas en el diccionario Larousse de la lengua castellana figuran:

- **El entrenamiento o curso de entrenamiento que corrige, amolda, fortalece, o perfecciona. . El control logrado mediante la observancia de la obediencia o el orden.**
- **Un gobierno estricto, como de un grupo, para una acción eficaz.**
- **La calidad o estado de orden logrado mediante un dominio de si mismo.**
- **La disciplina militar comprende todas esas definiciones. Reducidas a su término más simples, la esencia de la disciplina y la obediencia se puede hallar en la observación del Centurión a Cristo según figura en el libro de Mateo;"Yo soy un hombre bajo la autoridad, con hombres a mi cargo. Yo le digo a este hombre: vaya, el va; y a otro venga, y él viene. . ."**

Para que una fuerza militar sea eficaz, debe ser ante todo confiable. Fue la absoluta practica de la sencilla formula de aquel centurión lo que hizo de las legiones romanas la fuerza militar más poderosa y eficiente de los tiempos antiguos.

Periódicamente, a medida que enormes cantidades de hombres del mundo civil pasan por las fuerzas armadas en tiempo de paz, han habido inclinaciones hacia un relajamiento de la rigidez de la disciplina militar, esfuerzos por hacer los servicios atractivos y mas "democráticos", reducir a lo mínimo o eliminar los que se han llamados los aspectos "duros" de la vida militar.

Sin duda todavía existe un número de oficiales y soldados el servicio de hoy que pueden recordar una era en que la disciplina era al nivel del Centurión con la firmeza del carácter y mano firme del sargento de la sección.

En un tiempo en que muchos de los males del mundo civil se han atribuido a una excesiva tolerancia en el manejo de nuestra juventud, es significativo que un subcomité investigador de la Cámara de los EEUU concluyera que la causa de los desordenes de hace más de una década, en los portaaviones Kitty Hawk y Constelación se pudo originar por una "excesiva tolerancia"- lo cual es simplemente otro factor para una imprudente relajamiento de la disciplina.

Vivimos una era en que nuestra juventud es más vocinglera que antes para exigir sus derechos; sin embargo, demuestra menos respeto por los antiguos valores y están menos inclinados a reconocer que junto con los derechos van también los deberes a la sociedad de la cual ellos son miembros.

El mantenimiento del orden y la disciplina ha sido la principal preocupación de los líderes y pensadores militares de toda la historia. En un tiempo en que existe presión para que se relajen las normas disciplinarias de nuestras fuerzas, lo que podría literalmente arriesgar la seguridad de la republica, en el escenario de la anarquía, donde cada quien hace lo que desea, sin que importe las afectaciones sobre los demás. Vivimos tiempos en los que se difunde cada vez más el equívoco criterio de que el someterse a un conjunto de reglas y mantener una disciplina establecida es perdida de la identidad de cada quien, es sometimiento, es denigrarse. Al no observar estos principios, estaremos en camino de unirnos a aquellos estados en que Herodoto nos dice eran "anteriormente grandes. . .en tiempos antiguos"; es bueno mirar atrás en la historia y examinar lo que algunos ex-líderes y pensadores han dicho sobre el asunto.

En la China, escribiendo unos 500 años a. j. c., el sabio guerrero y autor del tratado "El arte de la Guerra", Sun Tzu, tenía esto que decir:

"Los soldados deben ser tratados con humanidad, pero mantenidos bajo control mediante una disciplina de hierro. Esto es un camino seguro hacia la victoria. Si al entrenar soldados se obedecen habitualmente las órdenes de los comandantes, el ejército estará bien disciplinado. . . Sí, sin embargo, usted es indulgente, pero no puede hacer sentir su autoridad: bondadoso pero incapaz de hacer que se ejecuten órdenes; e incapaz, además, de sofocar un desorden, entonces sus soldados tienen que considerarse como niños consentidos: ellos son inútiles para cualquier propósito práctico".

Significativamente, el ejército mas grande del mundo hoy en día, el de la China Comunista, así como todas las naciones, se jactan por estar unidos por una " disciplina de hierro " También es digno de notar que los pensadores militares chinos de hoy día le prestan una seria atención a las obras de sus antiguos eruditos militares, incluso SUN TZU.

Un siglo después de Sun Tzu, las ciudades estados griegas estaban lanzándose precipitadamente en su caótica pero localizada "guerra mundial" en el Peloponeso, a medida que alianzas contrarias encabezadas por Atenas y Esparta se esforzaban por la supremacía. **Analice usted las palabras de Arquidamo, Rey de Esparta, cuando exhortaba a sus tropas antes de marcharse a la guerra:**

"Recuerden que, por donde ustedes sean dirigidos, deben considerar la disciplina y vigilancia como de primera importancia y obedezcan con seriedad las ordenes emitidas, ya que nadie contribuye tanto a la reputación y seguridad del ejercito como la unión de grandes cuerpos por una sola disciplina".

Medio siglo antes, el trágico **poeta Esquilo**, quien había combatido con distinción como un lancero armado de armas pesadas, tanto en Maratón como Platea, observó que: *"La obediencia es la madre del éxito, la esposa de la seguridad"*.

Solo algunos años después de Arquidamo, **Jenofonte habría de decir:**

"En lo que respecta al servicio militar. . .es la disciplina lo que hace a uno sentirse seguro, mientras que una falta de las misma ha destruido a mucha gente antes que ahora".

Jenofonte, quizás más que todos los otros, podía hablar sobre ambos aspectos del problema pues la suya fue la tarea más difícil que jamás había enfrentado un líder

militar, la de reconstruir un ejército totalmente desmoralizado, excedido y atrapado profundamente por el enemigo, y dirigirlo airoosamente y traerlo nuevamente a salvo al país.

Nicolás Maquiavelo es mejor conocido por sus tratados políticos y se considera generalmente como el padre de la ciencia política moderna. Menos conocido es el hecho de que él era un mediatundo estudiante de asuntos militares. Obteniendo de sus lecturas de la historia, grandes lecciones especialmente de la de antiguos romanos a quienes él admiraba.

"Según el dicho de Ciro de Jenofonte, no es el número de hombres lo que da la ventaja".

En otras partes de la misma obra **Maquiavelo** indicaba la fuente de esos buenos hombres:

"No es el valor natural de los hombres lo que hace osado a un ejército, sino el orden y buena disciplina.. Hasta los griegos y los romanos, siendo notables por una natural ferocidad o una amplia obediencia a sus príncipes, estaban obligados a recurrir a una buena disciplina".

El famoso sultán otomano Mahomed II, mejor conocido como Mahomed el conquistador derribó el último bastión del una vez gran imperio bizantino cuando en mayo de 1453 ocupó a Constantinopla después de un asedio de 53 días. Siguiendo la costumbre de los tiempos, hizo un largo discurso de exhortación a sus oficiales y tropas antes de l asalto final contra la muralla de la ciudad. Registrado después este acontecimiento por su escriba griego, Cristobulo, el discurso incluía este pasaje.

"Sean entonces valientes ustedes mismos y exijan a todos sus hombres a su cargo a que los sigan valientemente y que usen todo celo y diligencia en la misión, en la creencia de que existen tres elementos para combatir bien: La voluntad para combatir, de lo que es y lo que no es honorable y obediencia a la autoridad. Sépase que esta obediencia permite que cada uno mantenga su propia posición y se lance al ataque silenciosamente, en buen orden de modo que cada uno pueda oír rápidamente las órdenes que se les da y pasarlas a los demás. Cuando tengan que avanzar silenciosamente, mantengan silencio, y cuando tengan que gritar, que lo hagan con gritos que infundan temor. Porque bien muchas de estas cosas son prudentes en todo tipo de combate no son de ninguna manera así, en las batallas contra murallas. En cuanto a las demás órdenes, que hagan todo bien y en buen orden y disciplina".

En la listas de los importantes escritores militares esta el nombre de Karl Clausewitz. **Es apropiado notar que Clausewitz afirma terminantemente:**

"No hay nada que sea de mayor importancia en una guerra que la obediencia".

En una carta al congresista Washburner antes de la batalla de Snwin, **el General Ulyses Grant escribió:**

"Mientras yo sea un oficial en el ejército no tengo ningunos pareceres míos propios por los cuales guiarme. Sean cuales fueren las órdenes de mis superiores y la ley, yo las ejecutaré. Ningún hombre puede ser eficiente como comandante si pone sus propias nociones entre la ley y aquellos a quienes el ha jurado obedecer. Cuando el congreso apruebe algo demasiado odioso para yo ejecutar, renunciaré"

De seguir este dictamen fundamental de Grant, no le hubiera significado el súbito relevo al general Douglas Mac Arthur por parte del presidente Truman.

MacArthur, uno de los más grandes soldados de la historia de los EEUU, en esta sola ocasión fracasó en el deber de un soldado; el continuó su argumento más allá del punto de decisión final de todos sus comandantes en un asunto militar. El se puso de frente a un hombre que, aunque su esencial experiencia militar había cesado dos guerras antes en el grado de capitán; era (no obstante), ahora su comandante en jefe.

El Mariscal de Campo Erwin Rommel, comentando sobre su reacción a la fútil orden de Hitler de "mantenerse firme o morir" en el Alemein, dijo (sic): *"Yo siempre había exigido de otros una obediencia incondicional y consecuentemente, deseaba aplicar el mismo principio a mi mismo."*

Comentando, antes de su muerte, sobre la ordenada retirada de sus fuerzas a través del África del norte ante la abrumadora presión de ejércitos superiores aliados, Rommel manifestó sobre la disciplina alemana (sic):

"De mis oficiales, yo exigía la mayor abnegación y un continuo ejemplo personal y como resultado, el ejército tenían un magnifico espíritu de cooperación. Nunca hubo ningún rendimiento debido a apatía o fatiga. La disciplina fue siempre mantenida y nunca tuvo que hacerse observar hasta en las situaciones mas terribles".

El Mayor Burton F, Hood, escribiendo unos años atrás en la Military Review, advirtió que (sic):

“En nuestra prisa por lograr una superioridad de armas sobre nuestro potencial enemigo, existe un constante peligro en que pasemos por alto la habilidad de grupos de hombres determinados, para decidir grandes asuntos mediante una hazaña denodada”

Cuantas cosas han parecido imposibles, que no obstante, se han hecho por hombres determinados, que no tenían ningún otro recurso sino la muerte”

Y el General Matthew B. Ridgway ha dicho.

(sic) *“Existe todavía un arma absoluta la única arma capaz de operar con completa efectividad, de dominar cada pulgada de terreno donde seres humanos viven y combaten, y de hacerlo bajo todas condiciones de luz y oscuridad, calor y frío, desiertos y bosques, montañas y llanos. Esa arma es el hombre mismo”.*

Debemos despertar y estar conscientes que el recurso humano es de infinito valor y preocuparnos por ejercer un verdadero liderazgo en beneficio de las Fuerzas Armadas y de nuestro país.

SECCIÓN III

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

“Debemos participar en la construcción de formas de vida que tengan más en cuenta al hombre; ser más solidarios, creer en la dignidad humana y favorecerla; tener en cuenta las relaciones entre el ser humano y su entorno”. **José Martí**

De la lectura sobre temas de educación, se retiene el siguiente concepto: “El conocimiento como factor estratégico” y “La educación como herramienta estratégica para la modernización y el desarrollo nacional”; la incorporación de este concepto dio inicio a una transformación que las instituciones educativas reclaman desde las últimas décadas para la educación en todos los niveles; esta transformación comenzó con una creciente calidad construida sobre la base de un fuerte compromiso de los actores académicos, quienes deben atender a las exigencias de la sociedad prestando también atención a los cambios sustanciales que se desarrollan en el escenario mundial (civil y/o militar).

En ese sentido, para el desarrollo de las cualidades personales y formación integral de la personalidad de los integrantes de FFAA; los institutos de formación, destacan su misión de atender y promover aprendizajes que coadyuven a la formación “integral” de la personalidad del hombre de armas, además de aquellos aprendizajes propios de su formación específico militar académico.

Esto no es nuevo en la institución: desde su fundación ha estado presente en los hábitos de sus oficiales instructores y profesores. Atender la formación de cualidades personales y de una personalidad integral en los cadetes - estudiantes es una tarea que lleva a los docentes y a los oficiales instructores a preocuparse por el impacto que en la “personalidad” y “el carácter del cadete-estudiante” tienen las continuas interacciones entre profesores y alumnos, y de éstos, con el ambiente que los rodea.

Este ámbito de la educación está estrechamente relacionado con la formación en actitudes y valores.

Los valores actúan como guías y principios que rigen los comportamientos de las personas e impulsan, orientan y condicionan la conducta y contribuyen a formar los rasgos de la personalidad. Los valores en los procesos de formación son el fundamento de todo juicio, decisión o acción que realice el individuo a lo largo de su vida.

Las FFAA conscientes de la importancia de las actitudes en la vida de un profesional llamado a tomar significativas decisiones en la sociedad, han definido en su misión que los cadetes-alumnos adquieran un perfil que los distinga por una serie de cualidades personales como la honestidad, la responsabilidad, la cultura de trabajo, el espíritu de superación personal y el respeto a la dignidad de las personas; que se caractericen por tener una conciencia clara de las necesidades de su país y de sus regiones, y asuman una actitud comprometida con su desarrollo; y que manifiesten respeto a la naturaleza y aprecio por su cultura, de tal forma que sean personas dignas, personas que, con capacidad de liderazgo, contribuyentes a mejorar la sociedad en que viven y que influyan en el desarrollo futuro de la misma.

Fomentar de manera intencional este perfil en el cadete-estudiante es el gran reto al que hoy se enfrentan los profesores y oficiales instructores en la implantación del modelo educativo.

No fue en sus inicios, ni lo es en este momento, una tarea fácil.

Los profesores tuvieron que salvar muchos obstáculos. El primer paso para avanzar fue comprender y aceptar que también la institución debe responsabilizarse de la formación del carácter del cadete-estudiante.

Un gran número de instructores - profesores tenía el concepto de que esta formación era exclusiva de la familia, de la escuela elemental y de las escuelas religiosas; muchos profesores pensaban que cuando un cadete-estudiante llegaba al instituto de formación militar ya tenía su carácter formado y su personalidad definida y era muy poco lo que podía hacerse en este sentido.

Superado este mito, el paso siguiente fue preguntarse cómo se enseñan y se aprenden las actitudes y valores sin teorizar acerca de ellos; cómo se integra este aprendizaje a un curso de química, de matemática, de contabilidad, de administración; qué necesitan saber los profesores acerca de los valores para poder fomentarlos.

Aplicar esta característica del modelo educativo, saca de su ámbito de dominio a los profesores civiles; sin embargo, gracias a la contribución decidida y compartida de toda la comunidad educativa, y especialmente del equipo oficial de instructores, se han logrado avances muy considerables.

Cómo se modela el carácter y la personalidad de un cadete-estudiante en el CMN, ENM, EAM y demás institutos de formación de suboficiales y soldados (***Recordemos también al “perro” Cisneros, uno de los mejores Comandos muertos heroicamente en la Guerra de Malvinas.***).

En todos los Institutos se llevan a cabo diversos proyectos y actividades que desde distintos ámbitos y con diferentes estrategias promueven el desarrollo de actitudes y valores en el cadete-estudiante.

Desde una dimensión práctica y orientadora estas acciones pueden agruparse en tres (3) categorías:

- 1. Actividades y proyectos orientados a crear ambientes** que, de manera extra académica, generan cambios de actitudes y comportamientos en el cadete-estudiante como resultado de procesos interactivos.
- 2. Actividades y proyectos orientados a servir de apoyo al desarrollo de la personalidad** integral de los cadetes-alumnos de manera extraacadémica formalizada en programas institucionales.
- 3. Actividades y proyectos orientados a fomentar actitudes y valores** en el cadete-alumno de manera académica.
En este grupo están aquellas actividades que el profesor integra al curso de forma explícita e intencional, las cuales observa, analiza y evalúa. Aprendizaje de actitudes y valores de manera extraacadémica incorporado en la cultura institucional. (Es de hacer notar que esto se realiza con el apoyo de los Sres. Oficiales Instructores, pertenecientes a las Planas Mayores de los institutos de formación).

Esta forma de adquirir actitudes y valores está implícita en todo tipo de relaciones e interacciones del cadete-estudiante con su entorno institucional. Se trata de transmitir los valores y actitudes que se viven en la vida diaria en la institución, que conforman su cultura y deben estar presentes en los comportamientos de todas las personas que laboran en el Instituto: autoridades, directivos, administradores, docentes, alumnos y personal operativo y, de forma muy especial, en la persona del oficial instructor y los docentes.

Aunque estos aprendizajes no forman parte del plan de estudios, la influencia que tienen en la formación del carácter del cadete-estudiante ha llevado a los Institutos a

promover de forma intensiva que en todas las dependencias se vivan los valores que se promueven. Para favorecer el cumplimiento de este espíritu se encuentran varias prescripciones reglamentarias, tales como el Manual de “Ética y mando” a fin de establecer los valores, los ideales y los comportamientos por los que deben regirse todas las personas pertenecientes a la institución.

Estos manuales de ética, sirven para para reforzar este esfuerzo por reafirmar los valores, los Institutos de formación, valores que están desarrollando también un proyecto académico de gran alcance, que incluye temas de: Filosofía, Ética y Valores. Entre las acciones propuestas están el fortalecimiento académico del componente ético profesional militar.

Es por ello que se hace necesario agiornar de manera continua los programas de didáctica para profesores especializados en ética, los cursos de ética para los cadetes-alumnos, la incorporación de temas con implicaciones éticas en algunas materias de los planes de estudio, los programas de difusión de las mejores prácticas en formación de valores, etc.

Se deben incluir también en este proyecto programas de capacitación y actividades extracurriculares, orientadas directamente a la formación del carácter del cadete-estudiante.

La misión de estos programas debe ser la de fomentar las siguientes cualidades humanas:

- **Aprecio por los valores culturales, históricos y sociales de su comunidad y de su país.**
- **Liderazgo comprometido con el desarrollo de su entorno.**
- **Cultura del ejercicio físico como un medio formativo.**
- **Trabajo en equipo.**

Merecen también especial mención las actividades que tienen como objetivo desarrollar en los cadetes-alumnos el compromiso con la comunidad.

Dependiendo del ámbito que el profesor desee desarrollar en el alumno, las actitudes y valores pueden clasificarse en tres categorías, que requieren para su desarrollo actividades diferentes:

Desde la perspectiva del cadete-alumno como individuo, se busca configurar un estilo de vida ético que impregne e inspire todas sus actividades. Las actitudes y valores que se fomentan, van integrándose a la personalidad y a los hábitos del estudiante durante el proceso de aprendizaje y forman parte de las normas y conductas que el profesor y los estudiantes determinan al principio del curso.

Desde la perspectiva del cadete-alumno como persona que se desenvuelve en sociedad, están las actitudes cívicas y sociales que deben caracterizar su forma de relación tanto en su entorno profesional, como social y familiar.

Algunas de estas actitudes se refieren al logro de una conciencia colectiva manifestada en el respeto a las normas que rigen la convivencia pacífica y democrática. Las actitudes y los valores implícitos en este tipo de relaciones se incorporan al proceso de aprendizaje a través de las actividades colaborativas.

En ellas se busca que los alumnos trabajen en grupos organizados, de acuerdo con criterios de participación democrática, y enfrenten los problemas de convivencia y de trabajo que la vida escolar les genera.

Desde la perspectiva del cadete-alumno como futuro profesional militar (en sus diferentes jerarquías), se busca formar profesionales éticos que, además de poseer un alto dominio de la ciencia militar y de la tecnología en la que se están formando, reflexionen sobre las consecuencias sociales, políticas y económicas de su aplicación y tengan oportunidad de ejercitar la toma de decisiones basada en principios de desarrollo humano sostenible. Estas actitudes pueden fomentarse a través de procesos de reflexión sobre los contenidos de un curso.

A través de estas reflexiones se favorece la formación de juicios y la toma de decisiones con sentido ético, en un intento por integrar ciencia militar, tecnología y ética.

La dimensión ética en el ejercicio profesional militar debe impregnar todos los comportamientos y actos del egresado, y puede fomentarse en las aulas a través de estudios de casos, solución de problemas reales, desarrollo de proyectos, simulaciones y otros medios.

Durante el proceso, el cual dura un periodo anual se reportan avances; al final, los cadetes-alumnos presentan los resultados del proyecto y son evaluados en una sesión ejecutiva en la que participan todos.

Los proyectos cumplen con tres objetivos: lograr aprendizajes en los cadetes-alumnos, superar las expectativas estipuladas por los docentes y contribuir a la mejora y perfeccionamiento de las instituciones a las que pertenecen.

1. Con relación a los cadetes-alumnos, como se ha mencionado, se busca que en estos proyectos logren los siguientes aprendizajes:

- Conozcan directamente la realidad nacional.
- Aprendan a resolver problemas militares, iluminados por la “Ética y Mando”.
- Obtengan una conciencia clara de las necesidades del país y de sus regiones.
- Desarrollen el razonamiento ético.
- Apliquen su conocimiento en situaciones reales.
- Aprendan a tomar decisiones, estructurar problemas, programar actividades, administrar el tiempo y trabajar en forma colaborativa.
- Participen en el progreso de su comunidad.
- Consoliden habilidades, actitudes y valores que los identifiquen como agentes de cambio a favor del desarrollo.

2. Con relación al profesor, trabajar con proyectos le permite:

- Estar vinculado a situaciones reales en las que se aplican los conocimientos del área de su especialidad.
- Generar investigación y extensión relevantes para el desarrollo de su comunidad.
- Enriquecer su docencia y fortalecer su liderazgo

6. Con relación a los beneficios a las instituciones castrenses, este tipo de proyectos pueden mencionarse los siguientes:

- Reciben propuestas factibles de soluciones a problemas definidos y, en su caso, logran la implantación de las mismas.
- Cuentan con asesoramiento y apoyo para poder enfrentar problemas y lograr su propio desarrollo.
- Reciben apoyo para incrementar su capacidad operativa actualizada.
- Colaboran con la formación de futuros profesionales militares bajo un compromiso de crecimiento compartido.

Otras cualidades que se desea lograr en los cadetes-alumnos como parte del desarrollo de una personalidad integral son:

El compromiso con el “cumplimiento de la misión y el bienestar de los hombres” puestos bajo su mando. Por quienes debe velar y conducirlos basado siempre en principios éticos, teniendo “a la MISIÓN” como norte y guía de sus acciones en todo momento. Al mismo tiempo:

- Desarrollará una buena comunicación oral y escrita, no sólo como medio de interlocución sino como instrumento que permite al individuo participar en la vida de las comunidades e interpretar el mundo que lo rodea, sino como medio para la comunicación con sus subordinados y superiores.
- El dominio de si mismo, en expresiones de “su carácter, aplomo y templanza”. Debiendo ser EJEMPLO constante y ESPEJO, donde sus subordinados se reflejen.

La personalidad

En la personalidad también influye en los estilos cognitivos de las personas o en los procesos mentales usados para percibir o tomar decisiones.

Otras diferencias individuales que condicionan el comportamiento y que analizaremos en las clases siguientes son la capacidad intelectual, la inteligencia (múltiples) y los valores y creencias.

PATRÓN DE CONDUCTA

La personalidad se refiere a aquellos patrones de conducta relativamente estables y persistentes que tienden a manifestarse en una amplia variedad de situaciones. Una persona que es amable y sensible en una situación, probablemente actuará en forma similar en muchos otros momentos. La personalidad es lo primero que aparece y caracteriza una forma de ser, hace única a una persona. Todos los comportamientos, desde la postura, forma de caminar, apariencia física, tipos de conversación, valores, etc., contribuyen a conformar la personalidad de alguien.

Cuando los psicólogos hablan de personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. En lugar de considerar ciertos aspectos del individuo, la personalidad constituye un todo. Una de las definiciones más citadas es la de Gordon Allport, hace casi 70 años: “Es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno”. Esto puede traducirse en la forma en que el individuo reacciona frente a los demás y la forma de relacionarse con otros.

CINCO FACTORES

Muchos psicólogos consideran que la estructura básica de la personalidad está representada por cinco amplios factores, conocidos como el Modelo de los Cinco Factores: la estabilidad emocional, la extraversión, la adaptabilidad, la prolijidad y la apertura a las experiencias.

La emergencia del modelo de los cinco factores tiene importantes consecuencias en el campo de la psicología organizacional. Se ha visto que estos factores tienen un impacto sustancial en las relaciones interpersonales y el desempeño en el trabajo. Si bien estos atributos de la personalidad por su misma definición son bastante estables y para muchos psicólogos son en parte heredados, casi todas las personas pueden hacer cambios siempre y cuando trabajen conscientemente durante un período.

1. **La estabilidad emocional** (es frecuente que se denote por su inversa, la actitud neurótica: N) describe la aptitud de una persona para manejar la tensión. Alguien emocionalmente estable es tranquilo, confiado, y por lo general mantiene el control.

Quienes tienen calificaciones negativas tienden a ser nerviosos, ansiosos, depresivos e inseguros.

2. **La extraversión** (E) refleja la cantidad o intensidad de las interacciones sociales, la necesidad de estímulo social, la confianza en sí mismo y la competencia. Los extravertidos tienden a ser gregarios, asertivos y sociables; los introvertidos, por el contrario, reservados, tímidos y callados.

3. **La adaptabilidad** (A) es la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otro. Los rasgos asociados incluyen ser cortés, flexible, confiado, generoso y cooperador. En el otro extremo se encuentran las personas frías, hostiles y antipáticas.

4. **La prolijidad** (C) refleja organización, moderación, persistencia y alta motivación de logro. En general, es una medida de confiabilidad. Aquellas personas con una baja calificación se distraen con facilidad, son desorganizadas y poco confiables.

5. **La apertura a las experiencias** (O) refleja la búsqueda proactiva de la experiencia por la sola fascinación por lo nuevo. Los rasgos comprenden el ser creativo, tener curiosidad intelectual, una mente abierta y sensibilidad artística. Las personas en el otro extremo son convencionales, prácticas y con pocos intereses. Se sienten cómodas con lo familiar.

EN EL TRABAJO

Si uno aspira a ser un líder, se debe aprender lo básico de las diferencias de personalidad. Sin ser un psicólogo, uno puede lograr una comprensión cabal de su propia personalidad y de aquellos con quienes trabaja.

En la organización, lo que cuenta es el desempeño. Ya sea que uno esté trabajando en un equipo, liderando un departamento o vendiendo un producto, la forma en que se comunica y la capacidad para persuadir son críticos para el éxito personal y el éxito global de la empresa.

Según el trabajo que se realice, cualquiera de los factores de la personalidad puede ser importante. Una explicación de por qué la personalidad está relacionada con el desempeño es que un rasgo particular nos da un sesgo o un efecto positivo hacia ciertas acciones. Por ejemplo, la prolijidad se relaciona con el desempeño en el trabajo en muchas ocupaciones diferentes, y se ha demostrado que es el rasgo de personalidad que más a menudo se relaciona con el éxito.

Los hallazgos en uno de los estudios de investigación más citados muestran que los individuos de los que se puede depender son confiables, cuidadosos, meticulosos, capaces de planificar, organizados, trabajadores, persistentes y orientados al logro, y tienden a tener mejor desempeño en la mayoría de las ocupaciones. Sin embargo, podría haber algunos casos en que este rasgo interfiere con el éxito. Si el trabajo requiere de una gran espontaneidad e imaginación, quizás una persona muy prolija tenga un mal desempeño por su dificultad para ir en contra de las reglas o salirse de lo convencional.

Los rasgos pueden cambiar.

También se ha visto que la dimensión extraversión es un predictor válido para dos tipos de ocupaciones, las de gerencia y de ventas. Así, los rasgos de sociabilidad, el ser gregario, conversador, asertivo y activo llevarían a un desempeño superior en este tipo de trabajo, y serían menos importantes en trabajos administrativos, de contabilidad, operativos y profesionales, como ingenieros, arquitectos.

Por otro lado, la apertura a la experiencia es un predictor válido para el éxito en la capacitación. Aquellos individuos que obtienen altos puntajes en esta dimensión (inteligentes, curiosos, amplitud de mente, cultos) tendrán probablemente una actitud general, más positiva hacia las experiencias de aprendizaje.

Aunque la prolijidad es la característica que se relaciona con más consistencia con el desempeño en el trabajo, las otras se relacionan con otras situaciones vitales.

Las personas con calificaciones altas en estabilidad emocional son más felices que quienes no las tienen. De los 5 factores, la estabilidad emocional es la que se relaciona más

fuertemente con la satisfacción en la vida, en el trabajo y con menos grados de tensión.

Es probable que esto ocurra porque estas personas son más positivas y optimistas en su forma de ser y tienen menos emociones negativas.

Los extravertidos, en comparación con los introvertidos, tienden a ser más felices en su trabajo y en sus vidas. Experimentan emociones más positivas y expresan con más libertad sus emociones. La extraversión predice relativamente bien el surgimiento del liderazgo en los grupos.

Las personas con alta calificación en apertura a las experiencias son más creativas, y por esta razón también se asocia esta dimensión con el éxito en el liderazgo. Asimismo, los individuos abiertos se hallan más cómodos con la ambigüedad y el cambio, lo propio del ámbito organizacional, sometido a contextos cambiantes.

RETRATO DE UN LÍDER

En las últimas décadas ha habido una gran cantidad de investigación acerca del perfil que tendría un líder ideal. Esto, por supuesto, no significa que aquellos que no lo tengan sean incapaces de liderar; más bien, los perfiles típicos de la personalidad de un líder —de acuerdo con el modelo de los cinco factores— se basan en estudios organizacionales. Según estos estudios, el perfil de un líder definido de acuerdo con este modelo es resiliente (N-); energético, proactivo y persuasivo (E+); visionario (O+), competitivo (A-), y orientado a metas (C+).

“El liderazgo involucra persuadir a otros, dejar de lado los asuntos personales por conseguir una meta común que sea importante para el grupo”, señalan Hogan, Curphy & Hogan.

Primero, las necesidades del rol, y luego, quién.

Los líderes que generalmente son calmados (N-) deben ocasionalmente mostrar agitación y emociones fuertes (N+). En general, deben ser proactivos y asertivos (E+), pero también ocasionalmente retraídos (E-). Frecuentemente deben abrazar una visión (O+), pero también ser prácticos y eficientes (O-). Pueden ser intransigentes (A-), pero en ocasiones nutritivos (A+). A pesar de centrarse en las metas (C+), también deben ser ocasionalmente espontáneos (C-) y juguetones.

Por otro lado, es imposible tener varios de estos rasgos en forma simultánea. El motor para liderar y obtener logros (A-) va en sentido contrario de la sensibilidad interpersonal (A+).

Si uno quiere tener un líder con una alta motivación, típicamente se deberá sacrificar algo

de sensibilidad por los demás.

Por el contrario, si uno quiere un líder con alta sensibilidad por los demás, se debe sacrificar algo de motivación de logro.

Identificar cuidadosamente las necesidades específicas de un rol antes de seleccionar o designar un líder ayudará a determinar los costos asociados a esta decisión

SECCIÓN IV

CONCLUSIONES PARCIALES

INTRODUCCIÓN

Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; directores, comandantes, jefes (personas que “dirigen” es decir que “guían” los caminos a seguir).

Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994).

Las organizaciones en todo momento necesitan de líderes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un Comandante, Jefe, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Los Comandantes y/o Jefes, tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; “Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un Jefe ni dependa de las decisiones de un Jefe”.

Los individuos que no han sido “entrenados como Comandantes, Jefes o gerentes” se encuentran a menudo en esos puestos (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994).

Muchas personas que hoy se preparan para ser militares, maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como Coman-

dantes, Jefes, gerentes, pues dirigirán Unidades militares, universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales.

Siempre hay alguien en la organización que dependa de un Comandante, Jefe o Director, pero nadie enseña a ser Comandante, Jefe o Director.

Existen una serie de competencias que debiese manejar un Comandante, o Jefe ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro de la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

Los Comandantes y/o Jefes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los subordinados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la eficiencia y eficacia.

Cuando el Comandante logra estos valiosos resultados, los subordinados que esta bajo su responsabilidad puede llegar a resultados óptimos.

El manejo de las competencias por parte del Comandante y/o Jefe contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización (GUC, Unidad, etc), dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los subordinados, si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la institución militar para adecuarla a las realidades operacionales.

DESARROLLO

EL Comandante

Toda Unidad militar tiene dos entradas principalmente: los recursos humanos y los materiales.

Los recursos humanos están formados por las personas (hombres y Mujeres) que son asignados por los respectivos CO (Cuadros de Organización), de las unidades de revista; quienes contribuyen en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles.

Los recursos materiales consisten en los medios físicos puestos al servicio de la fuerza por el Estado Nacional, los cuales utilizados en combinación con los recursos humanos permiten el cumplimiento de las misiones impuestas o autoimpuestas.

Al pensar en el recurso humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas (Schein, 1982).

En este marco, estudios señalan que los Comandantes y/o Jefes desarrollan competencias y mediante éstas son “ellos” quienes dirigen una organización obteniendo los resultados que se consignan a través de las diferentes misiones principales o subsidiarias.

Para ello debe estar siempre iluminado por dos factores: “el cumplimiento de la misión y el bienestar de su hombres”, dos elementos con los que tratar a diario todo Comandante adecuándose a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus acciones; por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al Comandante y/o Jefe; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier organización militar.

La función principal de un Comandante o Jefe es el planeamiento, la organización, la integración y la medición. Donde el Comandante tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, con los Comandantes y/o Jefes con quienes interactúa a un mismo nivel de mando.

El Comandante necesita desarrollarse, exactamente como la Institución y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades.

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un Comandante basado en el conocimiento; es pretender que su propio trabajo le depre satisfacción y estímulo.

Ser Jefe significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la Institución; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la Institución a la cual representa y de la GU o Unidad que él comanda; lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

Las actividades Operacionales, el comando y control, la dirección, la administración del personal y material, etc; todos estos enfoques tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

La dirección es el proceso llevado a cabo por el Comandante y/o Jefe, con el auxilio de su Estado Mayor, para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara sólo.

La función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

Los Comandantes eficaces están decididos a hacer que sus subordinados sean eficientes en sus diferentes roles de combate y saben que ellos mismos tienen la habilidad de inspirar a la gente.

Si se pretende estar en el mejor rendimiento operacional, los Comandantes y/o Jefes deben estar en primera fila y aplicar las mejores técnicas, conocimientos y entendimiento día a día.

Los Comandantes determinan aquello que debe dirigirse; los Oficiales Jefes del Estado Mayor se encargan de esa dirección.

El Jefe es quien idea la misión, él es quién determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados; estableciendo los requisitos, y conduce al conjunto hacia el cumplimiento de la misión.

Pero el tener el título de “Comandante y/o Jefe” fijado en la puerta o grabado en elegantes tarjetas de presentación no lo convierte en tal.

Para ser hay que hacer, y quien no hace tampoco es.

Recordando también las palabras de nuestro General D. Luis María Campos, en el portal de la Escuela Superior de Guerra, donde se inmortaliza su sentencia: “**Ser más que parecer**”. El **Comandante** o Jefe, “**DEBE SERLO CON MAYÚSCULAS**”.

El “ejercer el comando” requiere un cúmulo de competencias particulares. Es sin embargo, posible aprender cómo convertirse en Comandante y/o Jefe. Mucho de ello es conceptual, otra gran parte es energía y la mayor parte es dirección.

Los Comandantes siempre deben mantener su vista en “la misión”, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo. El Jefe comprende la necesidad de cada uno de los componentes de la misma y asigna su administración a los miembros de su Estado Mayor, bajo su dirección.

La forma en que el Jefe fija y dirige el trabajo de los OEM, predetermina el grado de éxito del mismo. Todos los componentes (subunidades y/o Unidades) deben funcionar individualmente y en armonía, para que la misión llegue a feliz término.

Un buen Comandante, Director o Jefe debe ser:

- (a) **un estudiante perpetuo**: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al Jefe a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información;
- (b) **ético**: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás;
- (c) **siempre disponible**: las personas sujetas a la influencia o al control de un Jefe necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso;
- (d) **decidido**: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder;
- (e) **enérgico**: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás;
- (f) **fiable**: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización militar que el tener que estar adivinando aquello que puede agrandar o desagradar al jefe;
- (g) **sensato**: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la GUC o Unidad que se comanda;
- (h) **modesto**: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido;

(i) **apasionado**: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y;

(j) **agradable**: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

LAS COMPETENCIAS

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: **el saber hacer** (conocimientos), **el querer hacer** (factores emocionales y motivacionales) y **el poder hacer** (factores situacionales y de estructura de la organización).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

A principios del siglo, bajo el paradigma racional, se concibe la organización (cualquiera que esta sea: militar, civil, etc.) como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control.

A medida que la sociedad evoluciona desde el punto de vista técnico, social y económico y eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad y ambigüedad hasta convertirse en lo que algunos autores llaman sistemas débilmente vinculados (Weick, 1979).

En consecuencia, el viejo paradigma ya no se adecua a la manera de ver hoy las organizaciones y ha tenido que sustituirse por otros.

Surge la necesidad de que los futuros Comandantes o Jefes aprendan a utilizar y a explotar mejor aún las capacidades del personal a sus órdenes; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo.

Los líderes en las organizaciones militares deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los subordinados. (Reflexiónese en este caso en el tema de género, por ejemplo).

El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar un Comando, con un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

El enfoque de las relaciones humanas atrajo la atención de las organizaciones militares a nivel mundial sobre el importante papel que desempeñan los individuos para determinar el éxito o el fracaso de una misión.

La dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los Jefes y Comandantes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no son aceptadas en las organizaciones militares con mando orientado hacia las personas.

El enfoque de las ciencias de la conducta humana , juega HOY más que nunca un rol fundamental en el “arte de mandar”.(Nota: cuando se utiliza el término ciencias de la conducta, se refiere a las disciplinas de la psicología, sociología y antropología).

COMPETENCIAS DEL MANDO

Una acabada revisión conceptual nos permite formular la siguiente agrupación de competencias en torno al mando:

Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes

Conducción de Grupos Humanos: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir equipos de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarro-

llo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la institución militar.

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización militar.

Esta formulación es un intento por sistematizar las habilidades que requiere un Comandante y/o Jefe en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas propuestos en aras del cumplimiento de LA MISIÓN.

Será objeto de nuestros estudios posteriores validar el sistema presentado en la realidad de las instituciones militares y desarrollar líneas de formación y fortalecimiento de estas competencias del mando.

DISCUSIÓN

El conocimiento de las Competencias profesionales militares relativas a la función de mando puede constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los Comandantes y/o Jefes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización militar. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo la formación básica de cada Comandante y/o Jefe debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo. Estos dos aspectos, las competencias y las capacitaciones; constituyen dos ele-

mentos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen para ello la atención de parte de la institución militar a su máximo nivel; de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones militares alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

Los cambios que sufren las organizaciones militares afectan sin duda alguna el operar de sus miembros, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la Institución; es aquí donde los Comadantes, y/o Jefes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de sus subordinados, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional militar, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los Comadantes y/o Jefes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su rol de combate en el interior de las respectivas organizaciones militares.

CONCLUSIONES FINALES

CONCLUSIONES FINALES

Del estudio de este Trabajo de Investigación se observa y concluye que:

1. En el siglo XXI, y aún en medio de los adelantos tecnológicos más avanzados y sorprendentes, “El Hombre” sigue siempre siendo el factor irremplazable en tanto que “DECISOR”.
2. El “Comandante” de una GUC o Jefe de unidad military (Regimiento, Batallón, Grupo, etc.) tiene, “por su condición humana” al decir de André Malraux³⁵, la responsabilidad de ocupar esa función. Esa “condición” hace de cada ser alguien UNICO e IRREPETIBLE. Por ende su origen, niñez, formación inicial, gustos, estudios, capacitaciones, frustraciones, deseos, esperanzas, “TODO”, juega en el momento de su reflexión, análisis y determinación final.
3. Cuando ejerce el acto decisorio, se funden y entremezclan en su accionar numerosos condicionantes; entre los cuales “la personalidad” juega el rol preponderante.
4. Pretender “aislar” la personalidad del comandante/Jefe de sus determinaciones es algo “utópico³⁶”. Sus acciones están hermadas, “selladas” con los caracteres que forjan y moldelan su carácter personal.
5. El area de “Inteligencia” del oponente, debe por lo expuesto en los puntos 1. a 4. anteriores, dedicarle una importancia mayúscula, al estudio de la “personalidad del comandante enemigo”, toda vez que: la misma se constituye en una de las más importantes CAPACIDADES DEL Oponente.
6. Este estudio, no es una actividad sencilla y no puede ser hecho de manera expeditiva; reporta a veces años de dedicación; hay organismos que ya van estudiando y analizando “por adelantado”, las personalidades de “quienes pueden llegar a ser los POTENCIALES COMANDANTES”.
7. En estos estudios, va de suyo que juegan muchos roles; la infancia, los amigos (pasados y presentes), orígenes, gustos, vocaciones, familiares (pasados y actuales), estudios y cursos realizados, títulos obtenidos, experiencias (civiles y militares), su situación económica, salud, sus experiencias de combate, de comando, sus conocimientos, hobbies, aptitudes y habilidades.

³⁵ **La condición humana** (La Condition Humaine, 1933) es una novela escrita en francés por André Malraux. La acción transcurre durante la Guerra Civil China. La obra ganó el Premio Goncourt en 1933.

³⁶ En un sentido estricto, el término utopía hace referencia a la obra homónima de Thomas More, *De Optimo Rēpūblicae Statu dēque Nova Insula Ūtopia*. En ella, Utopía es el nombre dado a una isla y a la comunidad ficticia que la habita, cuya organización política, económica y cultural contrasta en numerosos aspectos con la sociedad inglesa de la época. Con esta obra More crea el género de las utopías políticas y por ello en términos más generales la palabra «utopía» se emplea para referirse a cual descripción de una sociedad política ideal, descripción que contiene por lo general una crítica más o menos implícita de la sociedad política realmente existente

8. Para realizar estos estudios, NO BASTA, con la opinión de expertos militares; se recurre a Psicólogos, Psiquiatras, profesionales de la medicina, del saber en general, especialistas en stress, etc.
9. Es “tan complejo” el análisis por realizar acerca de la personalidad del comandante que se podría decir que: “NADA” es suficiente; ya que la idea es “adentrarse en la mente y el corazón del HOMBRE” que se estudia, con la finalidad de intentar llegar a adivinar “su pensamiento”,(algo a lo cual, los Cristianos, diríamos que “sólo queda reservado a Dios”).
10. Todo es “poco” cuando se habla de llegar a conocer o interpretar la personalidad del Comandante/ Jefe, reflexiónese por sólo unos segundos, cual hubiese sido el destino de la humanidad si se hubiese “podido anticipar” reacciones como las de Nerón, o Hitler, entre tantos otros.
11. Al ser “la mente humana” un mecanismo tan complejo, que a veces los más expertos profesionales del área de la salud, no pueden descifrar; se hace imprescindible que “su estudio” sea realizado por un equipo interdisciplinario, formado por los mejores especialistas. Tratar de “conocer” lo que ocurre en la mente del Jefe enemigo, NO ES UN TEMA DE MENOR CUANTÍA.
12. La clave de esta preocupación radica en la sencilla frase que sintéticamente expresa: “**SABER, PARA ANTICIPAR**”.
13. Ese “saber” anticipadamente, nos lleva automáticamente a poder de un modo “controlar” uno de los Principios Básicos de la conducción: “LA SOPRESA”; en ello radica fundamentalmente la necesidad del conocimiento de la personalidad del Comandante enemigo: “**SABER PARA PREVEER, A FIN DE PROVEER**”.
14. Estos conceptos “no son nuevos”, pero aunque antiguos, cobran siempre una inusitada vigencia.
15. La mayoría de los conceptos de la “ciencia militar” tienen larga data y al mismo tiempo permanente actualidad; está en nosotros, en tanto que profesionales de las armas, ajornalos y utilizarlos en aras de nuestro perfeccionamiento contínuo es nuestro deber; son conceptos “del ayer y de siempre” que se revitalizan “en el HOY” con cada situación operacional nueva que se enfrenta en el campo de batalla.
16. En la puerta de la catedral de Milán reza un proverbio que dice: “Lo único que tiene valor es lo eterno; LO UNICO ETERNO DEL SER HUMANO ES SU ALMA”.
17. He aquí el valor intrínseco de estas conclusiones, resaltar el valor humano y de la personalidad del Comandante, **el General Moshé Dayán, tuvo TODAS las características que se describen en alusión al buen LIDER; por ello fue admirado por sus subalternos; aún con sus “defectos humanos”, que por cierto**

tenía, sus más críticos hombres que trabajaron bajo su commando, confesaron que (sic): *“preferían ESTA A SU LADO” en los momentos de peligro, cuando las balas silbaran sobre sus cabezas*”.

No hay mejor elogio, para el “tuerto del parche negro”.

Todo lo cual permite deducir que “la hipótesis” se demuestra, en el sentido que: **“LA PERSONALIDAD DEL COMANDANTE ES” UNO DE LOS PRINCIPALES FACTORES PREPONDERANTES EN EL ÉXITO ALCANZADO EN SÓLO 6 (SEIS) DÍAS, EN LA BATALLA QUE QUEDA INMORTALIZADA CON EL NOMBRE HOMÓNIMO, Y QUE LLEVA EL SELLO PERENNE DEL NOMBRE DEL GENERAL QUE LA PEREGENIÓ Y FUE SU ARTIFICE, MOSHÉ DAYÁN.**

Por ello y a modo de cierre, quisieramos dejar un mensaje, basado en dos breves documentos, hallados en este trabajo de investigación; el primero data de 1793 (con actual vigencia por cierto) y el segundo, está dirigido a la resaltar la figura de quien inspiró este Trabajo Final Integrador, me refiero al General Moshé Dayán:

Concluimos finalmente con dos mensajes que sintetizan el espíritu que debe animar la formación de los líderes, y que enmarcan sus futuras “personalidades” como futuros comandantes que, investidos del poder que otorgan las leyes y reglamentos militares, ejercerán el “Comando” de una unidad militar con la finalidad de cumplir con las misiones operacionales que le sean oportunamente asignadas.

Para ello nada mejor en primer lugar que viajar en el tiempo y llegar a los años 1793; en el que rezan las:

Viejas Ordenanzas de Carlos IV de Madrid:

Las **ORDENANZAS GENERALES DE LA ARMADA NAVAL**-PARTE PRIMERA, *“SOBRE LA GOBERNACION MILITAR Y MARINERA EN GENERAL Y USO DE SUS FUERZAS EN EL MAR”*-TOMO I –

Impresos en la Imprenta de la Viuda de Don Joachin Ibarra, España, en el Año de MDCCLXXXIII y en las cuales consta:

Conocidas más popularmente como: Ordenanzas de Carlos IV de Madrid, 1793, las que fueron adoptadas en nuestro país, como: **“CREDO DEL OFICIAL DE LA ARMADA ARGENTINA”**, y que dicen:

“A la aplicación, buena conducta, subordinación al superior, circunspección afable con el subalterno, respeto a las dignidades de las demás carreras, urbanidad general, actividad y celo incansable en la fatiga, y finalmente espíritu militar, esto es, deseo de poner su vida a cualquier riesgo en defensa y gloria de la Patria, que son las calidades que caracterizan de digno al Oficial en todas las armas, debe unir el de Marina, los conocimientos propios de muchos ramos de su carrera,

Considerando el hecho de que “si ignora, no puede mandar y que, si algún acaso, lo pone en cargo superior a su inteligencia; estará en el continuo desaire de “darlo a conocer a sus subordinados” y en igual riesgo, “de perder su estimación””.

Finalmente, y como último mensaje nos detenemos en tal vez una de de las frases más célebres del “Viejo guerrero Dayán”.

Moshé Dayán

(1915/05/20 - 1981/10/16)



“Si quieres la paz, no hables con tus amigos. Habla con tus enemigos”

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Abós, Álvaro (1982). "La Guerra de los Seis Días". Hechos Políticos del Siglo XX. Tomo 9, Hyspamerica Ediciones S.A. - Madrid. p. 41. ISBN 84-7530-018-9.
- Alles, M. Dirección. "Estratégica de Recursos Humanos". Granica. Buenos Aires, 2000.
- Allon, Yigal, "The Making of Israel's Army", Londres: Bantam books, 1971.
- Ávila del Cabral Marcos, "Técnicas de estudio sobre la personalidad", Ediciones Afiche, Lima Perú, 1970
- Barker, A. J. C (1974). "La Guerra de los Seis Días". Librería Editorial San Martín - Madrid. ISBN 84-7140-093-6.
- Bar-On, Mordechai, Moshé Dayán: "Israel's Controversial Hero", Londres: YaleUniversity Press, 2012.
- Bierman; Smith (2002). "The Battle of Alamein", Turning Point " ISBN 0-670-03040-6.
- Bonache, J., Cabrera, A. "Dirección Estratégica de Personas". Financial TimesPrentice Hall. España, 2002.
- Castignani, Sergio, "Israeli Counter-Insurgency and the Intifadas: Dilemmas of a Conventional Army", Nueva York: Routledge, 2008.
- Corominas, Jalón. "Investigaciones de la psicología sus conceptos modernos", Exposición hecha en el centro ecuestre de la Universidad confluente de Madrid, Mayo del 2003.
- Crosby, P. "Liderazgo", McGraw Hill .España, 1991.
- Dayán, Moshé, "Story of my Life", Londres: Weidenfeld and Nicolson, 1976.
- Dayán, Moshé. "Israel's Border and Security Problems", Foreign Affairs, enero, 1955.
- De Beas, A. "Organización y Administración de Empresas". McGraw Hill. España, 1993.
- Directiva delSubjemge N°725/04 "Reglamentación de las actividades y relaciones con instituciones extranjeras y organismos internacionales", Buenos Aires, 2004.
- Directiva de Educación delEjército N° 839/00 (para la educación operacional de los cuadros, tropas y conjuntos) y su actualización.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas". McGraw Hill. España, 1994.
- Drucker, P. "La Gerencia". El Ateneo. Buenos Aires, 2002.
- Ejército Argentino, MFD 51-05 – I "Educación Profesional Militar – Tomo I. Buenos Aires. 2005.
- Ejército Argentino, MFD 51-05 – I "Educación Profesional Militar – tomo II". Buenos Aires. 2005.

- Ejército Argentino, Reglamento de Educación en el Ejército (RFD 51-01).
- Ejército Argentino, Manual de lineamientos Pedagógico-didácticos de la educación en el Ejército (MFD 51-02).
- Ejército de Chile. "Guía Metodológica para Desarrollar la Instrucción de Combate", - Contreras Acuña, Luis, T2º DC.; "Nociones de Mando para Oficiales Subalternos".
- Escaramuza, Raúl. "Estudios Psicológicos avanzados" ediciones contemporáneas, Madrid España, 1992.
- Finkelkraut Gedisa. y Alain. En el nombre del Otro. Reflexiones sobre el antisemitismo que viene. Seix Barral, Barcelona, 2005.
- Fraser, David. "Rommel, el zorro del desierto: una biografía del mariscal de campo Erwin Rommel". trad. Mendoza, Ana. Madrid, España: La Esfera de los Libros. ISBN 978-84-9734-242-1, Año 2004.
- Hacoheh, David, "Time to Tell: An Israeli Life", 1898-1984, Londres: Cornwall Books, 1985.
- Hammel Eric, p.387
- Hock, Leonardo. "COACHIG - el arte de soplar brasas en acción". Gran Aldea, Editores, 2001.
- Irving, David (2005). "Rommel: The Trail of the Fox" (en inglés). Focal Point Publications. ISBN 1-872197-29-9.
- Israel and the United Nations. An uneasy relationship. Tomado de la Página de la Delegación Permanente de Israel ante las Naciones Unidas // One Small Step. Is the UN finally ready to get serious about anti-Semitism?, 21 de junio de 2004.
- Manual de OOMMP, Buenos Aires.
- Ministerio de Defensa - Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas - RC 20- "Operaciones de Mantenimiento de paz"-proyecto- Buenos Aires, año 2000
- Ministerio de Defensa - Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas - RC 17 – 01- "Instrucción y Adiestramiento Conjunto", Buenos Aires, año 2007.
- Ministerio de Defensa - Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas -RC 13-02 – Protección Civil" – Proyecto, Buenos Aires, año 2007
- Marrus, Michael Robert y Paxton, Robert O., "Vichy et les Juifs", Paris: CalmannLévy, 1981.
- Moltke, Helmut Karl Bernard. La Guerra franco-prusiana (1870-1871). Ed. Compañía de Impresores y Libreros. Madrid, 1891.
- Oren, Michael B. (2005). "La Guerra de los Seis Días". Barcelona: RBA. ISBN 84-473-4603-X.
- Olmo, L. (2003). Actitud Emprendedora. Tesis de Grado. Universidad de Viña del Mar. 2003.

- Perón, Juan Domingo. Conducción Política (Capítulo I), Instituto Nacional “Juan Domingo Perón” de Estudios e Investigaciones Históricas, Sociales y Políticas. Buenos Aires, 2006.
- Pierre-André Taguieff. La nueva judeofobia. Barcelona(2002).
- Rodríguez, A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España: Pirámide.
- Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Pedatzur, Reuven, “The ‘Jordanian option,’ the plan that refuses to die”, Haaretz
- Rommel, Erwin (2006). “Infantry Attacks”. Memorias de Rommel durante la Primera guerra mundial. Primera edición original en alemán Infanterie greift an 1937. Greenhill Books. ISBN 1-85367-707-8.
- Rommel, Erwin; Lidell Hart, Basil; Rommel, Manfred; Bayerlein, Fritz (1982). “The Rommel Papers”. *Rommel acumuló una gran cantidad de documentación a lo largo de la Segunda Guerra Mundial con la intención de escribir un segundo libro de memorias, al que pensaba titular Krieg ohne Hass (Guerra sin odio). Tras su muerte, una parte se perdió; otra fue recuperada y publicada en una edición conjunta entre el estudioso Basil Liddell Hart, Manfred Rommel y el general Fritz Bayerlein. Primera edición original en 1955. Da Capo Press. ISBN 0-306-80157-4.*
- Sachar, Howard M. (1976). A History of Israel from the Rise of Zionism to Our Time. Nueva York. p. 642. ISBN 0-394-48564-5
- Schmidt, Heinz Werner (1985). “Con Rommel en el desierto”. trad. Ximénez de Sandoval, Felipe. Barcelona, España: Editorial Juventud. ISBN 978-84-261-0052-8.
- Shabtai Teveth, Moshé Dayán. El Soldado, el Hombre, La Leyenda, Israel, 1975.
- Six Day War «Part 4».
- Schein, E..”Psicología de la Organización”. PrenticeHall.México1982.
- Spencer, L., Spencer, S. “Competence at Work, Models for Superior Performance”. John Wiley y Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos, 1993.
- Yarce, Jorge. "EL LIDER SE HACE", Academia de Liderazgo para América Latina (ALPAL), Octubre, 2012
- Young, Desmond (1965). “Rommel the Desert Fox”. Introducción de Sir Claude Auchinleck. Nueva York, EE.UU, Harper & Row.

Páginas web visitadas, con fecha de visita:

http://escritorasunidas.blogspot.com/2009_12_01_archive.html
visitada el: 21Set15

<http://sentir-luchar-vencer-podemos.blogspot.com/2007/01/hroes-de-israel.html>
visitada el:29Set15

<http://www.mibauldeblogs.com/2012/09/conflicto-israeli-palestino.html>
visitada el: 02Oct15

<http://www.haaretz.com/print-edition/features/thejordanian-option-the-plan-that-refuses-to-die-1.226164>
visitada el: 03Oct15

<http://estudiosmilitares.es/comunicaciones/Mar%20Garc%C3%ADa%20Cases.pdf>
visitada el: 03Oct15

<http://www.monografias.com/trabajos14/personalidad/personalidad.shtml#ixzz3owkQxoG0>
visitada el: 04Oct15

<http://trazasdelahistoria.blogspot.com/2015/03/Moshé-Dayán.html>
visitada el: 05Oct15

<http://www.lanacion.com.ar/923709-dichos-y-hechos>
visitada el: 06Oct15

<http://life-schools.com/es/pages/244477>
visitada el: 07Oct15

<http://www.monografias.com/trabajos97/breviario-lecciones-liderazgo/breviario-lecciones-liderazgo4.shtml#ixzz3odyQ6A00>
visitada el: 09Oct15

<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-2074>
visitada el: 10Oct15

<http://www.gestiopolis.com.2003>
visitada el: 10Oct15

Otros enlaces externos

- Wikimedia Commons alberga contenido multimedia sobre Guerra de los Seis Días.
- Resolución 242 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas
- En el 40 aniversario de la guerra de 1967: análisis del escritor Charles Krauthammer sobre las causas que provocaron el estallido de la Guerra de los Seis Días
- Wikimedia Commons alberga contenido multimedia sobre Erwin Rommel.
- Wikiquote alberga frases célebres de o sobre Erwin Rommel.

ANEXOS

ANEXO 1 – MODELOS DE ESTUDIO PARA EL “ANÁLISIS PARA LA TOMA DE DECISIONES”

De la misma manera que se estudia y se capacita de manera **exhaustiva en: “La secuencia de acciones de un Comando para la adopción de una resolución y su ejecución”, conocida antiguamente como método de la “SACARE”**

Se considera también en extremo importante, dedicarle un “estudio PROFUNDO” a la “PERSONALIDAD DEL COMANDANTE”.

Quisiera en estos momentos mostrar tan sólo algunos ejemplos de la abundante bibliografía que existe en la materia de planificación y toma de decisiones.

Para ello se ha escogido 2 ejemplos: uno del “ámbito militar” (no Argentino) y el otro correspondiente a la esfera del “campo civil”. Es interesante observar las similitudes y diferencias entre los procesos; lógico es que apuntan a diferentes tipos de misiones y objetivos; no obstante, el proceso mental de ANALIZAR para luego DECIDIR, tiende a ser más UNIVERSAL de lo que parece.

En este contexto, nos referiremos primero a:

EJEMPLO # 1

MANUAL DEL PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES (PMTD) – DE LA REPUBLICA DE ECUADOR

EL PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES (PMTD)

El éxito de las operaciones militares descansa en los principios de responsabilidad total y la aptitud para dar y aceptar órdenes por jefes militares que piensen en términos de la misión e intención del comandante para satisfacer los requerimientos para alcanzar los objetivos asignados a la unidad.

Este concepto sólo surte efecto si toda la cadena de mando comprende cabalmente los principios doctrinarios y los procesos de análisis funcionales y lógicos para examinar las posibilidades que encierra el campo de batalla.

Los comandantes toman las decisiones y los oficiales de los estados y planas mayores los ayudan a tomar y comunicar esas decisiones y velar porque se ejecuten debidamente. Para tomar decisiones correctas, el EM o plana mayor deben comprender el proceso de toma de decisiones y las herramientas que intervienen en este proceso. El Proceso Militar

en la Toma de Decisiones (PMTD) es continuo, dinámico y multidimensional; permite que se lleven a efecto simultáneamente decisiones relativas a las operaciones vigentes así como la planificación y toma de decisiones para las operaciones futuras.

La toma de decisiones es una combinación de la ciencia y el arte militar, la toma de decisiones y el don de mando son dos de las funciones más importantes del ejercicio del mando en combate; tomar decisiones efectivas y oportunas es imprescindible para la eficacia del ejercicio del mando en combate.

El ejercicio del mando es el arte de la guerra dentro del dominio del comandante; el ejercicio del control es la ciencia de la guerra dentro de la esfera de acción del estado o plana mayor. El ejercicio del mando incluye la apertura para recibir información, habilidades cognitivas para procesar el MANUAL DEL PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES (PMTD) 2 información, destrezas analíticas en el ámbito de plana mayor y comando, formulación de conceptos de operaciones, selección de oportunidades y terreno clave, prioridad de tareas, evaluación de riesgos, toma de decisiones y asignación de funciones.

El comandante utiliza estos aspectos para liderar, dirigir y motivar a sus tropas en el cumplimiento de la misión. El ejercicio del mando es un elemento diferente y separado del control. El control implica mantenerse informado sobre las diferentes situaciones, identificar las variaciones de los cálculos iniciales, corregir las desviaciones de la guía inicial, calcular los requerimientos, analizar e informar sobre el desempeño de las unidades.

El ejercicio del control se encuentra dentro del campo de acción de los miembros del EM o plana mayor. A diferencia del ejercicio del mando, el control es un proceso más empírico.

Este manual no está orientado a un nivel específico de comando ya que el Proceso Militar en la Toma de Decisiones es una herramienta que orienta en forma general el proceso para obtener los productos necesarios que requiere el comandante durante el desarrollo de las operaciones para tomar decisiones oportunas, por lo tanto es aplicable a unidades de nivel táctico u operativo e inclusive estratégico si se consideran los conceptos generales del proceso.

Depende del nivel de comando para determinar los productos que se desean obtener y el detalle de los mismos en cada uno de los pasos del proceso. Sobre este criterio, cuando a lo largo de este manual se emplee el término “plana mayor”, se debe referir al organismo asesor del comandante, ya sea este a nivel batallón (plana mayor), nivel brigada (estado mayor) o niveles superiores.

El concepto PMTD es un procedimiento para la solución de problemas militares y sirve al comandante y a su plana mayor como herramienta para el desarrollo de apreciaciones, planes y órdenes.

El proceso MANUAL DEL PROCESO MILITAR EN LA TOMA DE DECISIONES (PMTD) normalmente inicia cuando se recibe una misión y tiene como finalidad producir una orden o un plan. Las ventajas de aplicar el PMTD son:

- Permitir el análisis y comparación de los múltiples cursos de acción propios y enemigos para procurar identificar el mejor curso de acción propio.
- Obtener mayor integración, coordinación y sincronización para una operación y reducir al mínimo el riesgo de pasar por alto un aspecto crítico de la operación.
- Concebir una orden o plan de operaciones detallado.

La sólo desventaja de aplicar el PMTD radica en la cantidad de tiempo que se requiere para poder completar todo el proceso

Pasos del PMTD

El PMTD est- compuesto por 7 pasos:

PASO 1 - Recepción de la misión.

PASO 2 - Análisis de la misión.

PASO 3 - Desarrollo de los cursos de acción.

PASO 4 - Análisis de los cursos de acción.

PASO 5 - Comparación de los cursos de acción.

PASO 6 - Aprobación del curso de acción (Decisión).

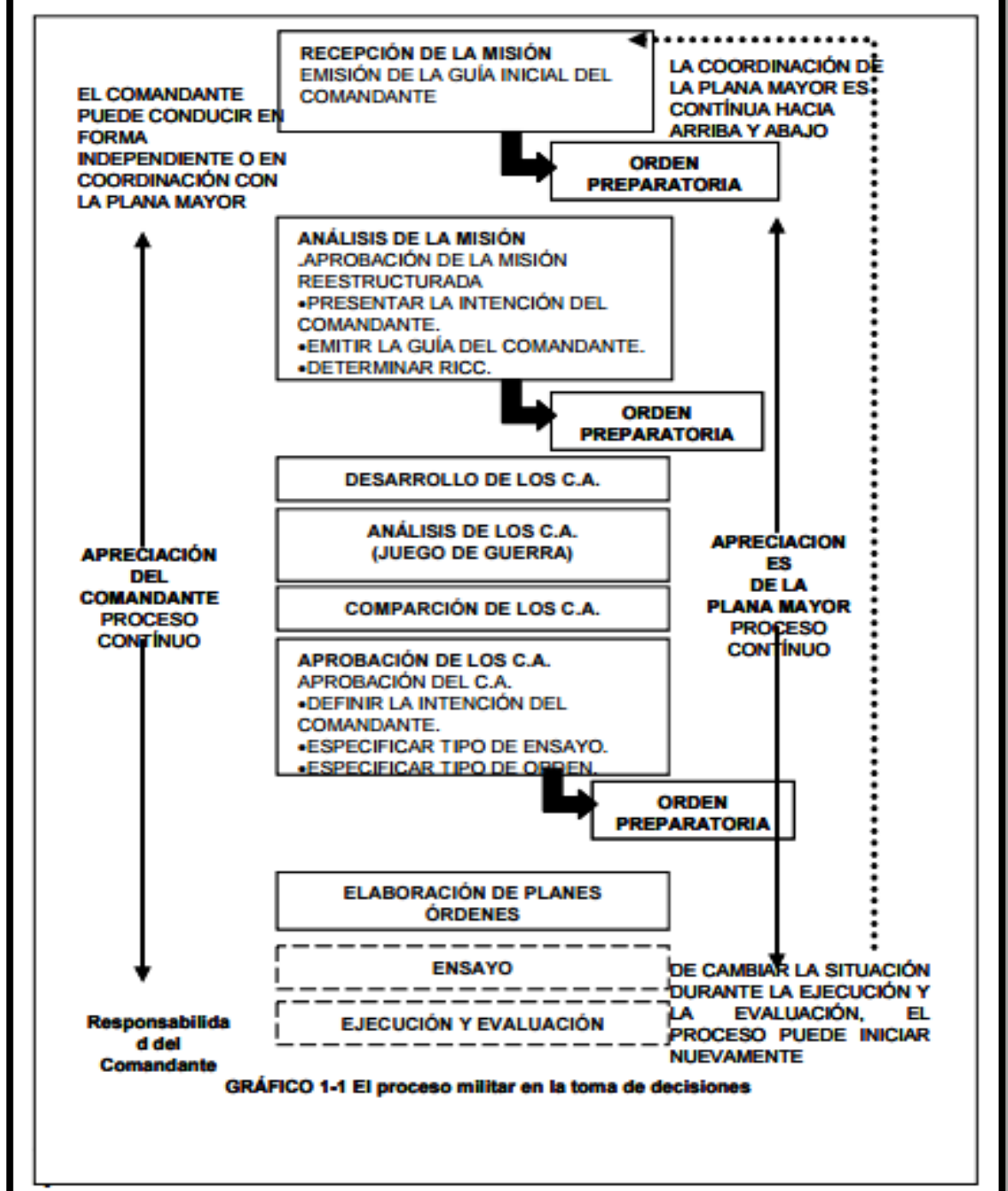
PASO 7 - Elaboración de órdenes. T

Todos los pasos en el proceso están interrelacionados. Cada paso, a su vez tiene su propio producto para ser utilizado en el paso siguiente. Por lo tanto un error cometido anteriormente va a repercutir más tarde sobre los pasos posteriores.

Es importante considerar que a lo largo de todo el proceso en cada paso y en base al tiempo, información y elementos disponibles posiblemente no se pueda desarrollar alguna de las actividades que componen cada paso, por lo tanto depender de la habilidad de el estado o plana mayor y el comandante para poder adaptar el proceso a las condiciones reales del campo de batalla.

Figura 7: Proceso Militar para la TOMA DE DECISIONES – Ejército del Ecuador - ESPE

Mientras menor sea el tiempo disponible y menos experimentada sea el estado o plana mayor, la participación del comandante será mayor.



EJEMPLO # 2

MANUAL DEL PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES – MODELO KEPNER TREGOE EL PROCESO EN LA TOMA DE DECISIONES (CIVIL)

Método Kepner Tregoe

¿Qué es?

El método Kepner Tregoe para tomar decisiones es una metodología estructurada para obtener, priorizar y evaluar información. Fue desarrollada por Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe en los años 60. También conocido como matriz Kepner Tregoe o matriz del perfil competitivo.

Es un modelo racional bien respetado en los círculos de gestión empresarial.

Un aspecto importante del método Kepner Tregoe es la valoración y priorización del riesgo.

De manera que la idea no es encontrar una solución perfecta sino **más bien la mejor opción posible**, basada de hecho, en **lograr el resultado con las mínimas consecuencias negativas**.

Se comercializa como una forma de tomar decisiones imparciales, en la que se dice que limita los sesgos conscientes e inconscientes que desvía la atención fuera de los resultados.

Hay cuatro pasos básicos cuando usamos el método Kepner Tregoe para tomar decisiones:

- **Análisis de la Situación**- se usa para clarificar la situación, esbozar una línea general del asunto y elegir una dirección.
- **Análisis de Problemas** - aquí es donde los problemas se definen y se determinan sus causas.
- **Análisis de Decisiones** - se identifican las alternativas y se analiza el riesgo de cada una.
- **Análisis de Problemas Potenciales** - se hace un escrutinio de la mejor de las alternativas frente a los problemas potenciales y las consecuencias negativas, y se proponen acciones para minimizar el riesgo.

Siguiendo paso a paso, el método Kepner Tregoe para tomar decisiones nos permite usar las habilidades de pensamiento crítico considerando los muchos factores posibles que pueden ser vitales para tomar una decisión.

Análisis de decisión de Kepner Tregoe

Elaborar una declaración sobre la decisión

- incluye no sólo el resultado deseado sino también la acción requerida.

Se debe Definir:

- Los requerimientos estratégicos – “debo tener”
- Objetivos operacionales – “quiero tener”
- Restricciones - límites en el sistema

Listado de objetivos y asignación de valores relativos

Decision making Kepner Tregoe 1

Listado de alternativas

- Generar tantas rutas de acción potenciales como sean posibles tanto si son viables como si no en un primer momento.

Puntúa cada alternativa

- Primeramente, elimina cualquier alternativa que no encaja con los "debo tener".
- Ve a través de cada alternativa, una por una, considerando cada una frente a "deseo" en una escala del 1 al 10.
- Después, multiplica el valor del objetivo por la puntuación de la satisfacción para obtener la puntuación del valor.

Decision making Kepner Tregoe 2

- Repite esto para cada alternativa

Elige las dos o tres alternativas más altas y considera los problemas potenciales y los efectos negativos de cada una.

Considera cada alternativa frente a todos los efectos negativos. - Uno cada vez de nuevo, comparando alternativas frente a los efectos adversos, puntuando por probabilidades e importancia.

Decision making Kepner Tregoe 3

Analiza la puntuación del valor frente la clasificación de la adversidad de cada uno y elige la puntuación más alta.

Considera la opción ganadora frente a cada consecuencia negativa y sugiere un plan de acción para minimizar los efectos adversos.

Pros y contras

Esta aproximación sistemática, paso a paso, hace fácil realizar el análisis de decisión Kepner Tregoe. Puede ser muy útil cuando hay muchas opciones potenciales a tener en cuenta y también cuando hay muchos posibles efectos no deseados. Parte de este método es la habilidad de minimizar algunos de los efectos negativos.

Aunque es ofrecida como una matriz de decisión imparcial, alguien tiene que decidir la importancia relativa de los objetivos, la probabilidad de que ocurran las reacciones adversas y la importancia relativa de cada una de esas reacciones. ¡Es difícil creer que no habrá ninguna parcialidad en ello de todas maneras!

El modelo Kepner Tregoe elige un resultado y también cómo exactamente debería lograrse dicho resultado. ¡Esto es frecuentemente problemático porque el universo frecuentemente tiene otros planes! Quiero decir que siempre hay imprevistos. Puedes tener uno o el otro, pero no los dos. Este modelo para tomar decisiones se ocupa de estos dos aspectos.

tos: resultado y pasos para obtener el resultado, sólo por la solución de problemas al final del proceso.

Realizar este proceso puede también tomar un tiempo considerable. ¡También se requiere mucha paciencia y determinación!

Otras ideas

Esta es sólo una de las muchas herramientas y técnicas para tomar decisiones disponibles para decisiones tipo empresarial.

Y la toma de decisiones del método Kepner Tregoe no es considerada como la forma natural en que los humanos toman sus decisiones.

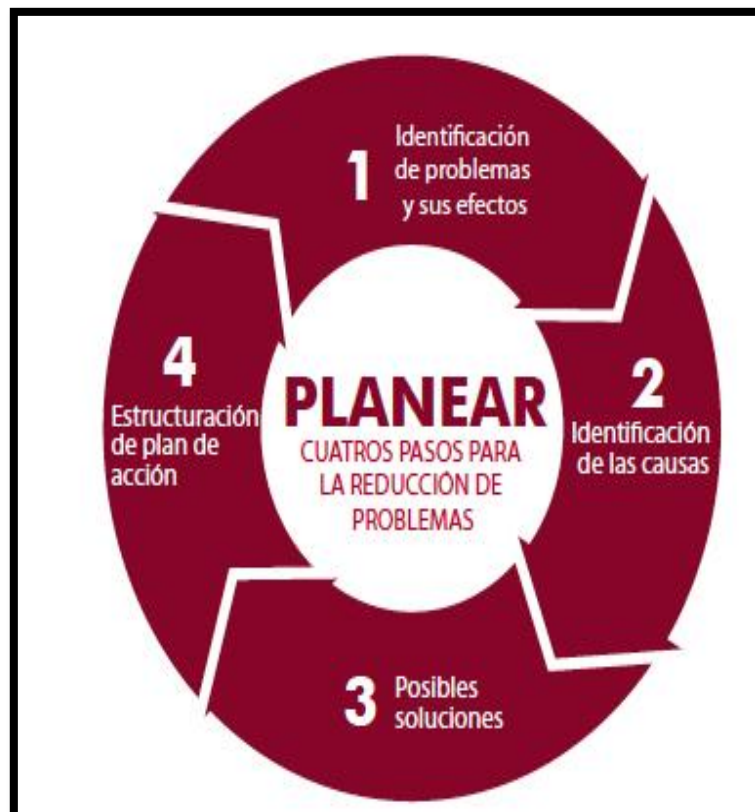


Figura 8: ciclos del planeamiento – Modelo Kepner Tregoe

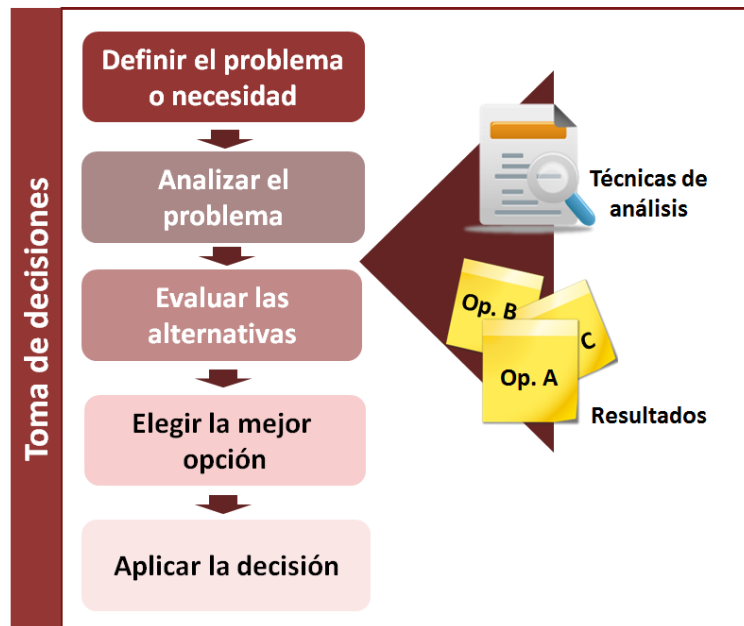


Figura 9: Pasos para la Toma de Decisiones – Modelo Kepner Tregoe

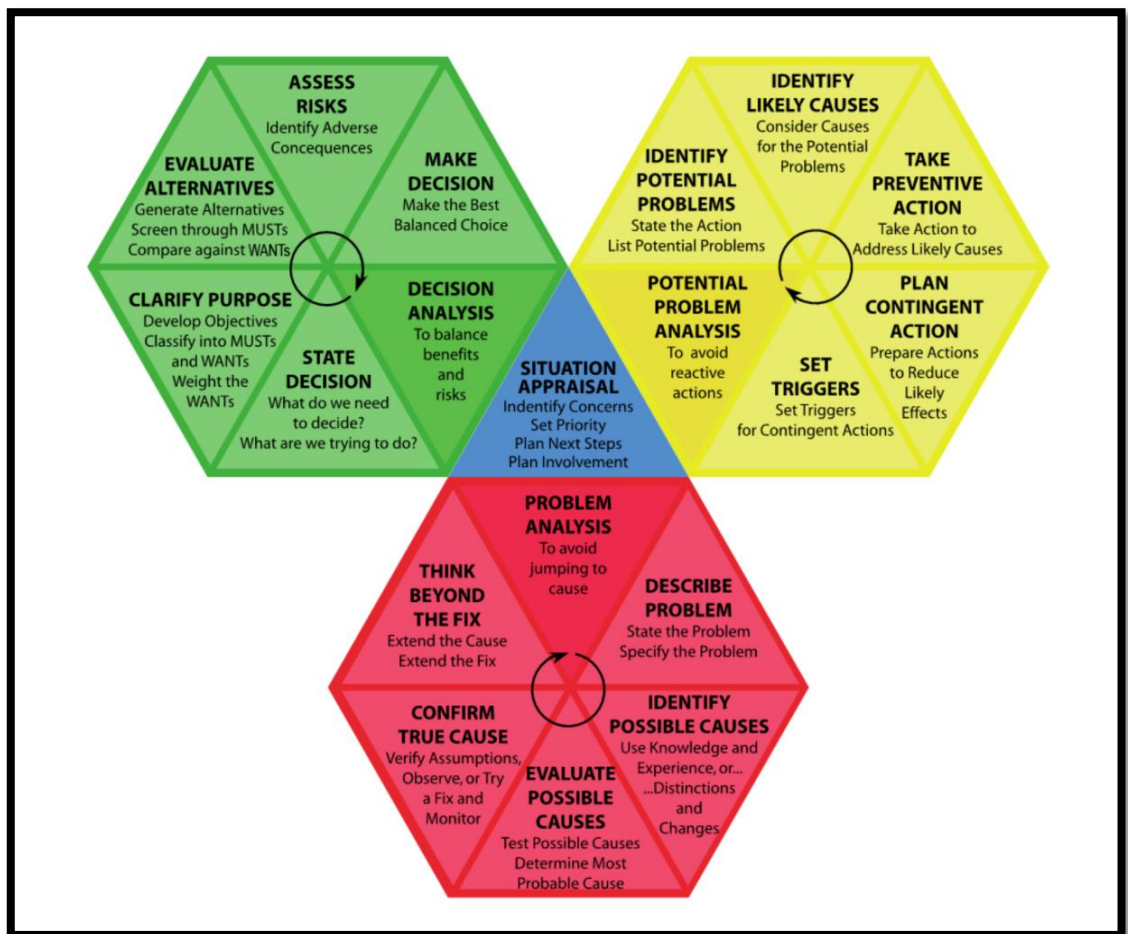


Figura 10: Pasos para la Toma de Decisiones – Modelo Kepner Tregoe

ANEXO 2 – “ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS PRINCIPIOS DE LA CONDUCCIÓN (MILITAR) Y LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS (CIVILES) DE HENRY FAYOL”

Se brinda otro muy sucinto análisis comparativo, a efectos de demostrar como “se funden” los conocimientos y procedimientos entre los campos militar y civil.

Este ejemplo que se expone a continuación, muestra la NO existencia de una gran brecha entre la concepción de los **principios sobre los cuales se administran los recursos**, ya sea desde el punto de vista castrense o civil.

Comenzamos con el ejemplo del medio civil empresarial, tal el caso de Henry Fayol³⁷ y sus enunciados de las actividades administrativas, cuando afirma (sic):

“Las actividades administrativas están presentes en todas partes, y su peso es c/ vez mayor a medida que se asciende en la jerarquía. Para que se cumplan las actividades administrativas deberá aplicarse en ellas cierto n° de principios administrativos”:

1. *División del trabajo*
2. *Autoridad y responsabilidad*
3. *Disciplina*
4. *Unidad de mando*
5. *Unidad de dirección*
6. *Subordinación del interés individual al interés general*
7. *Remuneración*
8. *Grado de descentralización*
9. *Jerarquía*
10. *Orden*
11. *Equidad*
12. *Estabilidad del personal*
13. *Iniciativa*
14. *Unión del personal”*

Podríamos preguntarnos: ¿Cuántos de estos ‘Principios Administrativos’ son, en algunos items, cuasi coincidentes con los **“Principios Básicos de la Conducción”**?

³⁷**Henri Fayol** fue uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración. Nació en Estambul, el 29 de Julio de 1841, en el seno de familia burguesa, vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años, en el año 1860, e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas y a los 47 ocupó la gerencia general de la Compagnie Commentry Fourchambault et Decazeville, que entonces se hallaba en situación difícil. Su administración fue muy exitosa. En 1918 entregó la empresa a su sucesor, en una situación de notable estabilidad. Murió en París el 19 de Noviembre de 1925

Para mejorar aclarar lo dicho; mencionemos ahora los “Principios Básicos de la conducción”.

Los “**Principios de la Conducción**”³⁸ del Ejército Argentino, son:

1. **Voluntad de vencer**
2. **Objetivo**
3. **Ofensiva**
4. **Maniobra**
5. **Libertad de acción**
6. **Unidad de Comando**
7. **Economía de Fuerzas**
8. **Masa**
9. **Sorpresa**
10. **Seguridad**
11. **Simplicidad**

Obsérvese, ahora como empieza a jugar la “Personalidad del Comandante” en cada uno de estos principios.

En prácticamente la totalidad de ellos, “la personalidad del Comandante o Jefe”, juega un rol preponderante.

Así se demuestra también que: tanto en el medio civil, con los Gerentes Generales, Directores, etc., como con los Comandantes o Jefes de las FFAA, **la personalidad de estos DECISORES** (tanto en el medio civil, como en el militar), juega un papel decisivo.

³⁸ Ejército Argentino, 1960, “M-65-1 Ejercicio del mando”, pg II, Principios de la Conducción

**ORDENANZAS GENERALES
DE LA ARMADA NAVAL.**

PARTE PRIMERA.

**SOBRE LA GOBERNACION MILITAR Y MARINERA
DE LA ARMADA EN GENERAL,
Y USO DE SUS FUERZAS EN LA MAR.**

TOMO I.



EN MADRID

EN LA IMPRENTA DE LA VIUDA DE DON JOACHÍN IBARRA.

MDCCLXXXIII.

2

A la aplicacion, buena conducta, subordinacion al superior, circunspeccion afable con el inferior, respeto á las dignidades de las demas carreras, urbanidad general, actividad y celo incansable en la fatiga, y finalmente espíritu militar, esto és, deseo de poner su vida á qualquiera riesgo en defensa y gloria de mi Corona y de la Patria, que son las calidades que caracterizan de digno al Oficial en todas las profesiones de mis Reales Armas, debe unir él de Marina los conocimientos propios de los muchos ramos de su carrera, como se exprésan en el Título de Capitanes Generales de Departamento, considerando que si ignora no puede mandar, y que si algun acaso le pone en cargo superior á su inteligencia, estara en el continuado desayre de darlo á conocer á sus inferiores, y en igual riesgo de perder su estimacion.

.118, I, 3.

69 á 85 y
88, 89, III, 2.

3