



INSTITUTO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DE BUENOS AIRES

QUAIA NOMINOR LEO (II)

NECESARIO PERO NO SUFICIENTE

Grl. Div. (R) Evergisto de Vergara

Febrero 2006

En el artículo *Quaia Nominor Leo – El liderazgo en el Ejército*¹, mediante razonamientos inductivos producto de estudios de diversos casos se descubren ciertos rasgos comunes a todos los líderes. Eso permite identificar a los individuos con características somáticas naturales para mandar, y otras cualidades que pueden ser obtenidas mediante una adecuada educación desde temprana edad. Pero la pregunta que subyace cuando se ha terminado el análisis es si el *liderazgo* es causa necesaria y suficiente para tener un buen Ejército.

Las pruebas de la realidad confirman que un buen liderazgo – el ejercicio del mando correcto – es condición necesaria para la eficacia del Ejército. Pero un indicio que no es condición suficiente, lo prueba un estudio de sociología militar llevado a cabo después de la II GM. Allí el autor se preguntaba cual era la razón de la eficacia y la férrea resistencia del Ejército Alemán en la IIGM. Llegaba a la conclusión que las unidades alemanas tenían un procedimiento de personal *standard* diferente al empleado por los aliados. Cuando una unidad alemana tenía 30 o 40 bajas de combate, era retirada del frente y esos hombres se reemplazaban por otros bisoños. Se los volvía a entrenar juntos con las tropas veteranas en su nueva unidad, hasta que lograba la identificación del nuevo grupo de hombres con la unidad. Se generaba el conocimiento mutuo de los hombres, la confianza y el trabajo en equipo. La cohesión quedaba así cimentada. Y recién allí se los mandaba nuevamente al frente.

Este procedimiento difería en los aliados. Salvo los ingleses, cuyas unidades eran reclutadas regionalmente y tenían la unión o identificación de pertenencia que da el hecho de pertenecer a la vecindad, los estadounidenses y otros países optaban por los reemplazos individuales, en el mismo frente y eso no les daba el mismo resultado.

¹ Debe entenderse que cuando se menciona al Ejército, se lo hace porque se refiere especialmente al tipo de liderazgo necesario para el ámbito terrestre. Muchos de los aspectos que se mencionan también son aplicables a las otras fuerzas armadas.

El estudio concluía que lo que hacía a un Ejército férreo, era la camaradería. Porque – decía - la última razón por la cual el soldado peleaba con valor admirable, sin prestar atención a las privaciones y sufrimientos, a su propia comodidad, o aún a su propia vida, era la solidaridad con sus compañeros. No era como se creía hasta ese momento, un asunto religioso, de patriotismo, propio de razas guerreras, de valores o ideales compartidos, sino de lo que se dio en llamar la *camaradería*. Esta camaradería era lo que impulsaba a los soldados a rehusar una licencia del frente, para quedarse al lado de sus compañeros que estaban en peligro. Esta tesis no quitaba valor a los principios y valores, que indudablemente forman un buen espíritu de lucha. Lo que esta tesis sostenía era que la *ultima ratio* eran los lazos personales.

Muy poca o casi ninguna literatura se puede encontrar al respecto en el Ejército Argentino. Lo que este artículo persigue es identificar cuales son los otros elementos, aparte del liderazgo, que contribuyen a tener un buen Ejército.

Para este análisis, se va a considerar una realidad que muchas veces no es tenida en cuenta: un soldado nunca combate aislado, sino que lo hace integrado con otros. Esta integración se lleva a cabo en cuatro dimensiones:

- un contacto vertical – la organización jerárquica donde se encuentra insertado, donde el liderazgo tiene una gran influencia -,
- un contacto horizontal – sus camaradas-, un contacto con la organización donde se desempeña – el espíritu de cuerpo -, y
- un contacto social – el ambiente externo al nivel táctico, nivel donde se llevan a cabo los enfrentamientos. Cada una de estas integraciones describe el ambiente de una dimensión humana.

A esta dimensión humana de varias facetas siempre se la refiere indistintamente, como: *trabajo en equipo, conocimiento mutuo, espíritu de cuerpo, deseo de lucha, cohesión o moral*. En realidad, estos términos no son sinónimos, sino que son términos interdependientes. Cuanto mejor sean logradas estas facetas de integración, tendremos mejores soldados y por ende, mejor Ejército.

Eso va a permitir que los individuos superen peligros, adversidades, miedos, rigores del clima y abastecimientos deficientes. En esta dimensión humana es donde los intereses individuales y uno muy especial, el instinto de supervivencia, son dejados de lado, en pos del interés de conjunto.

Antes de entrar en el tema, dejaremos en claro que el análisis propio de ciencia exacta es difícil de lograr en una ciencia social, como las que nos toca. Los aspectos son interdependientes y rara vez se los encuentra “*químicamente*” puros. Además debe tenerse en cuenta que las ciencias sociales no son experimentales, como las ciencias *duras*. Esto quiere decir que, aunque analicemos los comportamientos sociales con exactitud, la síntesis de esos elementos analizados no siempre nos va a dar el mismo resultado.

El contacto vertical: la organización jerárquica.

Es la relación entre superior y subalterno. Lo curioso de esta relación es que tiene características esquizofrénicas, vale decir de amor y de odio, de atracción y de repulsión al mismo tiempo y dependiendo de las circunstancias. “*Por eso en los momentos de peligro, todos se aprestaban a obedecerle ciegamente y no querían otro jefe. Entonces, según decían, la dureza de su aspecto terrible ponía alegres los rostros de los demás y su severidad parecía fortaleza contra los*

*enemigos, de suerte que, lejos de parecerles duro, veían en él su salvación. Pero cuando salían del peligro y era posible pasar a las órdenes de otros jefes, muchos le abandonaban”.*²

En esta relación tiene mucho que ver el tipo de liderazgo que se ejerza. Pero sería un error pensar que el líder exitoso siempre debe ser abierto y simpático, condescendiente y amistoso con sus hombres. Lo que sí es una condición *sine qua non* es que, siendo abierto o autoritario, los subordinados tengan confianza en que el líder sabe hacer su trabajo, lo que se ha dado en llamar *profesionalismo*. Y en los momentos de peligro, tienen que estar seguros que los va a llevar a la victoria con la menor cantidad posible de bajas, porque como se dice comúnmente, *sabe hacer las cosas*.

Todo el resto de las virtudes del liderazgo, como dar el ejemplo, mostrar valor, gustar de los riesgos individuales, tener sangre fría, participar activamente del entrenamiento, ser el primero en llegar y el último en irse, ser paternal en el mando y otras, quedan en cierto sentido desvanecidas cuando los hombres enfrentan el peligro de muerte. La evidente eficiencia del jefe supera a cualquier admiración personal por sus cualidades personales.

Por o tanto, la tarea principal que un comandante debe llevar a cabo antes que llegue el momento de esa realidad, habrá sido la de cimentar bases de una confianza ciega en su profesionalismo. El profesionalismo es la principal forma que tiene el líder en mantener sólido este contacto vertical y dominar el miedo descontrolado, el pánico. Tal cual lo decía el General San Martín en las Instrucciones para la batalla de Maipú:

*“Art. 7: Hará entender a su tropa de un modo claro y terminante, que si algún cuerpo se retira es con orden expresa del general que manda la división, y que es una astucia para atraer al enemigo”*³

También lo señalaba el General George S. Patton en su Directiva al IIIer Ejército, cuando decía:

“Cuesta más recuperar un terreno que mantenerlo Los repliegues deben conducirse de día y solo cuando sea necesario. De noche estos movimientos pueden llegar a causar pánico”.

El contacto vertical debe ser tan fuerte que debe superar el miedo a la muerte o a los peligros. El convencimiento del profesionalismo del comandante es lo que fortalece ese contacto.

Pero ocurre otra cosa. Sería un gravísimo error pensar que *un líder* puede constituirse en la causa necesaria y suficiente para el éxito. Pensar eso es una herencia que la cultura latina recibió de la cultura árabe, donde se considera al sheik o al caudillo como un salvador. La realidad es que lo que hace un liderazgo permanente no es un solo hombre, sino una cadena vertical de buenos líderes. Por eso un buen líder se ocupa que sus líderes subordinados también lo sean. Esta es una forma de potenciar esta relación vertical. Una buena herramienta para lograrlo es el hábito, desde la paz, en que cada nivel sea efectivamente responsable de sus actos y que no existan niveles superiores que tomen bajo su responsabilidad tareas que competen a niveles inferiores.

El efecto pernicioso de que un líder tome la responsabilidad de sus líderes subordinados es que la cadena de comando se transforma en rígida, lenta, inoperante y timorata, donde las propuestas del nivel inferior lleguen deformadas o las órdenes del nivel superior lleguen tarde.

Un buen comandante sabe que su propia autoridad se ve robustecida cuando la autoridad de sus comandantes subordinados también es robustecida. De lo contrario, el contacto vertical puede llegar a transformarse en un ídolo con pies de barro. Luego, se puede concluir que los líderes absorbentes son nocivos.

² Jenofonte, “La Retirada de los 10.000”, “Reportaje de la Historia”, Tomo I, Editorial Planeta, Barcelona, 1962, Pág. 15 a 18.

³ Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino, “Manual de Historia Militar” Tomo II 1976, Pág. 149.

Cuando el general San Martín debió sofocar la rebelión de los partidarios de los Carreras en San Luis, el problema con que se enfrentó fue que esos hombres estaban solo dispuestos a engrosar las filas del Ejército Libertador solo si su caudillo, Carreras, tenía un lugar en el Ejército. El General San Martín los desechó a todos, porque según dice la historia, expresó que “*quería hombres leales a una causa y no a un hombre*”.

Carreras no tenía una cadena de liderazgo extendida hacia sus comandantes inferiores, por eso los hombres estaban subordinados únicamente a Carreras y no a ninguna causa.

El contacto horizontal: los camaradas.

Aquí por la palabra *camaradas* se entiende todo el personal perteneciente a una organización, ya sea oficiales, suboficiales y soldados. Esta relación horizontal se basa en el conocimiento mutuo, en el trabajo en equipo y en la confianza mutua dentro de una misma organización.

La base de este contacto es el conocimiento profundo de cada uno de los hombres. A diferencia de lo que se piensa normalmente, no son los subordinados los que se ajustan a la personalidad del jefe, sino es el jefe que conoce a cada uno en sus capacidades y limitaciones de sus subordinados, sus fortalezas y debilidades que difieren de hombre a hombre y los emplea hábilmente en aquello para lo cual cada uno es especialmente apto. Es por eso que se habrá notado que algunos hombres rinden muy bien con algunos jefes y muy mal con otros.

El trabajo en equipo tiene por resultado que cualquier soldado afronte el peligro con tal de socorrer a su camarada en apuros. Eso supone, no solo la existencia previa del contacto vertical arriba mencionado, el profesionalismo del jefe, sino también supone que haya habido un entrenamiento previo tan exigente, que permita sobrellevar sin sobresaltos las realidades de la guerra. De esta manera, los hombres se conocerán mutuamente en sus fortalezas y debilidades. Por eso, atenta contra el trabajo en equipo la permanente rotación de oficiales y suboficiales por sus destinos de paz. Se entiende que es casi ineludible que los oficiales y suboficiales se trasladen de un regimiento a otro, o de un destino a otro, por las exigencias del Plan de Carrera. Pero no debe perderse de vista que la constante rotación por el solo hecho de tener 3 o 4 años de servicio en un regimiento, afecta severamente el conocimiento mutuo, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia de una unidad, dado que habrá que reconstruirlo permanentemente.

La confianza mutua deviene del entrenamiento exigente, riesgoso y lleno de privaciones. La confianza mutua solo surge después de un intenso trabajo en equipo. Pero además, se robustece por otros factores que metodológicamente se consideran el *contacto de la organización*, que referiremos a continuación.

El contacto de la organización: el espíritu de cuerpo.

Algunos autores citan como elementos integrantes de esta relación al patriotismo, los valores compartidos, las tradiciones militares, las creencias religiosas y el desarrollo de conceptos de heroísmo y valor. Pero si se observa con detenimiento, todos estos son factores coadyuvantes a uno principal: tener propia identidad de la organización a la que se pertenece y diferente a otras, orgullo de pertenecer a ella, e imperativo moral de honrarla.

Lamentablemente, no es muy compartido el dicho “*600 soldados reunidos no son un Regimiento de Infantería*”. Pero este dicho es muy verdadero. El Regimiento de Infantería con

espíritu de cuerpo e identidad, pelea bien. Seiscientos hombres reunidos *ad hoc*, se desbandan al primer disparo, puesto que carecen del pegamento interno de una organización.

Este error de reunir soldados de diferentes unidades en organizaciones *ad hoc* ha sido difundido por la ONU sin quererlo. Inicialmente, las misiones ONU lo eran de Observadores Militares y en tal carácter no había ningún inconveniente que los hombres fuesen *voluntarios*, porque no conformaban ninguna organización militar. Posteriormente aparecieron las misiones con tropas, Capitulo VI y como cada país enfrentaba la nueva situación con vacíos legales nacionales, la ONU insistió que la concurrencia debía ser voluntaria, para evitar objeciones de los parlamentos nacionales. Pero países como Alemania, Francia, Estados Unidos o el Reino Unido nunca enviaron unidades *ad hoc* a OMP. Siempre enviaron unidades orgánicas. De cualquier forma las unidades *ad hoc* podrían ser tolerables en Operaciones Capitulo VI, pero no son más tolerables en operaciones Capitulo VII.

El espíritu de cuerpo se consolida con un respeto irrestricto por las tradiciones formales y el orgullo de las cosas hechas antes, en la historia. El espíritu de cuerpo es el orgullo profesional que une las diversas fuerzas que activan las virtudes militares. Como los hombres luchan dentro de una unidad con sentido de pertenencia, el espíritu de cuerpo es casi privativo de las unidades. Normalmente no existe espíritu de cuerpo que exceda la unidad, aunque pueden encontrarse grandes unidades como el Cuerpo del África, las Divisiones 82 y 101, la Legión Extranjera o la Legión Española que, por recordar una serie de victorias de guerras pasadas, lo han formado.

En la paz, este espíritu de cuerpo es el que impulsa a los hombres a emprender tareas extenuantes por el buen nombre de su unidad. Frecuentes exigencias a las unidades hasta el límite de sus fuerzas, por ejemplo la instrucción nocturna, forman el espíritu de cuerpo porque los soldados sentirán que pudieron sobreponerse a lo impensable y se habrán dado cuenta cuánto dependen unos de otros. Esta es la razón por la cual los que han participado en una guerra mantienen lazos afectivos indestructibles que perduran en el tiempo.

No debe equivocarse el camino para obtener espíritu de cuerpo. El *espíritu de arma* es deseable, pero sobredimensionado puede llegar a dividir el Ejército. Un ejército no combate dividido en armas, porque en el combate las armas se complementan unas a otras. El *espíritu de unidad* es el que fortalece a un Ejército.

El contacto social: el ambiente externo al nivel operacional.

El contacto social comprende dos aspectos:

- los factores culturales provenientes de la inserción de las Fuerzas Armadas en la sociedad de la cual se nutre y a la cual sirve, y
- los factores provenientes de la estrategia militar.

El contacto social incluye factores culturales propios de la sociedad donde proviene su Ejército. Estos factores culturales están muy influenciados por la opinión que la sociedad tiene de sus fuerzas armadas. Este patrón cultural es un factor multiplicador o divisor de los tres mencionados anteriormente.

En el contacto cultural heredado de la sociedad encontramos la fe en Dios, la fe en la causa por la que se lucha, la cultura, normas y valores ciudadanos, el patriotismo y el culto al valor y al heroísmo difundido en la sociedad. Si estos valores son escasos o minusvalorados socialmente, el Ejército los va a heredar tal como se los perciba en la sociedad, aun sin quererlo. Una sociedad

bombardeada por los medios de opinión que denoste permanentemente a sus militares, no puede esperar actos heroicos racionales de ninguno de sus integrantes.

El contacto social también incluye factores provenientes de la estrategia militar. La certeza de los hombres que existe una doctrina de empleo y una estrategia operacional adecuadas, un sistema de comando, control, comunicaciones e inteligencia funcionando, una tecnología equiparada a la de su enemigo, unos abastecimientos anticipados y una atención médica inmediata robustece el espíritu de lucha del Ejército. Esta certeza no se forma de un día para el otro. Requiere necesariamente de civiles expertos en defensa, de previsiones fácilmente detectables en las actividades diarias, de políticas de defensa ajustadas a la realidad y de políticas militares coherentes con esas políticas de defensa. La sensación que en el nivel estratégico militar se improvisa o que las políticas son inestables y cambian con cada gobierno, fatalmente van a repercutir en la eficacia de un Ejército. La percepción de muchas vacilaciones, contraordenes o situaciones de escasez prolongadas, atentan severamente contra este contacto social del combatiente hacia la estrategia militar.

Conclusiones.

En este artículo se han analizado las diversas relaciones que unen un soldado individual con su ambiente, en vistas a tener eficiencia en el combate: una tropa que pelee y que gane.

Estos factores son una madeja intrincada y difícil de separar, porque cada uno de los aspectos está enlazado con el otro. En el estudio del comportamiento humano no hay blancos y negros, sino que existen varios matices de grises.

Pero en definitiva, lo que hemos hecho es analizar el comportamiento psicológico y social de hombres que se encuentran en una situación particular, diferente al de resto de los hombres y mujeres de su sociedad. Y si en algo deben meditar los lectores, es que la cohesión de una unidad puede planearse y lograrse, en tanto los que tengan responsabilidad de hacerlo comprendan la materia prima con la que trabajan y entiendan el efecto que deben lograr.

Pertenecer a un Ejército que aspira a salir victorioso de sus contiendas, requiere tener una identidad particular de la cual sentirse orgulloso. Eso es lo primero que un Ejército debe obtener y sostener. Pero esto no acaba aquí. La tarea que sigue es honrar esta identidad. De esa manera, sus integrantes serán capaces de hacer cosas que nadie ordena y abstenerse de hacer cosas que nadie prohíbe. Porque su propio honor exigirá de un Ejército que tenga por causas dignas para la Patria, a aquellas causas que parezcan imposibles, inútiles o perdidas.