

Cinco premisas formativas de la Educación Militar en el Colegio Militar de la Nación para reformar las debilidades del entorno en fortalezas del sistema: *Liderar al liderazgo hacia el cumplimiento de la misión.*

Autor: Capitán Rodofile, Leonardo Christian

Correo electrónico: leo.rodofile@gmail.com

C.V.: Magíster en Administración Pública – Especialista en Historia Militar Contemporánea - Licenciado en Conducción y Gestión Operativa – Profesor de Equitación – Profesor Universitario para la Enseñanza Media y Superior de la Conducción Militar.

Resumen:

A través de un análisis histórico preliminar sobre la evolución de la enseñanza del arte y la ciencia del “Mando” a los Cadetes del Colegio Militar de la Nación, el presente trabajo tiene como primer objetivo, identificar algunos aspectos sobresalientes del sistema y cómo éste ha ido adaptándose en respuesta a las condiciones impuestas por el entorno. En este contexto, surge un segundo objetivo, que es distinguir entre conceptos clave para maximizar la calidad de dicha instrucción encontrando los términos de comando, mando, liderazgo y *coaching*, donde todos los autores revisados coinciden en que el proceso formativo debe iniciar desde el individuo hacia el entorno. En otras palabras, el individuo debe mejorar y superarse para poder ejercer un liderazgo adecuado en el contexto.

Este artículo, propone modificar ese punto de partida, comenzando desde el entorno hacia el individuo. Para ello, a través de un análisis de las principales debilidades presentes en el mismo, se busca reformarlas en fortalezas del sistema, lo cual repercutirá positivamente en el individuo, facilitando su desarrollo y mejorando su capacidad de liderazgo. Aspecto que pretende allanar el camino, permitiendo la entrada en un círculo virtuoso dentro de la Educación Militar, que impacte tanto en el individuo como en su contexto, logrando así resultados de mayor alcance, eficacia y eficiencia. En definitiva, al transformar las debilidades del entorno en fortalezas del sistema, se promueve un proceso educativo más robusto que no solo mejora al individuo, sino también al sistema en su conjunto, con el propósito de “liderar al liderazgo” hacia un lugar de privilegio, para formar a los futuros Oficiales hacia el cumplimiento de la misión.

Palabras clave: Educación Militar — Mando — Liderazgo — Debilidades y Fortalezas — Colegio Militar de la Nación.

Antecedentes y resumen histórico

Desde sus inicios e incluso antes de su creación, el Ejército Argentino (EA) adoptó una estructura de mando militar influenciada por las prácticas españolas, adaptándose a las primeras milicias en formación y a los primeros bosquejos organizacionales del mismo, entendiendo al mando según (D'Wartelet Muñoz, 1863) como el “Poder o autoridad que tiene un jefe sobre sus subordinados” (pág. 488). Aunque no fue sino hasta mitad del siglo XIX que se comenzaron a emular modelos de Academias Militares europeas sobre cómo enseñar a mandar. Siendo de las primeras documentadas el Reglamento para la Academia Militar para la República Argentina (Tomás de Iriarte, 1860), que establece las bases y la estructura de cómo debiera ser la misma, sumado a qué materias se impartirían, un régimen de evaluación, aspectos disciplinarios, incluso hasta qué cantidad de medias y peines debía recibir el Cadete.

Bajo la presidencia de Domingo Faustino Sarmiento, se creó el Colegio Militar de la Nación (CMN) en octubre de 1869, marcando el inicio de una academia destinada a la formación de Oficiales, quienes previamente habían sido formados en las unidades de tropa y forjados en los distintos conflictos y guerras. De este modo, ya se establece el único lugar (hasta la actualidad) que formará a aquellos que detentan la autoridad y, por ende, deben comandar y conducir. Su primer director es el Coronel de origen húngaro Janos Czetzy, quien estableció como lectura obligatoria para los cadetes el Manual *“El porqué de las cosas: o sea, la razón de las cosas que, aunque aceptada de hecho, se conoce sino imperfectamente”* (Czetzy, 1872). Este libro es de amplia cultura general: un manual sobre conceptos básicos que se dan por sentados, en forma de preguntas y respuestas. En este se encuentran preguntas como: ¿En dónde se encuentra el oxígeno? ¿Qué es lo que causa las vibraciones del aire y produce el sonido? ¿Por qué una toalla cuya punta se mete en el agua se moja mucho más arriba de su nivel? ¿Cuál es la causa del viento? Acompañado de este manual, arriba el primer Reglamento del Colegio Militar de la Nación (Comandancia General de las Armas, 1879) que “establece a la carrera de las armas de Artillería, Caballería e Infantería para llenar las vacantes que resulten en los cuadros de Oficiales en los ejércitos de la República” (pág. 5)

Para esta época, las primeras influencias europeas en el Ejército Argentino provinieron de Francia, visible en los uniformes y en ciertos aspectos formales. Posteriormente, la formación del General Pablo Riccheri en Alemania introdujo una serie de cambios, siendo el más significativo la Ley 4031 – “Ley sobre Servicio Militar Obligatorio” (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 1901) la cual tuvo un importante impacto sobre la naciente República Argentina. Sirvió tanto para censar a la población como para nacionalizarla, es decir, dar identidad de argentinos a los hijos de inmigrantes, que eran la gran mayoría, dando no solo un sentido de pertenencia, sino una carga cultural vinculada a esta tierra. Para 1911, se actualiza el Reglamento del Colegio Militar, sumando aspectos de la incorporación de postulantes, formación y evaluación de los mismos. (Ministerio de Guerra, 1911).

En cuanto al sistema de mando, buscando un método, se toma como modelo el establecido por el Mariscal Helmuth von Moltke conocido como *Auftragstaktik*: independencia de los Oficiales subordinados bajo la intención del Comandante, con amplia libertad de acción e iniciativa (Herrera, 2022, pág. 4). Incluso, se tradujeron casi literalmente los reglamentos alemanes de este estilo, siendo el R.R.M 35 - “Reglamento de Conducción de Tropas” (Ejército Argentino, 1940) claro espejo del Reglamento de Conducción de Tropas – (Truppenführung - Liderazgo de Tropas, 1936) del Ejército Alemán. En este se perfilaban los antecedentes de la guerra relámpago, aplicada con gran éxito al comienzo de la Segunda Guerra Mundial (Cornut, 2021, pág. 22). Además, de adoptar algunas doctrinas fundamentales para el funcionamiento del Ejército como el Reglamento Alemán de Conducción y Combate de las Armas Combinadas de 1921, que luego será el Reglamento para el Ejército Argentino (Magnelli, 1993, pág. 164). Estas influencias alemanas aportaron una visión de mando descentralizado, sumado a conceptos que aún permanecen en la doctrina vigente, como la iniciativa, el criterio y la audacia.

Gráfico Nro 1. Primera parte. Línea resumen de doctrina referente al Mando en el CMN.

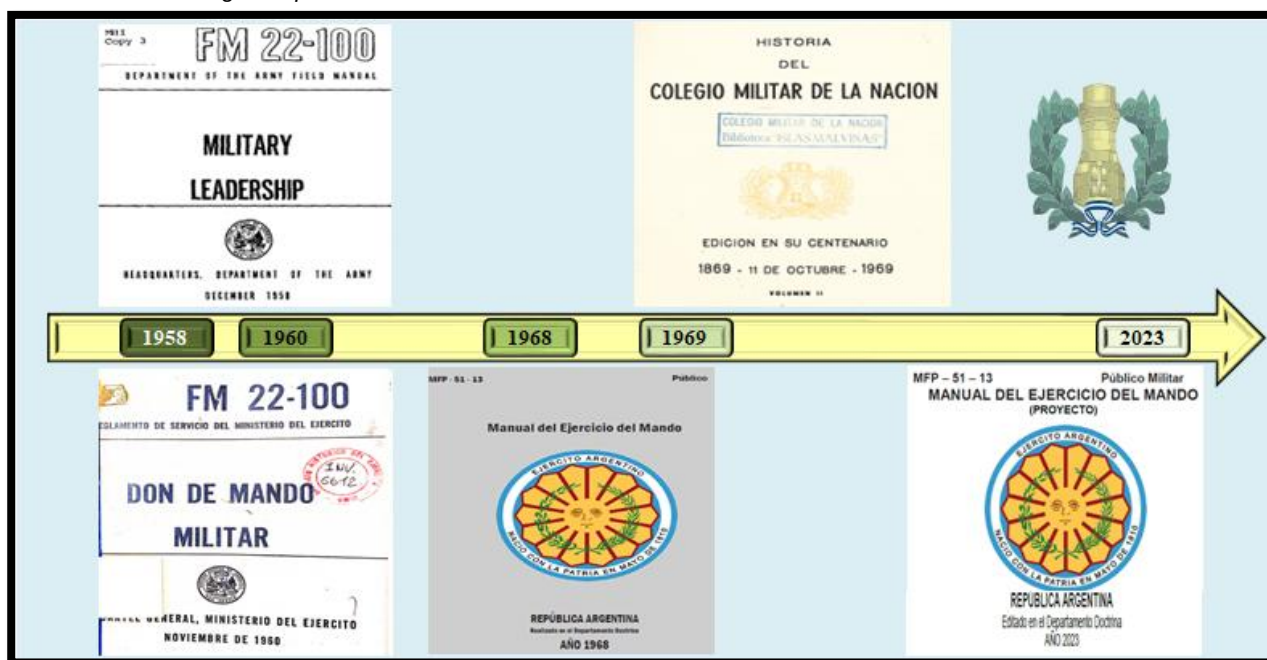


Será casi diez años después de la derrota alemana en la Segunda Guerra Mundial, que el Ejército Argentino comienza a cambiar su doctrina de mando descentralizado alemana por la doctrina del nuevo líder del bloque occidental: Estados Unidos de Norteamérica. Esta va a estar caracterizada principalmente por un ejercicio centralizado, y fue el tipo de mando aplicado en Vietnam. El primer indicio será el reglamento R.S 22 – 100 – “Don de Mando Militar” (Ejército Argentino, 1960) copia fiel del F.M 22- 100 – “*Military Leadership*” (Ejército de los Estados Unidos, 1958). Como resultado de esta interacción, unos años después, el Manual del Ejercicio del Mando (Ejército Argentino, 1968) es una amalgama de ambas doctrinas. Y en complemento a estas doctrinas, en el CMN, se iba actualizando la forma de mando según las distintas órdenes del día, según se detalla en García Enciso (1969), hacia valores como el heroísmo, el honor, el aprecio a los conciudadanos, la disciplina (incluso felicitando a los cadetes por no haber cometido ninguna falta, ni aún leve, en 24 horas) y subordinación (pág. 15).

Sin embargo, tras la senda derrota táctica sufrida en Vietnam, el Ejército Norteamericano debió abandonar su doctrina centralizada de mando, y virar hacia el mando tipo misión, visto especialmente para la Primera Guerra del Golfo, aplicada con gran éxito (Magnelli, 1993, págs. 186-187). En este periodo, el Ejército Argentino mantuvo el estilo de mando y liderazgo para sus oficiales bajo los vestigios que permanecieron en la cultura organizacional de la antigua doctrina alemana y, la ahora, antigua doctrina norteamericana.

Al momento de esta publicación, se cuenta con un nuevo Manual de Ejercicio del Mando (Ejército Argentino, 2023), actualizado después de cincuenta y cinco años, el cual conserva la mayoría de los conceptos originales, lo que es un acierto. Este manual incorpora también nuevos conceptos sobre liderazgo, resiliencia, empatía, proactividad, adicionando un plan de acción para el desarrollo de los indicadores básicos del mando y complementando el ejercicio del mando en otras operaciones, como operaciones militares de paz (OMP), en la Antártida y bajo un ambiente pluriorganizacional.

Gráfico Nro 2. Segunda parte. Línea resumen de doctrina referente al Mando en el CMN.



En la actualidad, el Colegio Militar de la Nación, como formador de los futuros Oficiales del Ejército Argentino, desempeña un papel crucial en la preparación de quienes ejercerán el mando y liderazgo de sus fracciones en situaciones críticas. Este Instituto integra y articula la doctrina con las materias académicas complementadas con simposios de liderazgo, sumado a las prácticas profesionales, agregando la misma idiosincrasia del día a día imbuída en la identidad organizacional, brindando como resultado, luego de cuatro años de formación integral, al Oficial del Ejército Argentino.

¿Comando y Mando? ¿Mando y Liderazgo? ¿Liderazgo y Coaching?

Por consiguiente, se puede delinear de manera bastante precisa lo referente a la materia “mando” en el Ejército Argentino y especialmente en el ámbito educativo representado por el Colegio Militar de la Nación. Trazo que se ha configurado a veces desde la propia cultura organizacional y, actualmente, dentro de un Proyecto Curricular Institucional y Plan de Estudios que incluye cátedras especializadas en esta área. Así, este Instituto se erige como el lugar donde se transmite la esencia misma del Oficial, tanto del pasado como del presente, aplicable a cualquier ejército. Este concepto no se utiliza o se ejecuta; no es una mera función que se desempeña, sino que se ejerce. Vínculo esencial que posee con la palabra “poder”, tal como la primera definición brindada de mando, ya que ambos se ejercen. Distinción crucial para entender los conceptos que se desarrollarán a continuación. Ya que todos ellos se apoyan en la concepción del “poder” tal como lo entiende (Weber, 1922) al afirmar que es la “Probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (pág. 43)

Sin embargo, el presente estudio no tiene como objetivo establecer distinciones precisas entre los conceptos de comando, mando, liderazgo o *coaching*. Más bien, se pretende identificar los conceptos esenciales previamente desarrollados por otros y sustentados en las bases doctrinarias. Este análisis se lleva a cabo para entender claramente el propósito del mismo, que es implementar ciertas premisas que mejoren el actual método de enseñanza del liderazgo y, por ende, obtener resultados más eficaces.

En primer lugar, el comando, definido según el nuevo manual (Ejército Argentino, 2023) será el “Ejercicio de la autoridad y responsabilidades legales sobre una organización militar. Es una función del grado y cargo que está prescripta, regulada y limitada taxativamente por las leyes y los reglamentos militares” (pág. 11)

Sobre el mando, definirá:

Es la acción que ejerce el jefe sobre el personal que le está subordinado, 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 (pág. 11).

Sobre el liderazgo, afirma:

Debemos entender al liderazgo militar como la resultante de una adecuada aplicación de los procedimientos y el desarrollo de las condiciones personales para el mando a la que todo jefe de una organización militar, sin importar el nivel, debe aspirar a obtener como parte del reconocimiento del personal militar que tiene a cargo. También se puede definir como la excelencia del ejercicio del mando. A través del liderazgo, el cual es a su vez una aptitud moral, se logra influir en el comportamiento de los integrantes de un grupo, independientemente de su número, el cual se conduce, se guía y a partir del cual facilita el progreso individual. Se establece entre toda una cohesión interna, confianza y espontánea cooperación en la realización de actos del servicio, sean estas funciones o el cumplimiento de una misión. (pág. 18)

Este último párrafo sobre la definición doctrinal del liderazgo es un parafraseo de lo ya afirmado por Magnelli (1993: p.54), tras analizar la misma línea doctrinal alemana, norteamericana y la propia experiencia nacional. Concluyendo una premisa fundamental. Se puede ser jefe sin ser líder y también se puede ser líder sin ser jefe.

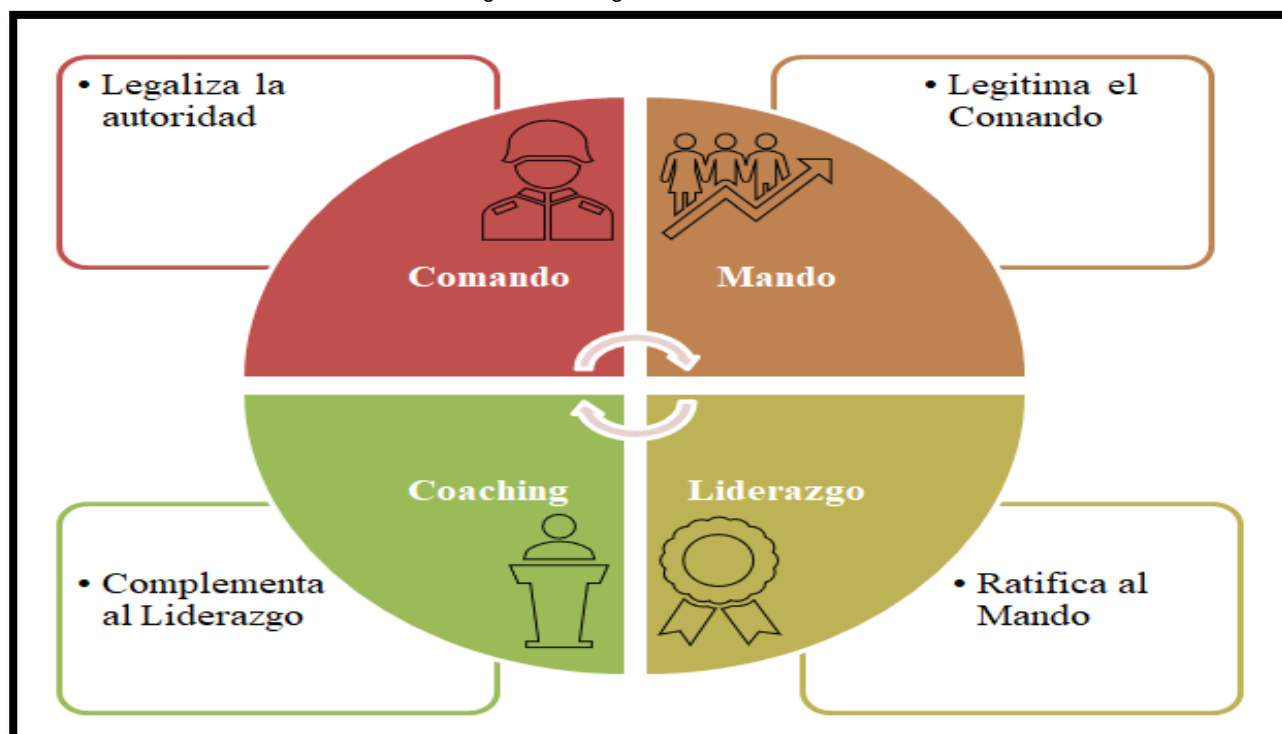
Autores como Martín Giró (2021), afirman que se puede equiparar la acción de mandar con liderar bajo las definiciones analizadas de Comando (que legaliza) y Mando (que legitima), que pertenecían al antiguo manual. (págs. 16-17). En este sentido, el nuevo reglamento, que suma la definición de liderazgo, implícitamente, aporta al mando, este concepto. Es decir, lo incluye como una manifestación adecuada de su mismo ejercicio, como parte de su misma esencia. Como afirma sucintamente Trejo (2016: p.17) "Liderazgo es la autoridad moral que se logra a través de un correcto ejercicio del mando". Frente a esta discusión sobre si uno es lo mismo que el otro, el mismo autor nos brinda una solución definitiva al afirmar (Trejo, 2014):

Liderazgo y ejercicio del mando han sido consideradas como sinónimos y es que realmente lo son, con algunas pequeñas diferencias, su esencia es la misma, son conceptos básicos e íntimamente ligados y que a través del tiempo sus principios y atributos han cambiado muy poco, ya que responde a legítimas aspiraciones de cualquier grupo humano organizado. (pág. 109)

Virando hacia conceptos similares, nos encontramos con el concepto de *coaching*, que en palabras de Whitmore (2003) "consiste en liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo. Trata de ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles" (pág. 24). Es decir, a través del acompañamiento, la escucha, la cooperación, colaboración y otros postulados, llevar al grupo de personas que depende de ese *coach* hacia una mejor versión. Y se puede caer en un error al considerar que este concepto se aplica únicamente al ámbito de la gestión empresarial o exclusivamente en el sector financiero. Ya que los principios fundamentales del *coaching* tienen sus raíces en el mando militar, aunque se han adaptado para alinearse con paradigmas contemporáneos, como se puede apreciar en "8 lecciones de liderazgo militar para emprendedores" de Kiyosaki (2014: pp. 22-23).

Además, de manera recíproca, se busca incorporar estos conceptos en las Fuerzas Armadas, como se evidencia en algunos estudios realizados para el Ejército de Tierra español, el cual ha implementado recientemente un innovador currículum educativo integrado al *coaching*. Este nuevo programa de formación para oficiales combina un conocimiento técnico actualizado, con un enfoque particular en el liderazgo, una preparación física meticulosa y una sólida base moral (N. González; F. Callado Muñoz; M. Valles, 2019, pág. 122). Asimismo, Masa Cerrato (2024: pp. 32-34) propone la inclusión de temas de marketing en las Fuerzas Españolas, siendo ambos enfoques de numerosos logros y beneficios evidentes. Esta fusión de conceptos no solo enriquece la formación militar, sino que también amplía las capacidades estratégicas y operativas de las mismas.

Gráfico Nro. 3. Comando, Mando, Liderazgo, Coaching.



Además, en nuestro país, la investigación de Malianni (2022) aporta un nuevo significado al coaching ontológico, adaptándolo al personal militar con el objetivo de alcanzar los resultados esperados. Este enfoque busca generar una visión compartida, promover el compromiso, la motivación, fomentar la creatividad, la innovación y la responsabilidad entre el personal militar (pág. 242). En otros aportes sobre tomar estilos de liderazgo para el *coaching* personal, se aprecia el trabajo de Lowney (2014: p.25) en “El liderazgo al estilo de los Jesuitas”, donde destaca las principales diferencias que aporta esta compañía en cuanto al liderazgo destacando al mismo un proceso continuo, pero que nace del individuo.

Para finalizar este apartado, se obtienen algunas reflexiones de rigor. En primer lugar, es fundamental reconocer que estos conceptos resultan difíciles de debatir, principalmente debido al apego a ideas preconcebidas por restricciones doctrinales. Esto implica que los individuos se limitan a sí mismos mediante normas que ellos mismos han creado y aceptado. Y que más allá de las construcciones teóricas que se han desarrollado en este apartado, las cuales permiten diferenciar entre los diversos aspectos a los que se desea hacer referencia, es importante destacar que no deben limitar el accionar. Lo esencial radica en no quedar atrapado en la definición estricta del concepto durante su aplicación práctica. Es decir, intentar ejercer el mando diciendo “*ahora ejerzo el mando, ahora el comando, ahora el liderazgo*” no resulta efectivo ni práctico. En palabras de Gavet (1899: p.38) “La función del Oficial tiene, en efecto, de característico el ser en realidad el ejercicio de un deber”. Es decir, todos estos términos forman parte de un mismo acto, compartiendo la misma esencia. El liderazgo, en particular, se manifiesta cuando se ejerce de manera sobresaliente y ejemplar el mando, trascendiendo las meras definiciones y alcanzando un impacto significativo en el contexto en el cual se aplica.

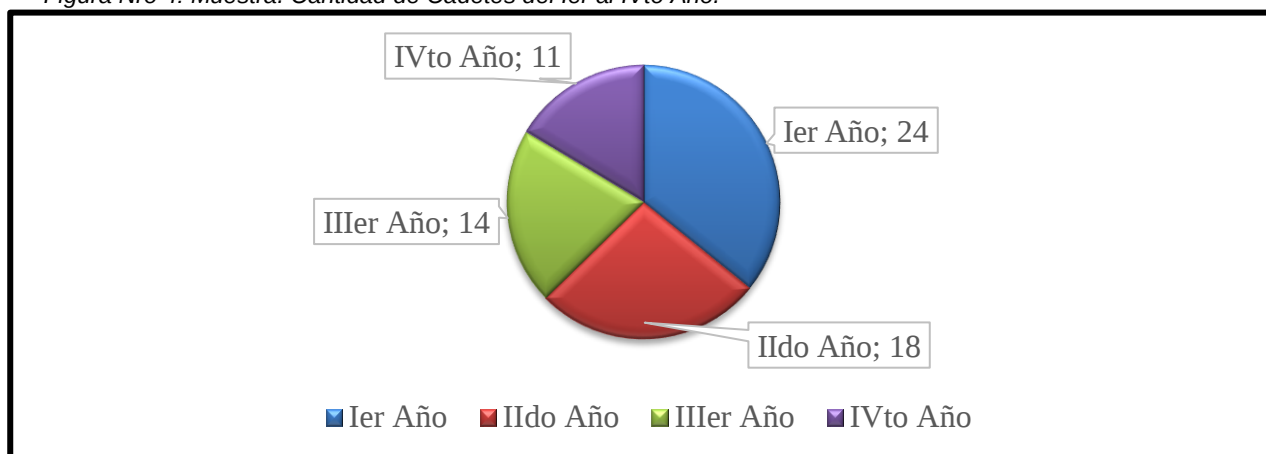
En segundo lugar, todas estas teorías y autores comienzan desde la figura del ser humano. Para convertirse en un mejor líder, es fundamental que el individuo desarrolle sus habilidades de comunicación, cooperación, escucha, preparación física y moral, energía, porte e iniciativa. Estos atributos positivos deben surgir desde la persona y proyectarse hacia la organización, extendiéndose desde el individuo hacia los demás. Es crucial reconocer estos aspectos, pero también es necesario partir del mismo entorno y considerar las dificultades inherentes a la adquisición de tales virtudes. Por lo tanto, es esencial tener en cuenta que el desarrollo de un liderazgo efectivo no solo depende de las cualidades innatas y adquiridas del individuo, sino también del contexto en el que se encuentra inmerso.

Reformar las Debilidades del entorno en Fortalezas del sistema

Para comprender las debilidades del entorno, es fundamental primero entender dicho entorno en su totalidad, así como la realidad que lo configura. Esta realidad se distingue por su naturaleza agresiva, a veces desalmada y severa, características que inevitablemente generan debilidades en aquellos que se encuentran inmersos en ella. Sin embargo, es precisamente esta hostilidad la que también forja fortalezas, ya que las adversidades actúan como catalizadores que impulsan a las personas a superarse, mejorarse y elevarse. Aunque el camino hacia el fortalecimiento personal es arduo y poco placentero, es en los tiempos difíciles donde se forjan individuos capaces de superar cualquier obstáculo que se les presente. De manera similar, la guerra representa un ámbito para el cual el militar se prepara exhaustivamente, con el propósito de actuar con eficacia y determinación cuando llegue el momento adecuado.

Para complementar este análisis que se centra en identificar las debilidades del entorno que influyen en el liderazgo de aquellos que aspiran a ser Oficiales, se ha considerado pertinente formular una serie de preguntas a los jóvenes cadetes, del Ier al IVto curso, según se detalla a continuación:

Figura Nro 4: Muestra. Cantidad de Cadetes del Ier al IVto Año.



Esta metodología incluye la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas de multirrespuesta, cuyo propósito es corroborar si dichas debilidades tienen un impacto tangible en ellos (Hernández Sampieri R. ; Fernández Collado C. ; Baptista Lucio P., 2010, págs. 217-218). La recolección de datos a través de este cuestionario ha permitido obtener una visión más clara y precisa acerca de cómo los factores adversos del entorno pueden influir en el desempeño de los futuros líderes militares.

Y en este sentido, se pretende identificar las cinco principales debilidades en relación a su manifestación, estableciendo una analogía con el cuerpo humano. Este análisis abarca tanto los aspectos inherentes al mismo, como su condición temporal y su existencia, pudiendo apreciarlo en la siguiente tabla:

Tabla Nro 1. Debilidades en relación al individuo.

Ser humano	Característica
Cerebro  “Improvisación débil”	Se identifican las debilidades que afectan la capacidad de planificar de manera eficaz, pensar lógicamente y que producen generar ideas innovadoras. No se buscan limitaciones cognitivas, sino la falta de establecer planes claros y realistas, como aspectos críticos que se analizan en este contexto.
Corazón  “Miedo al Fracaso”	Se identifican las debilidades emocionales y de carácter del individuo en el entorno. Se exploran las emociones, los miedos, las virtudes profundas, la valentía para enfrentar desafíos y la capacidad de mantener la integridad bajo presión.
Piernas	Se identifican las debilidades del conocimiento técnico y la profesionalidad aplicada del individuo frente a la búsqueda de realismo.

 “Saber Hacer”	
Mano señalando hacia atrás  “Vuelta a lo básico”	Primera referencia temporal: el pasado. Se identifican las debilidades que requiere reaprender aquellos principios básicos que, aunque dados por sentados, no han perdido su relevancia.
Mano señalando hacia adelante  “Omisión del futuro”	Segunda referencia temporal: el futuro. Se identifican las debilidades en la capacidad de adaptarse y aprovechar elementos disruptivos como la inteligencia artificial, los metadatos y otras innovaciones tecnológicas.

Puede ser factible implementar numerosos ajustes en la estructuración de la Educación Militar, incluso algunos sostienen que se debería comenzar desde cero, pero esta no es la solución más adecuada. Es necesario reestructurar algunas cosas, ciertamente. Es imprescindible reconsiderar, rehacer, reformular, indudablemente. Por lo tanto, se debe empezar por reformar, para que a mediano plazo se puedan observar resultados significativos. Reformar es la palabra clave. Lo que no funciona, cambiarlo, adaptarlo. No destruir, sino reformar. Si no da resultados deseados; se podrá reformar nuevamente. Pero es un proceso gradual, a mediano y largo plazo. Y en este contexto, es fundamental observar los efectos y analizar el proceso en sí.

Esto significa que la formación militar reforma todas esas debilidades y amenazas del entorno en oportunidades y, finalmente, en fortalezas. En este sentido, no solo de manera retórica sino también práctica, se invierte el discurso, ya que es formidable poder convertir esas debilidades en fortalezas. Una cosa es robustecer nuestras fortalezas o trabajar sobre nuestras debilidades, como, por ejemplo, mejorar la comunicación si se tiene dificultad en este aspecto. Esto es diferente. Esto implica modificar el entorno y utilizarlo en beneficio propio. Y estas fortalezas, se convertirán en premisas fundamentales para la Educación Militar en lo referente al liderazgo. Serán principios que se integran casi como guías rectoras para la planificación de las instrucciones, en todas las situaciones, en cada momento, donde se debe aprovechar la oportunidad para reafirmar a los aprendices que son líderes y destacar alguna de las premisas que se desarrollarán precedentemente.

Primera Debilidad – Cerebro: La improvisación como debilidad

Al intentar identificar las debilidades que afectan la capacidad de planificar de forma eficiente, se observa una característica común en nuestra región. La flexibilidad inherente a la cultura argentina se puede considerar tanto una debilidad como una fortaleza. Este rasgo cultural, si bien facilita la adaptación y la respuesta rápida a situaciones imprevistas, también puede interferir en la previsión de posibles contingencias.

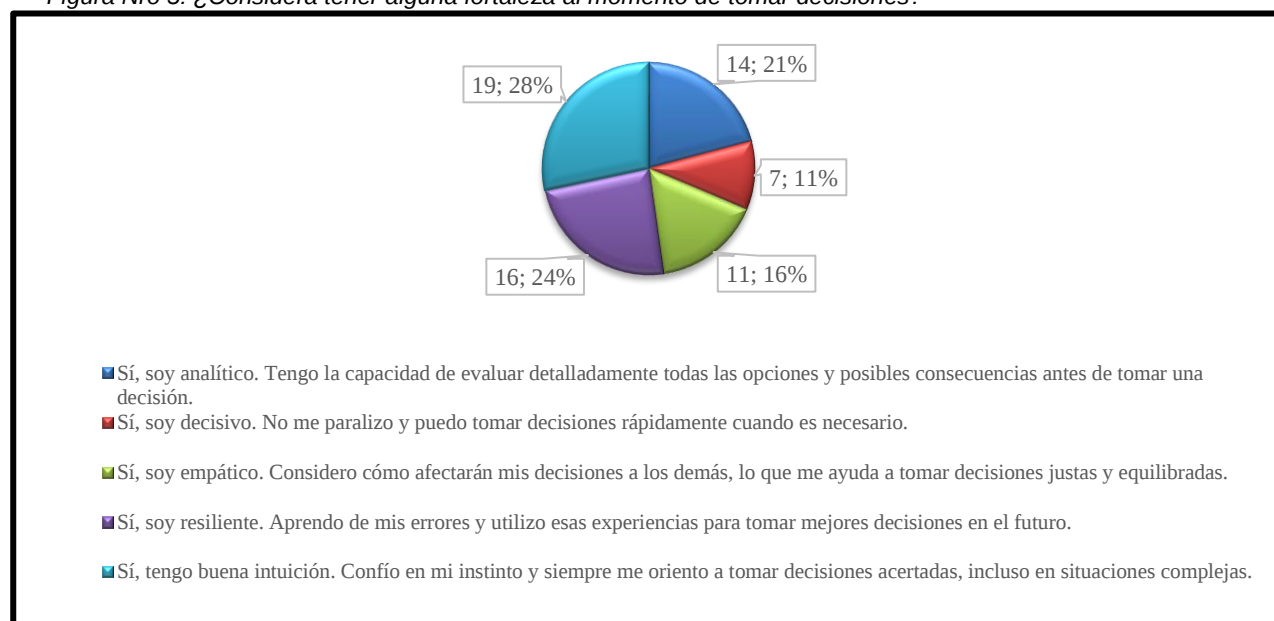
Existe una anécdota notable en el ámbito deportivo que ilustra este punto. Durante una entrevista realizada al arquero de la selección argentina de fútbol, Ezequiel Martínez, se le preguntó sobre la ya icónica atajada en la final del Mundial de Qatar 2022. Martínez, al relatar su experiencia, destacó la espontaneidad y la intuición como elementos cruciales en aquel momento decisivo, al afirmar: “Yo trabajé con arqueros alemanes, con arqueros ingleses y con arqueros sudamericanos. Los alemanes suelen quedarse con las manos arriba y son más ‘robóticos’, los ingleses se estiran todo lo que pueden, y los sudamericanos tratan de adivinar” (La Voz del Interior, 2024)

Esta respuesta refleja la cultura de improvisación y adaptabilidad que caracteriza a muchos argentinos. Sin embargo, también pone de manifiesto la necesidad de equilibrar esta flexibilidad con una planificación meticulosa para alcanzar el éxito sostenido en diversos ámbitos, ya sea en el deportivo, el profesional o el personal. Esta afirmación captura de manera significativa un rasgo

distintivo de nuestra personalidad: la ausencia de un plan definido para cada situación, que lleva a la necesidad de improvisar en el momento oportuno. La alegre anécdota deportiva mencionada ilustra, en cierta medida, que esta forma de actuar es una característica inherente de nuestra forma de ser.

Es posible observar que esta inclinación hacia la improvisación puede manifestarse tanto de manera beneficiosa como perjudicial. Por un lado, esta flexibilidad puede hacernos parecer menos predecibles, lo cual puede ser ventajoso en ciertos contextos. Por otro lado, esta misma característica puede resultar en una alta imprevisibilidad, convirtiéndose en un arma de doble filo que presenta desafíos y oportunidades en igual medida. Según la encuesta realizada, se interrogó a los cadetes acerca de si consideraban tener alguna fortaleza al momento de tomar decisiones. La mayoría de las respuestas indicó que confían en su intuición, afirmando una fuerte confianza en su instinto. Esto ratifica lo planteado, al afirmar que desde su propio entorno, poseen un instinto natural:

Figura Nro 5: ¿Considera tener alguna fortaleza al momento de tomar decisiones?



No obstante, en el ámbito militar, la improvisación en la gestión diaria, la logística y la planificación educativa suele ser vista con recelo. En estos casos, la falta de planificación y estructura puede comprometer la eficacia de la organización. Sin embargo, es importante destacar que, en situaciones de combate, de alto estrés, donde el tiempo es un recurso crítico y las circunstancias pueden cambiar rápidamente, la capacidad de improvisar se vuelve una habilidad crucial. Como afirma (Magnelli, 1993) al hacer referencia a esta dualidad de la improvisación al afirmar que el estrés resulta ser un componente fundamental para el liderazgo, ya que está intrínsecamente relacionado con la habilidad de gestionar su propio destino y las circunstancias que lo rodean. Siendo una competencia que se vincula estrechamente con lo que se conoce como improvisación, que se define como la capacidad de reaccionar eficazmente bajo presión. (pág. 29)

Una oportunidad se presenta al imbuir a los cadetes en la importancia de que una planificación rigurosa, complementada con una improvisación prudente, puede conferirles un sello distintivo y particular. Reforzado por las capacidades cognitivas que los cadetes desarrollan y perfeccionan continuamente. Tal como afirma Magnelli (1993: p.226), “¡Que magnífica oportunidad se presenta en la educación de nuestros oficiales, si a su natural capacidad de improvisar en la acción, se le suma a su formación del hábito intelectual de la reflexión...!”

Reforma hacia fortaleza: Improvisación débil vs Improvisación fuerte

La improvisación, considerada una debilidad en contextos estructurados y disciplinados como la Educación Militar, puede, sin embargo, ser transformada en una fortaleza si se maneja correctamente. Para transformar esta aparente debilidad en una fortaleza, es crucial enseñar a los Cadetes técnicas específicas que les permitan improvisar de manera efectiva y con propósito, con la búsqueda de “romper el molde”. Claro ejemplo de la aplicación de esta doctrina es “La instrucción

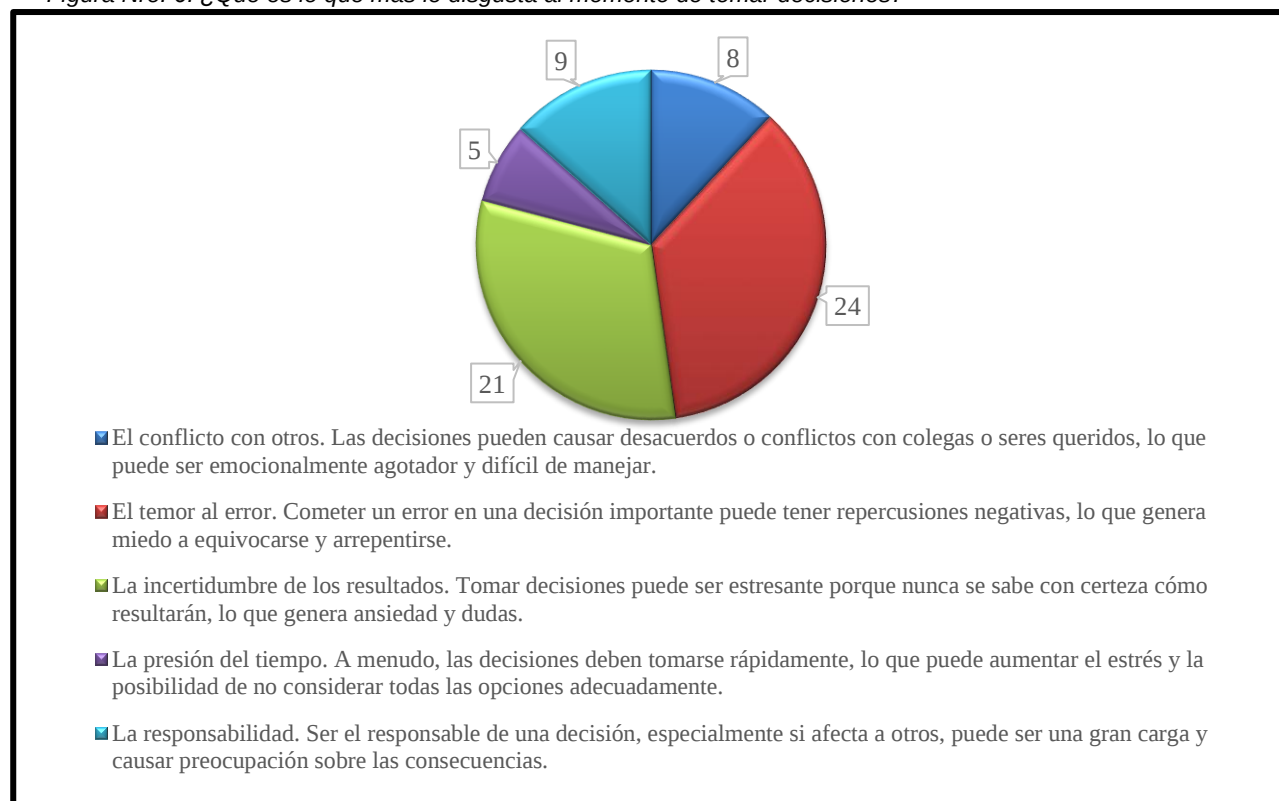
de los Oficiales” por el entonces Coronel Monferini (1934), donde alienta salir de esa parte de la cultura organizacional misma, donde la teoría parece restringir la práctica. El autor echa por tierra estos conceptos, llamando a desvincularse de este aspecto al afirmar que rechazar resultados que no se ajustan a la lógica solo por seguir ciertos principios doctrinarios, demuestra una falta de entendimiento de la guerra. Ya que hay que aceptar todos los hechos históricos como inmutables, y el líder debe interpretar su significado no mediante reglas y principios rígidos, sino a través de un análisis libre de todos los factores en juego. Y finaliza citando al Príncipe de Ligne al decir que “Un artículo que no debe faltar en ningún reglamento y que no sé por qué no se encuentra en ninguno, es aquel que establece que de vez en cuando se deben contravenir sus disposiciones” (pág. 29)

Esta búsqueda de “salir de la caja”, se puede efectuar en instrucciones que simulen escenarios doctrinales, para ayudar a los Cadetes a desarrollar las habilidades necesarias para pensar rápidamente y actuar con determinación bajo presión. O en pistas de instrucción, donde se planteen situaciones que no respondan a fines militares y que deban resolver con ingenio. De esta forma, la capacidad de improvisar se convierte en una herramienta estratégica valiosa, mejorando su capacidad de respuesta.

Segunda Debilidad – Corazón: El miedo al fracaso

El miedo al fracaso puede ser una barrera significativa en la vida militar, ya que puede paralizar al individuo y evitar que tome decisiones necesarias. Sin embargo, esta debilidad puede ser transformada en una fortaleza si se enfrenta directamente. En lugar de evitar situaciones que puedan resultar en un fracaso, es crucial abordar estos desafíos con determinación. Al confrontar el miedo al fracaso, se puede desarrollar una resiliencia y una confianza que son esenciales en el entorno militar. Tal como afirma Magnelli (1993: p.27) al decir que “el jefe que manda deberá ser formado para enfrentar más los fracasos que los éxitos”. Aspecto que se ratifica con la encuesta efectuada al preguntar a los Cadetes qué es lo que más les disgusta al momento de tomar decisiones; obteniendo las siguientes respuestas:

Figura Nro. 6: ¿Qué es lo que más le disgusta al momento de tomar decisiones?



Y parece que este miedo natural al fracaso, se ve potenciado por el término en que se conoce a la juventud del hoy: “Generación de Cristal”. Dicho que parafraseando a Nebrera (2021) es sobre aquellos nacidos luego del año 2000, inmersos en el mundo digital, lejos de la reflexión profunda y

derrotados ante los obstáculos, por más insignificantes que sean, que sugiere una fragilidad emocional de hipersensibilidad y baja tolerancia a la frustración.

De este modo, resulta fundamental desdramatizar el fracaso. Se manifiesta una necesidad de confrontar el fracaso directamente, con determinación, y enfrentarlo sin temor. Es irrelevante si se fracasa; lo importante es abordar el problema con la convicción de que el fracaso es una posibilidad y, aun así, seguir adelante. El proceso de enfrentarse al fracaso es lo que realmente importa. La clave radica en comprender que el fracaso no es el fin, sino una parte integral del aprendizaje.

Reforma hacia fortaleza: Miedo al fracaso vs Enfrentar al fracaso

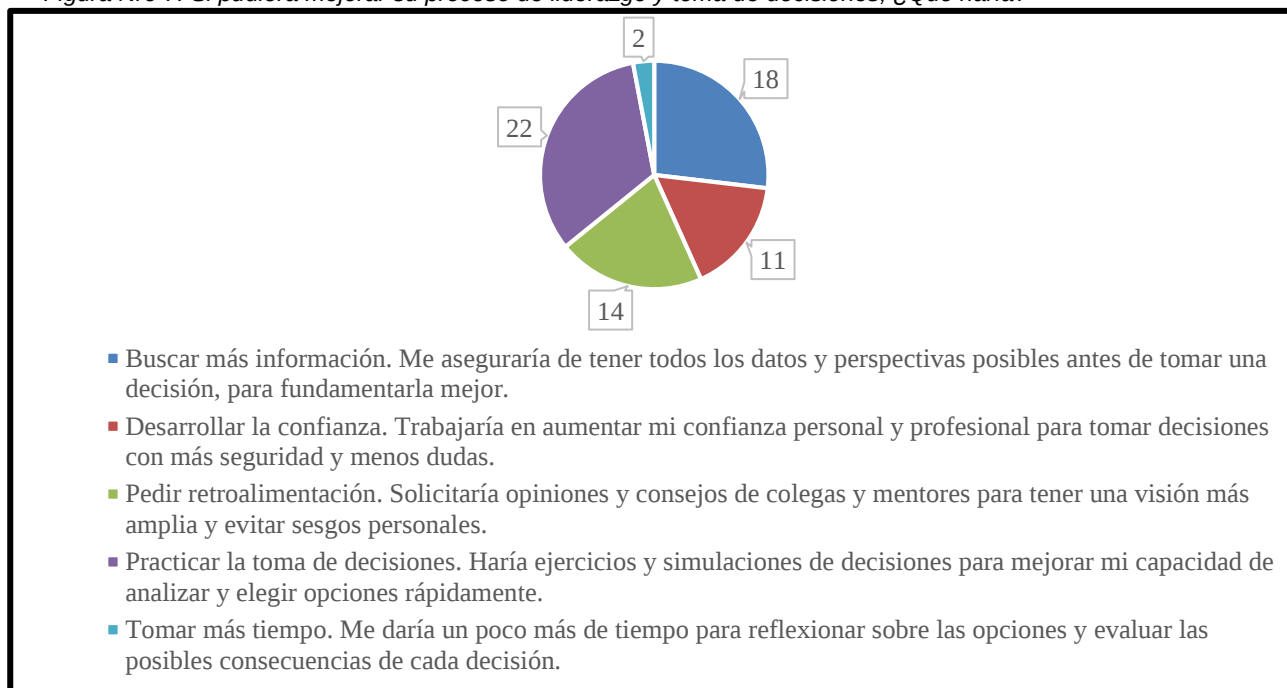
Al confrontar y aceptar la posibilidad del fracaso, en lugar de evitarlo, se puede transformar esta debilidad en una fortaleza. Por lo tanto, la conclusión lógica es que, para superar el miedo al fracaso, se debe enfrentar la situación inicial con la determinación de crecer a partir de cada experiencia, convirtiendo así una debilidad en una oportunidad para el desarrollo profesional.

El temor al fracaso incrementa la probabilidad de que se produzca. Esta situación se manifiesta en todos los ámbitos de la vida. Es esencial asumir riesgos sin miedo al mismo, lo cual implica una menor preocupación por este y por el resultado final. La atención debe centrarse en el proceso, en el "cómo" y no en el "qué". Es necesario actuar sin más. El foco debe estar en el objetivo último, no en el inmediato. Este fracaso no debe ser visto simplemente como tal; debe ir acompañado de una enseñanza. A través del error se aprende, y de manera más contundente: es así como nace la resiliencia. No obstante, este fracaso deliberado, que puede ocurrir en cualquier tipo de instrucción, no debe ser castigado. Se puede fracasar obteniendo la mejor nota. Error tras error se aprende, y este continuo aprendizaje no marca un acto fallido, sino un fracaso que, aunque superficialmente puede parecer negativo, es en realidad un acto triunfante porque del error se aprende significativamente. Finalmente, se enfatiza la necesidad de desdramatizar el fracaso, ya que, como organización, no se tolera el error ni se soporta. Es necesario romper con el paradigma de una "perfección" que no existe en ningún ámbito.

Tercera Debilidad – Piernas: Saber hacer

Se observa una carencia en el dominio técnico y en la aplicación profesional del individuo en relación con la búsqueda de realismo, el conocido término *Know How*. La disminución de los recursos materiales ha conducido a una pérdida considerable del conocimiento técnico y del realismo, que es esencial como principio didáctico, según el RFD-51-03 "Didáctica Especial Militar" (2022: p.18) y que está gradualmente desapareciendo. En consecuencia, la búsqueda del liderazgo se centra en la necesidad de practicar repetidamente. Esta exigencia es confirmada por los resultados de las encuestas realizadas entre los cadetes: no se nace siendo líder, sino que se desarrolla con el tiempo, y esto debe complementarse con una realidad práctica constante.

Figura Nro 7: Si pudiera mejorar su proceso de liderazgo y toma de decisiones, ¿Qué haría?



El realismo controlado debe mantenerse como tal y no convertirse en un controlar a la realidad. Es fundamental entender que las operaciones, al igual que las instrucciones, no serán perfectas ni resultarán como una parada militar. Aunque en los últimos años se ha experimentado una notable pérdida de este saber hacer, el siguiente punto también refuerza esta idea. Por lo tanto, es esencial reanudar la práctica, centrarse en el liderazgo y buscar una forma de reaprender estas habilidades fundamentales.

Reforma hacia fortaleza: Saber hacer vs Reaprender a hacer

Habiendo identificado la pérdida del Saber Hacer, como competencia esencial para el desempeño efectivo en situaciones operativas, es imperativo que se emprenda un proceso de reaprendizaje intensivo. Reaprender a hacer no solo implica recuperar habilidades previamente adquiridas, como se verá en la próxima premisa, sino también actualizar estas capacidades para adaptarse a los nuevos desafíos. Ya afirmaba Rattenbach (1955) que parecía que de la guerra sólo debían ocuparse los militares. Pero en realidad se hace con las armas, con la política, la economía, la psicología y la acción social. Y que el empleo de las armas, si incumbe a los militares y los demás aspectos a los diplomáticos, economistas, psicólogos y sociólogos (págs. 89-90). Es decir, no sólo tener el conocimiento técnico de las armas, sino también apuntar a la cooperación interagencial en un sistema que es cada vez más complejo e intrincado. Por lo pronto, en el Colegio Militar de la Nación, el conocimiento técnico debe primar para luego en la carrera del Oficial, empezar a observar la guerra en todo su conjunto. Y sobre este aspecto, el mismo Rattenbach (1955: p.76) reafirma la idea al tratar de sumar el necesario realismo a las instrucciones al decir:

Nada hay que convenza menos a una tropa que la matraca que hace las veces de ametralladora o el caño de latón que representa el mortero o el camión revestido de tablas que quiere representar el tanque, como tampoco son convencidos mayormente los comandos con las especulaciones operativas o tácticas basadas en armamentos que no existen.

Aspectos que no deben quitar las explicaciones, clases teóricas, y prácticas orientadas a recuperar todo el conocimiento técnico posible, para poder cumplir la misión de neutralizar al enemigo con los medios disponibles. Claro está que, ante la falta de recursos, dicho aspecto se convierte en una tarea extremadamente compleja. Este punto encuentra su solución muy fácilmente al contar con recursos que permitan una instrucción realista. Sin embargo, mientras tanto, es imperativo emplear toda la creatividad disponible bajo escenarios de instrucción que sean auténticos y que siempre impongan un desafío significativo. Incorporar elementos tales como la ambigüedad, complejidad, así como añadir la presión del tiempo a través de la urgencia, la secuencialidad, además de integrar el estrés psicológico, los dilemas éticos y morales, variar las condiciones y

procurar obtener resultados concretos. Aspectos que adicionan una cuota de realismo al conocimiento técnico que pueda plantearse. Habiendo asimilado el punto anterior referente a la aceptación del fracaso, se evidenciará que el verdadero adiestramiento, tanto progresivo como continuo, consiste precisamente en ello. Aceptar el fracaso implica un proceso de reaprendizaje en la ejecución de habilidades.

Cuarta Debilidad – Mano hacia atrás: Pérdida de los básicos

No es una novedad la debilidad subyacente en el ámbito educativo, y es que se ha observado una pérdida considerable de habilidades básicas y fundamentales. En términos específicos, la generación mencionada previamente, nacida a partir del año 2000, enfrenta serios desafíos en áreas cruciales como la lectura, la escritura, las matemáticas elementales y la capacidad de memorización. En la actualidad, no hay lectura, sino que hay "scrolling" o lectura en diagonal. Además, se han dejado de realizar cálculos matemáticos elementales de manera mental, dado que los teléfonos inteligentes se encargan de sumar y restar. Esta tendencia refleja un cambio significativo en cómo se adquieren las habilidades básicas en una era digital. Se resalta lo publicado por (Parada, 2024) al indicar que, al analizar resultados de evaluaciones como PISA, hay un grupo significativo de estudiantes que son funcionalmente analfabetos dentro del sistema. En Argentina, el 50% de los evaluados solo alcanzó el nivel 1 en comprensión lectora, lo que significa que apenas podían identificar aspectos básicos del texto, sin llegar a realizar análisis o distinciones simples.

Entonces, es posible que la inclinación hacia el uso de la tecnología haya afectado profundamente estas habilidades fundamentales, y cabe la pregunta si ese aspecto convertiría a esta generación en expertos tecnológicos. Aspecto a analizar en el próximo apartado como premisa formativa. Asimismo, Parada (2024) destaca la atracción natural que los jóvenes tienen hacia la tecnología y lo digital. Considera que la tecnología, especialmente después de la pandemia, se ha convertido en una herramienta fundamental, no solo para captar el interés de los estudiantes sino también para facilitar su organización y las funciones ejecutivas.

El impacto de esta debilidad en la instrucción militar es notable, dado que muchas de las tareas fundamentales se llevan a cabo en exteriores, sin la asistencia de tecnología y al aire libre. La capacidad para desarmar un fusil, por ejemplo, habilidad manual que para generaciones anteriores era una simpleza, hoy en día representa un desafío considerable para los jóvenes. Asimismo, áreas como la cartografía, el cálculo básico, la orientación en el terreno tanto diurna como nocturna, y el conocimiento de primeros auxilios han perdido relevancia y destreza. Por ende, resulta imperativo proceder con la recuperación urgente de estos conocimientos básicos.

Reforma hacia fortaleza: Pérdida de básicos vs Volver a lo básico

Retornar a los fundamentos básicos implica, en cada circunstancia imaginable, y esta premisa no puede ser una excepción como podrían ser otras, que en todas las situaciones o instrucciones llevadas a cabo se debe considerar la existencia de algún tipo de "fundamento básico". Este principio abarca una variedad de habilidades esenciales como la lectura, la escritura, las operaciones aritméticas fundamentales, la aplicación de la regla de tres simple, la comprensión de la cartografía, la ejecución de primeros auxilios, la capacidad de orientación y el uso adecuado de la brújula, así como el desarme del armamento y el conocimiento de datos técnicos esenciales. Asimismo, resaltar los valores institucionales, la disciplina, el orden cerrado, las revistas de uniforme y presentación. Estos componentes forman parte integral de una formación completa. En esta misma idea gira lo planteado por Ward (2018: p.2) al aseverar que, como parte del enfoque intensificado en los básicos, el programa de entrenamiento debería dedicar más tiempo a educar a los reclutas sobre los valores del Ejército, aumentando la cantidad de ejercicios de formación en orden cerrado, competencias de ceremonias, historia militar, así como inspecciones de barracas y literas.

Además, el conocimiento de sí mismo, también juega un papel crucial en este proceso. Afirma Magnelli (1993: p.126) que el hombre de mando, debe primero gobernarse a sí mismo, ordenar con acierto la razón y dominar lo intuitivo. Esto habla de la necesaria progresión, es menester conocerse a uno mismo para conocer sobre el resto. Primero se debe saber obedecer, para luego saber liderar.

Quinta Debilidad – Mano hacia adelante: Omitir al futuro

Existe, por tanto, una deficiencia en términos de recursos, incluyendo infraestructura y sistemas, en lo que respecta al futuro. No se enseña sobre elementos disruptivos como la inteligencia artificial, los metadatos, la robótica, el aprendizaje automático, la *big data*, los algoritmos inteligentes y el aprendizaje profundo, todas ellas áreas en las que se necesita urgentemente mejorar las competencias. En esta situación, establecer una visión a corto plazo y esforzarse por alcanzarla con determinación es una necesidad. Este objetivo, aunque ambicioso, no debe considerarse inalcanzable. Ya que, en el punto precedente, se debatía la necesidad de replantear incluso aspectos como la lecto-comprensión como una habilidad fundamental, y ahora se pretende instruir en algoritmos inteligentes y *deep learning*. Y aunque a primera vista estos dos puntos (pasado y futuro) puedan parecer dispares, ambos son esenciales para el desarrollo integral de los líderes militares. No debe perderse de vista el objetivo central; esta premisa de formación avanzada es también crucial para la formación en liderazgo. Los líderes del futuro deben ser capaces de navegar en un entorno tecnológico sofisticado y en constante evolución.

Reforma hacia fortaleza: Omitir el futuro vs Explorar el futuro

La omisión del futuro plantea una considerable incógnita. Esta falta de conocimiento y preparación puede ser vista como una debilidad inherente en la misma Educación Militar. Sin embargo, no debe ser aceptada pasivamente. En cambio, debe ser reformada en una oportunidad de fortaleza. Para abordarla es necesario, en lo posible, adquirir material que cumpla con los criterios de polivalencia, versatilidad y flexibilidad operacional, conforme al Decreto 1691: Directiva sobre Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas (2006). Esto significa que el material tendiente hacia el futuro debe ser multifuncional, adecuado para diversas actividades; fácil de mover, transportar y además, debe ser adaptable, permitiendo su uso en funciones variadas, más allá de la educación académica. Por el contrario, el problema radica en la formación sin estos recursos adecuados. Por tanto, es esencial explorar ideas innovadoras, en carácter de buscarlas desde cero, para complementar estos requisitos con los recursos que la institución pueda proporcionar. Una estrategia viable es la implementación de clases, talleres, incluso en instrucciones bajo situaciones militares comunes, donde se utilicen simulaciones y software gratuito o de código abierto que permita a los Cadetes interactuar con estas tecnologías de manera virtual. Existen diversas plataformas en línea que ofrecen herramientas y entornos de simulación accesibles para la enseñanza, proporcionando una experiencia práctica sin la necesidad de equipos costosos. Finalmente, es crucial que ese ambiente creado, se base en la resolución de problemas y su posterior toma de decisiones. Aunque los recursos físicos puedan ser limitados, el desarrollo de habilidades tanto de análisis como de creatividad es esencial para los futuros oficiales.

Tabla Nro 2. Resumen de Debilidades y fortalezas.

Individuo	Debilidad	Fortaleza	Fomenta Liderazgo con decisiones hacia:	Condiciones Personales deseadas:
Cerebro 	Improvisación	Romper el molde	Resoluciones variadas (doctrinales o no)	Audacia Capacidad Capacidad de resolución Iniciativa
Corazón 	Miedo al Error	Desdramatizar el fracaso	Errores deliberados	Autocrítica Aplomo Empatía Resiliencia
Piernas 	Bajo conocimiento técnico	Reaprender a hacer	Desafíos significativos	Abnegación Integridad y corrección Resistencia

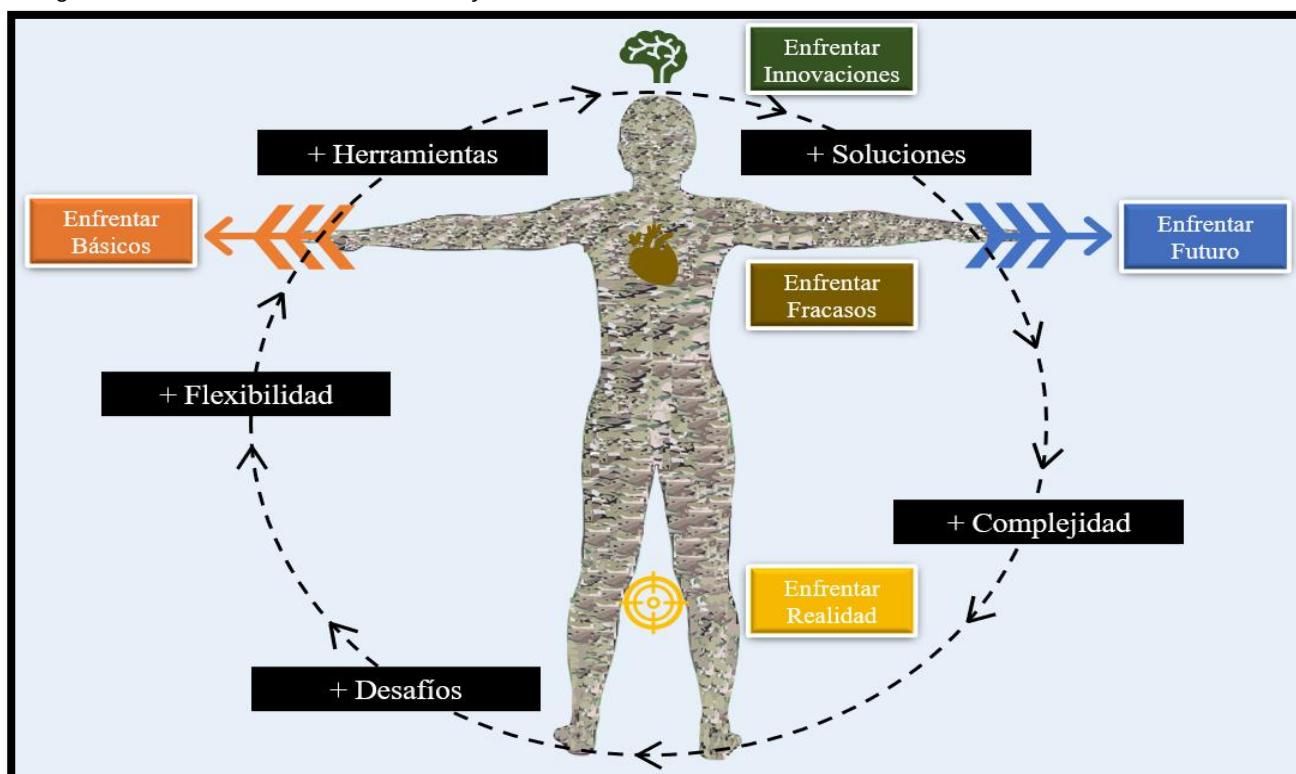
Mano señalando hacia atrás 	Perdida de básicos	Volver a los elementales	Apoyo en acciones fundamentales como base inicial	Constancia Discreción Energía Justicia y ecuanimidad Lealtad Porte Valor
Mano señalando hacia adelante 	Omitir el futuro	Explorar el futuro	Uso de distintas herramientas	Criterio Optimismo y entusiasmo Proactividad Responsabilidad

La formulación de estas premisas se debe llevar a cabo en cualquier tipo de clase, instrucción o actividad formativa militar, siempre enmarcada en un contexto/situación/entorno específico. Es indispensable destacar que no existen casos aislados; el entorno es siempre una constante. La situación debe contar, al menos, con una de las premisas planteadas, siendo la cuarta (básicos) la que siempre esté presente debido a su amplitud. Planteamiento de situaciones que conlleva a un cambio en el “cómo”, no en el “qué”.

En el Colegio Militar de la Nación, el liderazgo es concebido como un proceso continuo que se desarrolla a medida que la organización, independientemente de su nivel, alcanza el éxito, por más local que sea. La eficacia del líder está intrínsecamente vinculada al éxito de la organización. En este sentido, los premios y castigos deben ser dirigidos hacia la formación del líder, proporcionando experiencias en función de las premisas orientadas hacia habilidades de liderazgo. Esto trae a colación, que el liderazgo se desarrolla en función del grupo, pero la toma de decisiones es tarea de uno. El éxito o el fracaso será atribuido al líder. Y compartirá con su organización sólo el éxito.

Pues bien, en base a las premisas ya establecidas, se puede desarrollar un sistema de liderazgo específico para el Colegio Militar de la Nación. Sistema que no es fruto del azar ni es aleatorio. Sistema que no está bajo el control de nadie en particular, sino que se integra en la cultura organizacional al mediano plazo. Que se autorregula con el quehacer diario. Desde este punto de partida, emergerán sus efectos, nuevos detalles tanto para la preparación de instrucciones como para los métodos de evaluación. Evaluación que puede ser realizada por compañeros, superiores o subordinados, siguiendo el principio de la evaluación cuantitativa como cualitativa. Tarea ardua, ya que la evaluación en relación con las Condiciones Personales para el Mando, no es una tarea sencilla por su difícil observancia, aunque ya existen herramientas para ello. Tras esta explicación, se puede concluir que se entra en un círculo virtuoso, donde el individuo en formación recibe una evaluación integral y formativa a los trescientos sesenta grados, reflejada en el gráfico que se presenta a continuación:

Figura Nro 8: Vista de 360° del individuo y las fortalezas.



Se llega entonces, a un sistema que opera de manera autónoma. Desde abajo hacia arriba en jerarquía y hacia adelante en el tiempo. Y también desde arriba hacia abajo y con la vista al pasado. Así, se convierte en un complemento ideal. Ofrece, además de las Condiciones Personales previamente indicadas, una ampliación significativa de las herramientas disponibles, tanto en el ámbito cognitivo como en el práctico. Esto conduce a un incremento en la cantidad de soluciones disponibles, una complejidad gestionada de manera más efectiva, una mayor cantidad de desafíos y, de manera inevitable, una flexibilidad superior en cada respuesta. Lo más relevante de este sistema es que es un desarrollo propio, fundamentado en el entorno específico de la propia realidad y no en experiencias externas, con el firme propósito de formar al Cadete y futuro Oficial del Ejército Argentino en forma ideal. Aclaración última, para lograr esta difícil misión, según lo afirmado por Magnelli (1993: pp.36-37) al preguntarse ¿Qué es y para que se educa un oficial?:

Es básicamente un hombre de acción que piensa reflexivamente, con un desarrollo cultural y científico amplio, una formación republicana basada en una cosmovisión trascendente del hombre, la vida y el mundo, que se educa para asumir la responsabilidad de conducir hombres y estar preparado ética y espiritualmente para ejercer el manejo de la fuerza militar organizada por el Estado, mediante la adopción de oportunas y firmes decisiones que le permitan resolver problemas, especialmente en situaciones límites.

Reflexiones

La reflexión del primer orden, conlleva la inicial comprensión que estas premisas tienen una base empirista más que racionalista. Esto se debe a que se fundamentan en la experiencia proporcionada por el propio entorno y los mismos Cadetes. Además, de una partida inductiva en lugar de una deductiva, ya que inicia de casos particulares hacia conclusiones generales. No se trata de teorías y razonamientos preestablecidos que dictan las acciones a seguir, sino de experiencias respaldadas por ciertos estudios que las corroboran. Y en este sentido, era imprescindible examinar el pasado para reconocer que aquellos que nos precedieron no se equivocaban y que sus tesis están perfectamente alineadas con lo planteado:

- ✓ Es necesario romper el molde, como solicitó el Coronel Monferini (1934).

- ✓ Es esencial desdramatizar el fracaso, como indicó el Coronel Magnelli (1993).
- ✓ Es necesario reaprender a hacer, como enfatizó el General Rattenbach (1955).
- ✓ Es fundamental retornar a principios elementales, como subrayó el Coronel Czetz (1872).
- ✓ Se debe explorar el futuro, tal como lo concibió el General Riccheri (1901).

La reflexión del segundo orden, lleva a definir los conceptos fundamentales hacia una comprensión precisa de lo que se requería expresar, y se entiende que el ejercicio del Oficial puede ser desglosado en múltiples componentes para su entendimiento más profundo. Sin embargo, este ejercicio siempre se lleva a cabo bajo un mismo ideal unificador. Es posible encontrar debilidades en el camino, ciertamente, pero es imperativo transformarlas en fortalezas mediante una visión estratégica. No es una opción permanecer inactivo, operando bajo principios que ya no son pertinentes en el contexto contemporáneo. Formar a los Oficiales bajo estas nuevas premisas pretende no solo identificar y sacudir las debilidades, sino también convertirlas en fortalezas significativas.

Y, por último, como tercera reflexión, el fomento de la capacidad de pensar críticamente, improvisar con creatividad y aceptar el fracaso como parte del proceso de aprendizaje es crucial. Es el paso inicial para comenzar a anular la centralización del mando, que viene acompañada de la microgestión. Ya que formar bajo estas premisas, permite entender que habrá errores, que se pueden subsanar, para de esta forma, recuperar la confianza en los mandos subalternos. Al hacerlo, se entra en un ciclo virtuoso de desarrollo del Mando que prepara mejor a toda la Fuerza para enfrentar los retos que surjan, ya que, al conceptualizarse como un ciclo, se entiende que la Educación en Liderazgo es un proceso sin fin, y en el Colegio Militar de la Nación, es el fin en sí mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Comandancia General de las Armas. (1879). *Reglamento del Colegio Militar de la Nación*. Buenos Aires: Imprenta de "El Siglo".
- Cornut, H. (2021). *Ejército y pensamiento militar en el siglo XX: del Auftragstaktik a la Guerra Contrarrevolucionaria*. Buenos Aires: Argentinidad.
- Czetz, J. (1872). *El por qué de las cosas: o sea, la razón de las cosas que, aunque aceptada de hecho, se conoce sino imperfectamente*. Buenos Aires: Imprenta de la Union.
- D'Wartelet Muñoz, J. (1863). *Diccionario Militar: Las voces técnicas, términos, locuciones y modismos antiguos y modernos de los Ejércitos de Mar y Tierra*. Madrid: Imprenta de Don Luis Palacios.
- Ejército Alemán. (1936). *Truppenführung - Liderazgo de Tropas*. Traducción efectuada por el Ejército de EUA. Recuperado el 29 de Abril de 2024, de https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/02/Truppenf%C3%BChrung_translation_by_United_States_Army.pdf
- Ejército Argentino. (1940). *R.R.M 35 "Reglamento de Conducción de Tropas"*. Buenos Aires: Talleres Gráficos del Instituto Geográfico Militar.
- Ejército Argentino. (1960). *R.S 22-100 Don de Mando Militar*. Buenos Aires: Cuartel General - Ministerio del Ejército.
- Ejército Argentino. (1968). *MFP-51-13 "Manual del Ejercicio del Mando"*. Buenos Aires.

- Ejército Argentino. (2022). *RFD-51-03 "Didáctica Especial Militar"*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2023). *MFP-51-13 "Manual del Ejercicio del Mando"*. Buenos Aires.
- Ejército de los Estados Unidos. (1958). *F.M 22-100 - Military Leadership*. Washington: Headquarters - Department of the Army. Recuperado el 28 de Abril de 2024, de <https://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/Fm22-100%2858%29.pdf>
- García Enciso, I. J. (1969). *Historia del Colegio Militar de la Nación - Tomo I*. Buenos Aires.
- García Enciso, I. J. (1969). *Historia del Colegio Militar de la Nación - Tomo II*. Buenos Aires.
- Gavet, A. (1899). *El Arte de Mandar*. Buenos Aires: Circulo Militar - Editado al año 1996.
- Giró Martín, J. L. (2021). *Jefe designado ¿Líder?: Ocho sugerencias para liderar en una organización*. Buenos Aires: Dunken.
- Hernández Sampieri R. ; Fernández Collado C. ; Baptista Lucio P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw Hill- Interamericana.
- Herrera, R. A. (2022). La historia, el mando tipo misión y la obsesión con la Auftragstaktik. *Military Review, Cuarto Trimestre*, 1-15. Recuperado el 15 de Marzo de 2024, de <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Q4-2022/Herrera/Herrera-Span-Q4-2022-UA.pdf>
- Kiyosaki, R. T. (2014). *8 lecciones de liderazgo militar para emprendedores*. Titivillus.
- La Voz del Interior. (04 de Junio de 2024). Locura. "Dibu" Martínez y lo que nunca contó de la atajada a Kolo Muani: "Solo quedaba rezar". *La Voz del Interior*. Recuperado el 10 de Julio de 2024, de <https://www.lavoz.com.ar/deportes/futbol/dibu-martinez-y-lo-que-nunca-conto-de-la-atajada-a-kolo-muani-solo-quedaba-rezar/>
- Lowney, C. (2014). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Buenos Aires: Granica.
- Magnelli, J. (1993). *La educación militar para un mando descentralizado*. Buenos Aires: Circulo Militar.
- Malianni, M. F. (15 de Diciembre de 2022). Programas de coaching en el contexto de las Organizaciones Militares. *Casus Belli: Revista de Historia de la Guerra y de Estrategia*(3), 233-244. Recuperado el 28 de Mayo de 2024, de <https://fe.undef.edu.ar/publicaciones/ojs3/index.php/casusbelli/article/view/56>
- Masa Cerrato, C. (2024). *Marketing interno en las fuerzas armadas españolas: estrategias de reclutamiento y compromiso del personal militar*. Madrid: URJC.
- Ministerio de Guerra. (1911). *Reglamento del Colegio Militar*. Buenos Aires: Talleres Gráficos - Arsenal Principal de Guerra.
- Monferini, J. (1934). *La Instrucción de los Oficiales*. Buenos Aires: Círculo Militar.
- N. González; F. Callado Muñoz; M. Valles. (2019). Liderazgo en el nuevo sistema de educación del Ejército de Tierra de España. *Revista de Educación*, 113-137.
- Nebrera, M. (20 de Mayo de 2021). Generación cristal. *El Nacional*. Recuperado el 29 de Junio de 2024, de https://www.elnacional.cat/es/opinion/montserrat-nebrera-generacion-cristal_611636_102.html
- Parada, R. (27 de Abril de 2024). Hay estudiantes que no saben leer y tienen los cuadernos llenos: dos investigadoras revelan el panorama de alfabetización en la Argentina. *Infobae*. Recuperado el 12 de Julio de 2024, de <https://www.infobae.com/educacion/2024/04/27/hay->

estudiantes-que-no-saben-leer-y-tienen-los-cuadernos-llenos-dos-investigadoras-revelan-el-panorama-de-alfabetizacion-en-la-argentina/

Poder Ejecutivo Nacional. (2006). *Decreto 1691: Directiva sobre Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas*. Buenos Aires. Recuperado el 11 de Julio de 2024, de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1691-2006-122503/texto>

Rattenbach, B. (1955). *Estudios y Reflexiones*. Buenos Aires: Circulo Militar.

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (1901). *Ley 4.031 sobre Servicio Militar Obligatorio*. Buenos Aires. Recuperado el 15 de Junio de 2024, de <http://www.saij.gob.ar/4031-nacional-Inn0023270-1901-12-06/123456789-0abc-defg-g07-23200ncanyel>

Tomás de Iriarte. (1860). *Reglamento para la Academia Militar de la República Argentina*. Buenos Aires.

Trejo, P. J. (2014). *Liderazgo Militar*. Buenos Aires: 1884 - Circulo Militar.

Trejo, P. J. (2016). *Tributo al Liderazgo: Liderazgo y Fundamentos*. Buenos Aires: 1884 - Circulo Militar.

Ward, D. (2018). Back to Basics: Big Changes to Recruit Training. *NCO Journal*, 4. Recuperado el 14 de Julio de 2024, de <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/nco-journal/docs/back-to-basics-big-changes-to-recruit-training.pdf>

Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura económica. Recuperado el 12 de Mayo de 2024, de <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>

Whitmore, J. (2003). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. México: Paidós.