

Fecha de recepción: 22/07/2024.

Fecha de aceptación: 21/10/2024.

# Cinco premisas formativas de la educación militar en el Colegio Militar de la Nación para transformar las debilidades del entorno en fortalezas del sistema: orientar al liderazgo hacia el cumplimiento de la misión

*Five Educational Principles of Military Training at the National Military College of Argentina to Transform Environmental Weaknesses into Systemic Strengths: A Guide for Leaders to Mission Completion*

LEONARDO CHRISTIAN RODOFILÉ

Colegio Militar de la Nación, Facultad del Ejército, Universidad de la Defensa Nacional, Argentina

leo.rodofile@gmail.com

## Resumen

A través de un análisis histórico preliminar sobre la evolución de la enseñanza del arte y la ciencia que constituye la idea de *mando* y *liderazgo* de los cadetes del Colegio Militar de la Nación, el presente trabajo tiene como objetivo inicial identificar algunos aspectos sobresalientes del sistema y observar cómo este 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 lograr maximizar la calidad de dicha instrucción, donde

encontramos términos como comando, mando, liderazgo y *coaching*. Al respecto, todos los autores revisados coinciden en que el proceso formativo que abarca estos tópicos debe iniciar desde el individuo hacia el entorno. En otras palabras, el individuo debe mejorar y superarse para luego poder ejercer un liderazgo adecuado.

Este artículo propone modificar ese punto de partida y comenzar desde la misma realidad hacia el individuo. Para eso, a través de un análisis de las principales debilidades presentes en el entorno, se buscará transformarlas en fortalezas enmarcadas en un sistema, lo cual repercutirá positivamente en el individuo al facilitar su desarrollo y al mejorar su capacidad de liderazgo. Este aspecto busca allanar el camino para el comienzo de un círculo virtuoso dentro de la Educación Militar que impacte tanto en el individuo como en su contexto y que dé 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 conjunto, con el propósito de orientar al liderazgo hacia un lugar de privilegio y poder formar a los futuros oficiales para a el cumplimiento de la misión.

**Palabras clave:** educación militar — liderazgo — debilidades y fortalezas — Colegio Militar de la Nación

## Abstract

Through a preliminary historical analysis on the evolution of the way art and science is taught constituting the idea of *command* and *leadership* used for the training of cadets at the National Military College of Argentina, the primary objective of this work is to identify the notable aspects of the system and examine how it has adapted in response to environmental conditions. Within this framework and as a secondary objective, essential concepts were singled out in order to enhance quality of training, specifically through the exam-

ination of the terms command, authority, leadership, and coaching. All authors cited concur that the training process for these subjects should start with the individual and then extend towards the broader environment. In other words, to exercise appropriate leadership, the individual needs to first improve and excel personally.

This article proposes to modify this starting point by beginning with reality itself and moving towards the individual. To achieve this, an analysis of the primary weaknesses present in the environment will be conducted with the aim of transforming these weaknesses into strengths within a structured system. This will positively impact the individual, facilitating their development and enhancing their leadership capacity. This approach seeks to pave the way by starting a virtuous cycle within military education that benefits both the individual and their context, thereby achieving results of greater scope, effectiveness, and efficiency.

In conclusion, by transforming environmental weaknesses into systemic strengths, a more robust educational process is promoted, which enhances not only the individual but also the system as a whole. The purpose is to lead leadership to a place of distinction, preparing future officers for the fulfillment of their mission.

**Keywords:** military education — leadership — weaknesses and strengths — National Military College of Argentina

## Antecedentes

Desde sus inicios, e incluso antes de su creación, el Ejército Argentino (EA) adoptó una estructura de mando militar influenciada por las prácticas españolas al adaptar las primeras milicias en formación y los primeros bosquejos organizacionales acorde a estas y con la siguiente concepción del término mando (D'Wartelet Muñoz, 1863): "Poder o autoridad que

tiene un jefe sobre sus subordinados" (p. 488). Aunque no fue hasta mitad del siglo XIX que se comenzaron a emular modelos de academias militares europeas sobre cómo enseñar a mandar. Entre los primeros en documentarse, se encuentra el reglamento para la academia militar de la República Argentina (Tomás de Iriarte, 1860), que estableció las bases y su estructura, junto con las materias que se impartirían, un régimen de evaluación, aspectos disciplinarios e incluso hasta la cantidad de medias y peines que debía recibir el cadete.

Bajo la presidencia de Domingo Faustino Sarmiento, se creó el Colegio Militar de la Nación (CMN) en octubre de 1869, lo cual marcó el inicio de una academia destinada a la formación de oficiales, que previamente habían sido formados en las unidades de tropa y forjados bajo distintas guerras a lo largo y ancho del territorio conquistado. De este modo, se establece el único lugar (hasta la actualidad) que formará a aquellos que detentan la autoridad y que, por ende, deben comandar y conducir. Su primer director fue el Coronel de origen húngaro Janos Czetz, 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* (Czetz, 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 las siguientes: ¿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, se encuentra 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" (p. 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; el más significativo fue la Ley 4031, que establecía el servicio militar obligatorio (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 1901) y que 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, lo que otorgaba no solo un sentido de pertenencia, sino una carga cultural vinculada a esta tierra. En 1911, se actualiza el Reglamento del Colegio Militar al añadir aspectos sobre la incorporación de postulantes y sobre su formación y evaluación (Ministerio de Guerra, 1911).

## Introducción

Es en la busca de un sistema de mando, precisamente en un método, donde 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, p. 4). Incluso, se tradujeron casi literalmente varios reglamentos alemanes de este estilo, por lo que el R.R.M 35, *Reglamento de conducción de tropas* (Ejército Argentino, 1940), es el claro espejo del reglamento de conducción de tropas (*Truppenführung - Liderazgo de Tropas*, 1936) del Ejército alemán, en el cual se perfilaban los antecedentes de la guerra relámpago, aplicada con gran éxito al comienzo de la Segunda Guerra Mundial (Cornut, 2021, p. 22). Además, se adoptaron algunas doctrinas fundamentales para el funcionamiento del Ejército, como el reglamento alemán de conducción y combate de las armas combinadas de 1921, que luego sería el reglamento para el Ejército Argentino (Magnelli, 1993, p. 164). Estas fueron las influencias alemanas que aportaron una visión de mando descentralizado, sumado a conceptos que aún permanecen

Cinco premisas formativas de la educación militar en el Colegio Militar de la Nación para transformar las debilidades del entorno en fortalezas del sistema: orientar al liderazgo hacia el cumplimiento de la misión

en la doctrina vigente, como la iniciativa, el criterio y la audacia.



Figura 1. Primera parte. Línea de tiempo que resume la 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 comenzará a cambiar su doctrina alemana de mando descentralizado por la doctrina del nuevo líder del bloque occidental: Estados Unidos de América. Esta va a estar caracterizada, principalmente, por un ejercicio centralizado; además, cabe destacar que fue el tipo de mando aplicado en Vietnam. El primer indicio de este cambio será el reglamento R.S 22-100 *Don de mando militar* (Ejército Argentino, 1960), que es una copia fiel del *F.M 22-100 Military Leadership* (Ejército de los Estados Unidos, 1958). Como resultado de esta interacción, unos años después, se publica el *Manual del ejercicio del mando* (Ejército Argentino, 1968), una amalgama de ambas doctrinas. Y como complemento de estas doctrinas, en el CMN, se iba actualizando la forma de mando según las distintas órdenes del día, como se detalla en lo expuesto por García Enciso (1969) sobre 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 siquiera leve,

en 24 horas) y subordinación (p. 15).

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

Al momento de esta publicación, se cuenta con un nuevo *Manual de ejercicio del mando* (Ejército Argentino, 2023), actualizado después de 55 años, el cual conserva la mayoría de los conceptos originales, lo que es un acierto. Mediante este manual, también se incorporan nuevos conceptos sobre liderazgo, resiliencia, empatía y proactividad, se adiciona un plan de acción para el desarrollo de los indicadores básicos del mando y se da información sobre el ejercicio del mando en otros contextos, como las operaciones militares de paz (OMP) realizadas en la Antártida bajo un ambiente pluriorganizacional.



Figura 2. Segunda parte. Línea de tiempo que resume las doctrinas referentes 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 junto con las prácticas profesionales, mientras que tiñe la misma idiosincrasia del día a día imbuida en la identidad organizacional, lo cual da como resultado, luego de cuatro años de formación integral, al oficial del Ejército Argentino.

## Desarrollo

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. 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 y tampoco se ejecuta; no es una mera función que se desempeña, sino que se ejerce. Tiene un vínculo esencial con la palabra poder, ya que ambos se ejercen. Esta observación es 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" (p. 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 que fueron previamente

desarrollados por otros y sustentados en las bases doctrinarias. Este análisis se lleva a cabo para entender con más claridad su propósito, que es implementar ciertas premisas que mejoren el actual método de enseñanza de liderazgo y, por ende, obtener resultados más eficaces.

## Comando y mando

En primer lugar, el comando, acorde a su definición en el nuevo manual (Ejército Argentino, 2023), es 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” (p. 11).

Sobre el mando, define:

*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. (p. 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. (p. 18)*

Parece apropiado señalar que existe cierta reticencia a abandonar el término mando; eso se debe, probablemente, a que en la actualidad esta palabra ha adquirido una connotación negativa tanto en el ámbito académico como en el empresarial y en el de la vida cotidiana, pero no en el militar. El hecho de que un jefe mande, en la actualidad, implica que ejerce su autoridad de forma autoritaria. En cambio, cuando un jefe lidera, se percibe que esta persona desempeña un rol activo en la ejecución de las actividades, ya que dirige y orienta hacia el camino correcto.

## Mando y liderazgo

El párrafo previo 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, estadounidense y la propia experiencia nacional. De esta manera, se establece una premisa fundamental: se puede ser jefe sin ser líder y se puede ser líder sin ser jefe.

Autores como Giró Martín (2021) afirman que se puede equiparar la acción de mandar con la de liderar acorde a las definiciones analizadas de comando (que legaliza) y mando (que legitima) del antiguo manual (pp. 16-17). En este sentido, el nuevo reglamento, que suma la definición de liderazgo, implícitamente, aporta este concepto a la definición de mando. Es decir, lo incluye como una manifestación adecuada de su mismo ejercicio y como parte de su misma esencia. Como

afirma sucintamente Trejo (2016), el “liderazgo es la autoridad moral que se logra a través de un correcto ejercicio del mando” (p. 17). Frente a esta discusión sobre si uno es lo mismo que el otro, el autor nos brinda una solución definitiva al afirmar lo siguiente:

*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. (Trejo, 2014, p. 109)*

## **Liderazgo y coaching**

Analizando nociones 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” (p. 24). Es decir, a través del acompañamiento, la escucha, la cooperación, la 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 en el 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 que puedan 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 esos conceptos en las Fuerzas Armadas, como se evidencia en al-

gunos estudios realizados para el Ejército de Tierra español, el cual ha implementado recientemente un innovador currículum educativo que integra al *coaching*. Este nuevo programa de formación para oficiales combina un conocimiento técnico actualizado con un enfoque particular del liderazgo, una preparación física meticulosa y una sólida base moral (Utrero González, Callado Muñoz y Valles, 2019, p. 122). Asimismo, Masa Cerrato (2024, pp. 32-34) propone la inclusión de temas de *marketing* en las Fuerzas españolas, ya que ambos enfoques acumulan numerosos logros y beneficios evidentes. Esta fusión de conceptos no solo enriquece la formación militar, sino que también amplía sus capacidades estratégicas y operativas.

Además, en nuestro país, la investigación de Malianni (2022) aporta un nuevo significado a la definición de *coaching* ontológico al adaptar este concepto para su uso en el 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 (p. 242).



Figura 3. Comando, mando, liderazgo, *coaching*.

En otros aportes sobre tomar estilos de liderazgo para el *coaching* personal, se aprecia el trabajo de Lowney (2014) en *El liderazgo al estilo de los jesuitas*, donde destaca las principales diferencias que aporta esta compañía en cuanto al liderazgo al abordarlo como un proceso continuo que nace del individuo (p. 25).

## Reflexiones parciales

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. Eso implica que los individuos se limitan a sí mismos mediante normas que ellos han creado y aceptado; y, 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 estas 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), “la función del Oficial tiene, en efecto, de característico el ser en realidad el ejercicio de un deber” (p. 38). Es decir, todos estos términos forman parte de un mismo acto y comparten la misma esencia. El liderazgo, en particular, se manifiesta cuando se ejerce el mando de manera sobresaliente y ejemplar, ya que trasciende las meras definiciones y logra un impacto significativo en el contexto en el cual se aplica.

En segundo lugar, todas estas teorías y autores toman como punto de partida 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 de la persona y proyectarse hacia la organización, y extenderse 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.

En tercer lugar, es esencial establecer distinciones precisas entre los conceptos de mando y liderazgo para poder resaltar qué es lo que los diferencia a ambos. De este modo, se puede afirmar que el liderazgo es, en última instancia, el resultado de un mando ejercido con virtud y excelencia. Esto significa que un mando regular o mediocre no necesariamente genera líderes, ya que el liderazgo no es automáticamente reconocido por el simple hecho de ejercer la autoridad. El reconocimiento de un líder proviene, en efecto, del grupo que lo sigue. De hecho, la principal distinción radica en que el líder puede ser cualquier miembro dentro de la organización, sin que sea imprescindible que ocupe el puesto formal de jefe. Sin embargo, lo óptimo y deseable es que el jefe también sea percibido como líder, pues, naturalmente, es quien ocupa una posición de autoridad. Si el líder no es el jefe, entonces se trata de una forma de liderazgo parcial, que revela indicios de mando, pero carece de la autoridad completa para ejercer el comando. En consecuencia, el liderazgo es determinado y validado por el grupo, y no requiere la posesión obligatoria de un mando formal, dado que es necesario para cumplir con una función, pero no es suficiente para dirigir en una misión.

## Metodología

Para comprender las debilidades del entorno, es fundamental primero entenderlo en su totalidad, así como la realidad que lo configura. Esta realidad se distingue por su

naturaleza agresiva, cruel 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 para los jóvenes cadetes de primero a cuarto año, como se detalla a continuación:

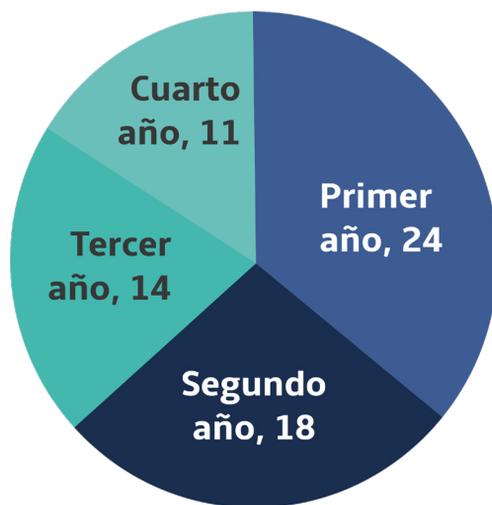


Figura 4: Muestra. Cantidad de cadetes de primero a cuarto año.

Esta metodología incluye la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas de multirespuesta, cuyo propósito

es corroborar si dichas debilidades tienen un impacto tangible en ellos acorde a lo expuesto por varios autores (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, pp. 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.

En este sentido, se pretende identificar las cinco debilidades principales en relación a su manifestación mediante una analogía con el cuerpo humano. Este análisis abarca tanto sus aspectos inherentes como su condición temporal y su existencia, como se aprecia en la siguiente tabla de la siguiente página.

estructuración de la educación militar, incluso algunos sostienen que se debería comenzar desde cero, pero esta no es la solución más adecuada. Desde ya, reestructurar es necesario y por eso, indudablemente, es imprescindible reconsiderar, rehacer, reformular. Por lo tanto, se debe empezar por reformar para que, a mediano plazo, se puedan observar resultados significativos. La palabra clave es reformar. Lo que no funciona se cambia, se adapta: no se destruye, se reforma. Si no se obtienen los resultados deseados, se podrá reformar nuevamente. Sin embargo, este es un proceso gradual, a mediano y largo plazo. Y en este contexto, es fundamental observar los efectos y analizar el proceso en sí.

Eso significa que la formación militar transforma todas esas debilidades y amenazas del entorno en oportunidades y, finalmente, en fortalezas. En este sentido, no solo se invierte el discurso de manera retórica, sino también en la práctica, 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 alguna dificultad en este aspecto. Esto es diferente. Esto implica modificar el entorno y utilizarlo en beneficio propio. De esta manera, esas 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 y en donde se deba aprovechar la oportunidad para reafirmar a los aprendices que son líderes y destacar alguna de las premisas que se desarrollarán a continuación.

Ser humano	Característica
<p>Cerebro</p>  <p>"Improvisación débil"</p>	<p>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.</p>
<p>Corazón</p>  <p>"Miedo al fracaso"</p>	<p>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.</p>
<p>Piernas</p>  <p>"Saber hacer"</p>	<p>Se identifican las debilidades del conocimiento técnico y la profesionalidad aplicada del individuo frente a la búsqueda de realismo.</p>
<p>Mano señalando hacia atrás</p>  <p>"Vuelta a lo básico"</p>	<p>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.</p>

Cinco premisas formativas de la educación militar en el Colegio Militar de la Nación para transformar las debilidades del entorno en fortalezas del sistema: orientar al liderazgo hacia el cumplimiento de la misión

<p>Mano señalando hacia adelante</p>  <p>"Omisión del futuro"</p>	<p>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.</p>
--	---

Tabla 1. Debilidades en relación con el individuo.

## Puede ser factible implementar numerosos ajustes en la **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 ante situaciones imprevistas, también puede interferir en la previsión de posibles contingencias.

Hay una anécdota notable del 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 Catar 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 a 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, lo cual la convierte 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, lo que afirma una fuerte confianza en su instinto. Esto ratifica lo planteado al afirmar que, desde su propio entorno, poseen un instinto natural:

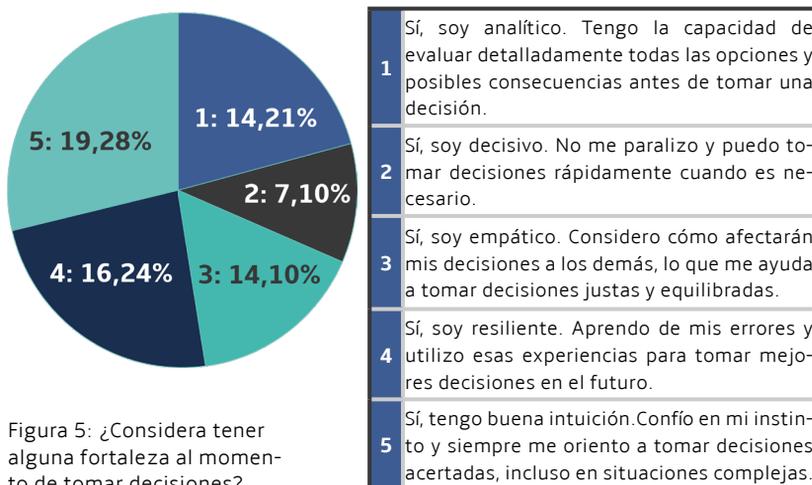


Figura 5: ¿Considera tener alguna fortaleza al momento de tomar decisiones?

No obstante, en el ámbito militar, la improvisación en la gestión diaria, en la logística y en la planificación educativa suele ser vista con recelo. En esos casos, la falta de planificación y estructura puede comprometer la eficacia de la organización. Sin embargo, es importante destacar que, en situaciones de combate o 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, el estrés resulta ser un componente fundamental para el liderazgo, ya que está intrínsecamente relacionado con la habilidad de gestionar un destino propio y las circunstancias que lo rodean. Es una competencia que se encuentra estrechamente vinculada con lo que se conoce como improvisación, que se define como la capacidad de reaccionar eficazmente bajo presión (p. 29).

Una oportunidad se presenta al imbuir a los cadetes en la importante noción de que una planificación rigurosa, complementada con una improvisación prudente, puede conferirles un sello distintivo y particular, mientras que las capacidades cognitivas que los cadetes desarrollan y perfeccionan continuamente refuerzan la posibilidad de alcanzar ese resultado. Tal como afirma Magnelli (1993):

*“¡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...!” (p. 226).*

## **Reforma hacia la fortaleza: improvisación débil vs. improvisación fuerte**

La improvisación, considerada una debilidad en contextos estructurados y disciplinados como el de la educación militar, puede, sin embargo, ser transformada en una fortaleza

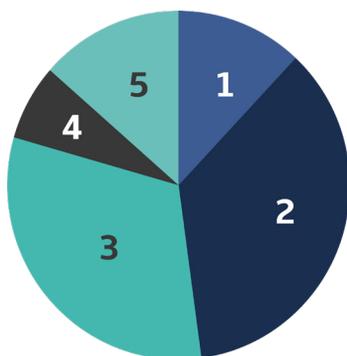
si se maneja correctamente. Para lograrlo, es crucial enseñar a los cadetes técnicas específicas que les permitan improvisar de manera efectiva y con propósito para poder “romper el molde”. Un claro ejemplo de la aplicación de esta doctrina es *La instrucción de oficiales* por el entonces Coronel Monferini (1934), donde alienta a salir de esa parte de la cultura organizacional donde la teoría parece restringir la práctica. El autor echa por tierra estos conceptos al llamar a desvincularse de este aspecto cuando afirma 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 luego, finaliza con una cita del Príncipe de Ligne: “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” (p. 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. También puede realizarse 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 que puede mejorar la 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 pueden dar como

resultado 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. Así lo afirma Magnelli (1993) al decir que “el jefe que manda deberá ser formado para enfrentar más los fracasos que los éxitos” (p. 27), 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; se obtuvieron las siguientes respuestas:



1	El conflicto con otros. Las decisiones pueden causar desacuerdos o conflictos con colegas o seres queridos, lo que puede ser emocionalmente agotador y difícil de manejar.
2	El temor al error. Cometer un error en una decisión importante puede tener repercusiones negativas, lo que genera miedo a equivocarse y arrepentirse.
3	La incertidumbre de los resultados. Tomar decisiones puede ser estresante porque nunca se sabe con certeza cómo resultarán, lo que genera ansiedad y dudas.
4	La presión del tiempo. A menudo, las decisiones deben tomarse rápidamente, lo que puede aumentar el estrés y la posibilidad de no considerar todas las opciones adecuadamente.
5	La responsabilidad. Ser el responsable de una decisión, especialmente si afecta a otros, puede ser una gran carga y causar preocupación sobre las consecuencias.

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

Por otro lado, parece que este miedo natural al fracaso se ve potenciado por el término que se utiliza para definir a la juventud de hoy: “generación de cristal”. Dicho que, parafraseando a Nebrera (2021), se refiere a aquellos nacidos luego

del 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 a este 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 versus 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. De esta manera, se convierte una debilidad en una oportunidad para el desarrollo profesional.

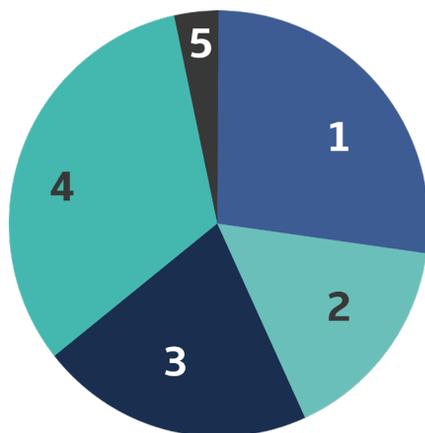
El temor al fracaso incrementa la probabilidad de que se produzca. Esta situación se manifiesta en todos los ámbitos de la vida. Es esencial asumir riesgos sin este miedo, ya que implica una menor preocupación por el resultado final. La atención debe centrarse en el proceso, en el cómo y no en el qué. 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 y obtener la mejor nota. Error tras error se aprende y este continuo

*Cinco premisas formativas de la educación militar en el Colegio Militar de la Nación para transformar las debilidades del entorno en fortalezas del sistema: orientar al liderazgo hacia el cumplimiento de la misión*

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 (*RFD-51-03 Didáctica especial militar, 2022, p. 18*) y que está desapareciendo gradualmente. 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.



1	Buscar más información. Me aseguraría de tener todos los datos y perspectivas posibles antes de tomar una decisión, para fundamentarla mejor.
2	Desarrollar la confianza. Trabajaría en aumentar mi confianza personal y profesional para tomar decisiones con más seguridad y menos dudas.
3	Pedir retroalimentación. Solicitaría opiniones y consejos de colegas y mentores para tener una visión más amplia y evitar sesgos personales.
4	Practicar la toma de decisiones. Haría ejercicios y simulaciones de decisiones para mejorar mi capacidad de analizar y elegir opciones rápidamente.
5	Tomar más tiempo. Me daría un poco más de tiempo para reflexionar sobre las opciones y evaluar las posibles consecuencias de cada decisión.

Figura 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 control de 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 la fortaleza: saber hacer versus reaprender a hacer

Habiendo identificado la pérdida del saber hacer, 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, cuando, en realidad, esta se hace con las armas, con la política, la economía, la psicología y la ac-

ción social, y que, si el empleo de las armas les incumbe a los militares, los demás aspectos les corresponden a los diplomáticos, economistas, psicólogos y sociólogos (p. 89-90). Es decir, no solo se trata de tener el conocimiento técnico de las armas, sino también de 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) reafirma esa idea de intentar 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. (p. 76)*

Estos aspectos no deben quitar las explicaciones, clases teóricas y prácticas, que están 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 con escenarios de instrucción que sean auténticos y que siempre impongan un desafío significativo. Incorporar elementos tales como la ambigüedad y la complejidad, así como añadir la presión del tiempo a través de la urgencia y la secuencialidad, e integrar el estrés psicológico, los dilemas éticos y morales, variar las condiciones y procurar obtener resultados concretos. Estos son aspectos que suman una cuota

de realismo al conocimiento técnico que pueda plantearse. Con el punto anterior referente a la aceptación del fracaso ya asimilado, 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, 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), quien indica 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, lo cual hace que nos preguntemos si ese aspecto podría llegar a convertir a esta generación en expertos tecnológicos, aspecto que se analizará en el próximo apartado como premisa formativa. Asimismo, Parada (2024)

destaca la atracción natural que los jóvenes tienen por 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, ya 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 la fortaleza: pérdida de básicos versus 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, incluye otras acciones, como resaltar los valores institucionales, la disciplina, el orden cerrado, las revistas de uniforme y presentación. Estos componentes forman parte integralmente de una formación completa. Esta

misma idea es similar a lo planteado por Ward (2018), quien asevera 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 y aumentar la cantidad de ejercicios de formación en orden cerrado, competencias de ceremonias, historia militar, así como inspecciones de barracas y literas (p. 2).

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

### Quinta debilidad: mano hacia adelante, omitir el futuro

Existe, por tanto, una deficiencia en términos de recursos en lo que respecta al futuro, lo cual incluye infraestructura y sistemas. No se enseña sobre elementos disruptivos como la inteligencia artificial, los metadatos, la robótica, el aprendizaje automático, el *big data*, los algoritmos inteligentes y el aprendizaje profundo, 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, si bien es ambicioso, no debe considerarse inalcanzable. En el punto precedente, se debatía la necesidad de replantear que incluso aspectos como la lecto-comprensión sean considerados como habilidades fundamentales y ahora se pretende instruir sobre 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 la fortaleza: omitir el futuro versus explorar el futuro

La omisión del futuro plantea una gran incógnita. Esta falta de conocimiento y de preparación puede ser vista como una debilidad inherente a la 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 que abarque el futuro debe ser multifuncional, adecuado para diversas actividades, fácil de mover y de transportar y, además, debe ser adaptable para que pueda usarse en funciones variadas, más allá de la educación académica. El problema radica en la formación sin estos recursos adecuados. Por tanto, es esencial explorar ideas innovadoras, y construirlas desde cero, para complementar estos requisitos con los recursos que la institución pueda proporcionar. Una estrategia viable es la implementación de clases, talleres, incluso instrucciones en situaciones militares comunes, donde se utilicen simulaciones y software gratuito o de código abierto que permita a los cadetes interactuar con esas tecnologías de manera virtual. Existen diversas plataformas en línea que ofrecen herramientas y entornos de simulación accesibles para la enseñanza y que proporcionan 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 sean tal vez limitados, el desarrollo de habilidades tanto de análisis como de creatividad es

esencial para los futuros oficiales.

Individuo	Debilidad	Fortaleza	Fomenta liderazgo con decisiones hacia	Condiciones personales deseadas
<b>Cerebro</b> 	Improvisación	Romper el molde	Resoluciones variadas (doctrinales o no)	Audacia Capacidad de resolución Iniciativa
<b>Corazón</b> 	Miedo al error	Desdramatizar el fracaso	Errores deliberados	Autocrítica Aplomo Empatía Resiliencia
<b>Piernas</b> 	Bajo conocimiento técnico	Reaprender a hacer	Desafíos significativos	Abnegación Integridad y corrección resistencia
<b>Mano señalando hacia atrás</b> 	pérdida de básicos	volver a los elementales	Apoyo fundamentales en como acciones base	Constancia Discreción Energía justicia y ecuanimidad lealtad
<b>Mano señalando hacia adelante</b> 	omitir futuro	Explorar el futuro	Uso de distintas herramientas	Criterio Optimismo y entusiasmo Proactividad Responsabilidad

Tabla 2. Resumen de debilidades y fortalezas.

La formulación de estas premisas, en cualquier tipo de clase, instrucción o actividad formativa militar, se debe llevar a cabo 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 con, al menos, una de las premisas planteadas, mientras que la cuarta (básicos) debe estar presente en todo momento debido a su amplitud. Este planteamiento de situaciones conlleva 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, mientras que se proporcionan experiencias en función de las premisas orientadas a la incorporación de habilidades de liderazgo. Esto trae a colación que el liderazgo se desarrolla en función del grupo, pero la toma de decisiones es una tarea individual. 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. Este no es fruto del azar ni es aleatorio; no está bajo el control de nadie en particular, sino que se integra en la cultura organizacional a mediano plazo, 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, que puede ser realizada por compañeros, superiores o subordinados y que sigue tanto el principio de la evaluación cuantitativa como el de la cualitativa. Dicha tarea es ardua, ya que la evaluación en la que se determinan 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 de 360 grados, reflejada en el gráfico que se presenta a continuación:

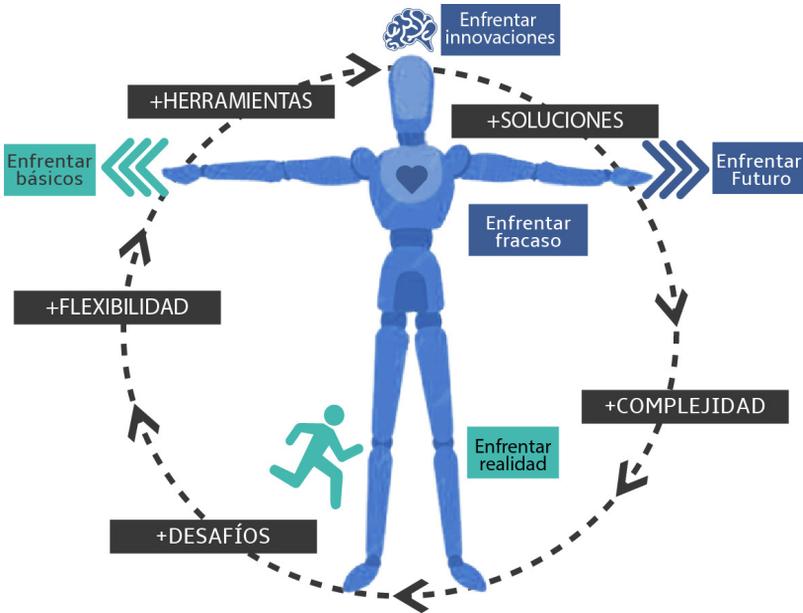


Figura 8: Vista de 360° del individuo y las fortalezas.

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, que tiene como fundamento el entorno específico de la propia realidad en vez de las experiencias externas, con el firme propósito de formar al cadete y al futuro oficial del Ejército Argentino de una manera ideal. Como última observación al respecto, cito a Magnelli (1993), quien se pregunta qué es y

*Cinco premisas formativas de la educación militar en el Colegio Militar de la Nación para transformar las debilidades del entorno en fortalezas del sistema: orientar al liderazgo hacia el cumplimiento de la misión*

para qué 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. (pp. 36-37)*

## Conclusiones

La conclusión sobre la primera línea temática, la improvisación como debilidad, reside en que esta representa tanto una fortaleza como una debilidad. Según la encuesta, la mayoría confía en su intuición, la cual perciben como natural en su entorno. Esta confianza en la intuición, aunque valiosa, enfrenta desafíos en contextos que requieren mayor previsión, como la logística. Para el mando y el liderazgo militar, estos resultados ofrecen una conclusión importante para la formación de los oficiales. La educación militar debe, entonces, equilibrar la estructura y la planificación rigurosa con el desarrollo de habilidades adaptativas que permitan a los futuros líderes actuar con precisión en situaciones de incertidumbre. Por lo tanto, sugiere incorporar metodologías que fomenten tanto la planificación rigurosa como la flexibilidad en la respuesta. Iniciativas como simulaciones de escenarios de alta presión, entrenamientos de improvisación controlada y programas de toma de decisiones bajo estrés contribuirán a formar líderes más completos y preparados en función de

esta premisa.

La conclusión sobre la segunda línea temática, el miedo al fracaso, implica una debilidad significativa del entorno, que limita la capacidad de tomar decisiones efectivas. Los resultados de la encuesta indican que los cadetes presentan un fuerte temor a cometer errores, lo que evidencia una reticencia hacia la toma de decisiones arriesgadas. Sin embargo, este temor también resalta una posible fortaleza: la capacidad de reflexión. Estos resultados subrayan la importancia de una educación que promueva tanto la toma de decisiones como el manejo del error. Enfocarse en desarrollar una mentalidad resiliente y adaptativa para afrontar los fracasos y tomarlos como oportunidades de aprendizaje en lugar de errores. Implementar simulaciones de escenarios críticos, donde el error es la premisa, podría formar líderes menos temerosos a cometer equivocaciones y, a la vez, más hábiles en la toma de decisiones.

La conclusión sobre la tercera línea temática, el saber hacer, revela una debilidad en la capacidad de los individuos para ejecutar tareas con realismo y precisión. Sin embargo, esta carencia también representa una fortaleza en potencia: al enfrentar estos desafíos, los individuos pueden involucrarse en un proceso de reaprendizaje y adaptación. Por ello, es fundamental centrarse en preparar a los oficiales para enfrentar la escasez de recursos sin perder la capacidad de cumplir con las exigencias operativas. Ejercicios de simulación con escenarios realistas que promuevan el reaprendizaje constante podrían mejorar la preparación en relación con esta temática. Además, establecer un sistema de evaluación que valore el esfuerzo en el perfeccionamiento técnico más que la simple ejecución sin errores ayudaría a construir una cultura donde el aprendizaje continuo sea fundamental en la formación militar moderna.

La conclusión sobre la cuarta línea temática, la pérdida de habilidades básicas, revela una debilidad significativa que afecta tanto el rendimiento individual como el colectivo. La falta de dominio en esta área compromete la eficacia de la

instrucción. No obstante, esta carencia también evidencia una fortaleza potencial: la oportunidad de retornar a los fundamentos y revitalizar la formación a partir de sus cimientos, ya que el dominio de estas habilidades no solo es una cuestión técnica, es también una ventaja estratégica que puede marcar la diferencia ante la ausencia del resto de las líneas tratadas. Por ello, fomentar una cultura de aprendizaje de los aspectos básicos no solo fortalecería la formación actual, sino que también garantizaría que los futuros oficiales posean una preparación sólida desde los cimientos.

La conclusión sobre la quinta y última línea temática, la omisión del futuro, representa una debilidad fundamental en el ámbito de la educación militar. La formación actual carece de los recursos y enfoques necesarios para preparar a los cadetes en estos temas disruptivos, lo cual limita su capacidad de adaptación a los desafíos del futuro. Sin embargo, esta situación también revela una fortaleza en potencia: la posibilidad de implementar soluciones innovadoras que, aunque partan desde cero, complementen la formación tradicional con habilidades tecnológicas. Se revela como esencial incorporar herramientas tecnológicas que faciliten la toma de decisiones y mejoren la capacidad de respuesta ante escenarios complejos. La inclusión de talleres, simulaciones y clases especializadas que empleen software de código abierto y simuladores virtuales permitirán que los cadetes adquieran una comprensión práctica de tecnologías avanzadas.

## Limitaciones del estudio

Las limitaciones del presente estudio evidencian algunos aspectos que pueden influir en la interpretación y alcance de los resultados. En primer lugar, la muestra utilizada fue limitada en tamaño y diversidad, centrada en grupos reducidos de cadetes de todos los cursos. Asimismo, el entorno educativo del Colegio Militar aporta un contexto muy específico, donde las experiencias y desafíos difieren de aquellos que se

presentan en operaciones militares reales. Esto puede reducir la aplicabilidad directa de los hallazgos en situaciones de combate o en entornos operacionales.

Otra limitación radica en el enfoque teórico, que ha sido principalmente descriptivo al no incluir métricas exhaustivas que permitan cuantificar la efectividad del liderazgo en relación con los resultados específicos de la organización. Dado que el liderazgo en el Colegio Militar es visto como un proceso de crecimiento continuo que avanza en la medida en que sus integrantes alcanzan logros, incluso de carácter local, sería valioso profundizar en futuras investigaciones sobre esta temática. Un enfoque relevante para estudios futuros sería examinar los estilos de liderazgo en los distintos niveles jerárquicos: táctico, operacional y estratégico. Esto permitiría explorar en mayor detalle las diferencias en la toma de decisiones, especialmente entre enfoques analíticos e intuitivos, así como el impacto que cada estilo tiene en la efectividad organizacional.

Otro aspecto de gran valor para futuras investigaciones sería un análisis del liderazgo contextual, un enfoque que toma en cuenta cómo las circunstancias específicas de cada situación afectan las decisiones y la dinámica de liderazgo. Comprender mejor este aspecto podría permitir el diseño de programas de formación más equilibrados, donde los cadetes puedan aprender tanto de sus éxitos como de sus errores, sin que el error represente únicamente una penalización, sino una oportunidad formativa.

En resumen, si bien este estudio busca presentar un avance en la comprensión del liderazgo en el Colegio Militar de la Nación, sus limitaciones y alcances abren la puerta a una serie de líneas de investigación que podrían complementar y expandir el conocimiento actual. Explorar estilos de liderazgo en distintos niveles jerárquicos e investigar el liderazgo contextual son algunos de los temas que contribuirían a una comprensión más profunda y matizada.

## Reflexiones finales

La reflexión del primer orden conlleva la inicial comprensión de que estas premisas tienen una base más empirista que racionalista. Esto se debe a que se fundamentan en la experiencia proporcionada por el propio entorno y los mismos cadetes. Además, tiene 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 estudios que las corroboran. 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, y operar 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.

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 acorde a 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 términos de liderazgo es un proceso sin fin y, en el Colegio Militar de la Nación, es el fin en sí mismo.

## Referencias bibliográficas

- Comandancia General de las Armas. (1879). *Reglamento del Colegio Militar de la Nación*. Buenos Aires, Argentina: Imprenta de El Siglo.
- Cornut, H. (2021). *Ejército y pensamiento militar en el siglo XX: del Auftragstaktik a la Guerra Contrarrevolucionaria*. Buenos Aires, Argentina: Argentinidad.
- Czetz, J. (1872). "El porqué de las cosas: o sea, la razón de las cosas que, aunque aceptada de hecho, se conoce sino imperfectamente". Vertido del inglés por el Director del Colegio Militar de la Nación, Coronel Don Juan Czetz. 1v. In-8°. Buenos Aires, Argentina: Imprenta de La Unión, 1872.
- 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, España: Imprenta de Don Luis Palacios.
- Ejército Alemán. (1936). *Truppenführung (Liderazgo de Tropas)*. Trad. Ejército de Estados Unidos. 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](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, Argentina: Talleres Gráficos del Instituto Geográfico Militar.
- Ejército Argentino. (1960). R.S 22-100. *Don de mando militar*. Buenos Aires, Argentina: Cuartel General-Ministerio del Ejército.

- Ejército Argentino. (1968). MFP-51-13. *Manual del ejercicio del mando*. Buenos Aires, Argentina.
- Ejército Argentino. (2022). RFD-51-03. *Didáctica especial militar*. Buenos Aires, Argentina: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2023). MFP-51-13. *Manual del ejercicio del mando*. Buenos Aires, Argentina.
- Ejército de los Estados Unidos. (1958). F.M 22-100. *Military Leadership*. Washington, Estados Unidos: 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, Argentina: Círculo Militar.
- García Enciso, I. J. (1969). *Historia del Colegio Militar de la Nación - Tomo II*. Buenos Aires, Argentina: Círculo Militar.
- Gavet, A. (1899). *El arte de mandar* (Ed. 1996). Buenos Aires, Argentina: Círculo Militar.
- Giró Martín, J. L. (2021). *Jefe designado ¿Líder?: ocho sugerencias para liderar en una organización*. Buenos Aires, Argentina: Dunken.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta 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>.

*Cinco premisas formativas de la educación militar en el Colegio Militar de la Nación para transformar las debilidades del entorno en fortalezas del sistema: orientar al liderazgo hacia el cumplimiento de la misión*

Kiyosaki, R. T. (2014). *8 lecciones de liderazgo militar para emprendedores*. México: Titivillus.

La Voz del Interior (4 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-queda-rezar/>.

Lowney, C. (2014). *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Magnelli, J. (1993). *La educación militar para un mando descentralizado*. Buenos Aires, Argentina: Círculo 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, España: URJC.

Ministerio de Guerra (1911). *Reglamento del Colegio Militar*. Buenos Aires, Argentina: Talleres Gráficos-Arsenal Principal de Guerra.

Monferini, J. (1934). *La instrucción de los oficiales*. Buenos Aires, Argentina: Círculo Militar.

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](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/>.
- Decreto 1691/2006. Directiva sobre Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas. Poder Ejecutivo Nacional, Argentina. 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, Argentina: Círculo Militar.
- Ley N.º 4.031. Servicio Militar Obligatorio. Argentina. Recuperado el 15 de junio de 2024 de <http://www.saij.gov.ar/4031-nacional-lnn0023270-1901-12-06/123456789-0abc-defg-g07-23200ncanyel>.
- Tomás de Iriarte. (1860). *Reglamento para la Academia Militar de la República Argentina*. Buenos Aires, Argentina.
- Trejo, P. J. (2014). *Liderazgo militar*. Buenos Aires, Argentina: 1884 - Círculo Militar.
- Trejo, P. J. (2016). *Tributo al liderazgo: liderazgo y fundamentos*. Buenos Aires, Argentina: 1884 - Círculo Militar.
- Utrero González, N., Callado Muñoz, F. J. y Montserrat, A. V. (2019). Liderazgo en el nuevo sistema de educación del Ejército de Tierra de España. *Revista de Educación*, 113-137.
- Ward, D. (2018). Back to Basics: Big Changes to Recruit Train-

*Cinco premisas formativas de la educación militar en el Colegio Militar de la Nación para transformar las debilidades del entorno en fortalezas del sistema: orientar al liderazgo hacia el cumplimiento de la misión*

ning. *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, España: 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.