

REFLEXIONES SOBRE LA EDUCACIÓN MILITAR

Segundo lugar categoría Ensayos Profesionales del concurso de ensayos
"Bicentenario de la Armada de Chile"

Pablo Macchiavello Poblete*

Resumen

La carrera de un hombre de armas demanda del dominio en los tres aspectos de la guerra: táctico, operacional y estratégico. Esto requiere del esfuerzo coordinado entre la institución y las personas, tal que exista una preparación académica y práctica para pasar al siguiente nivel de liderazgo, a la vez que se cumplen las funciones del ámbito táctico. El camino no es simple, pero una buena preparación es la base para obtener los resultados estratégicos que el país necesita. La clave es la institución de un sistema que fomente aspectos como la flexibilidad, adaptabilidad, manejo de riesgo e innovación.

Palabras clave: Líder Táctico, Líder Estratégico, Educación Militar Profesional, Estrategia.

El capitán de corbeta Pedro Escobén¹ tiene 20 años de servicio recién cumplidos, y en ese tiempo no guarda nada más que agradecimiento por la carrera que ha llevado. Bien guiado durante su época de oficial subalterno, cumplió satisfactoriamente los puestos operativos y administrativos que debió ejercer a bordo y en tierra. Con excelente desempeño en el curso de especialidad, básico e intermedio de Guerra Naval y en otras capacitaciones institucionales, espera con ansias el momento de asumir el mando de una unidad de combate. Su entrenamiento y el prolongado tiempo embarcado lo perfilan como una persona de confianza y con conocimiento para rendir como comandante táctico. El capitán Escobén también ha sido un entusiasta estudioso de la historia naval y ha tratado de complementar su formación a través de lecturas profesionales, sin embargo, el progreso de esto último ha decaído en los últimos años, dado que ha enfocado el tiempo libre en sus dos hijas y en su familia extendida, lo que ha mermado su energía mental y tiempo

para estar tan concentrado en los estudios de guerra, como alguna vez estuviera. Mientras leía el diario en la cámara de oficiales, antes de recibir la guardia del día domingo, reflexionó sobre los titulares: "Inmigrantes: ¿Cómo están cambiando el país?", "Evo Morales quiere que se construya un mega puerto en Perú" y "Defensa optará por realizar mantenimiento a submarinos más antiguos"; en ese momento se dio cuenta que en un tiempo menor a cinco años debería estar tratando con estos temas de alto nivel y que no estaba preparado para ninguno todavía.

Para aquellos que nos encontramos en la carrera naval, los sentimientos de falta de preparación del capitán Escobén nos parecen racionales y comprensibles. Hoy, muchos de quienes ejercen cargos de liderazgo táctico en grados intermedios y que comparan las complejidades del nivel estratégico con su experiencia profesional personal, deben reconocer que sus competencias son predominantemente tácticas. La evolución

* Teniente 1°. (pablomacch@hotmail.com).
1. Nombre de fantasía.

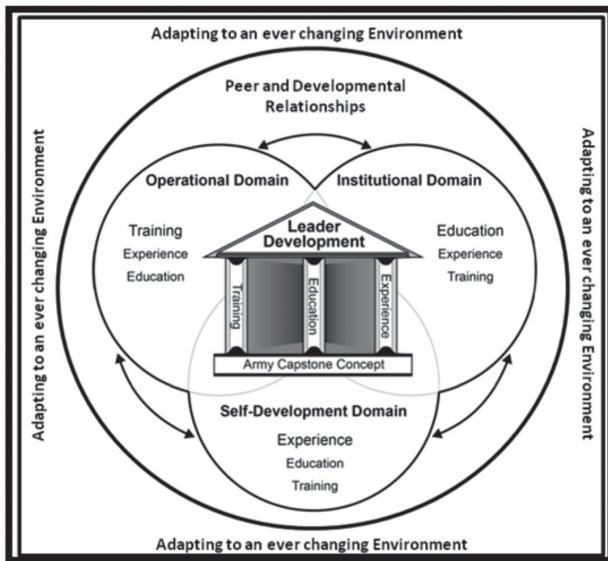


Figura 1. Modelo de liderazgo estratégico del US Army.

de educar un oficial subalterno para que ejerza como comandante táctico de un buque es un proceso que toma recursos monetarios, esfuerzos combinados de la institución y 20 años para un desempeño que difícilmente superará los tres²; sin embargo, la formación para ser un exitoso líder estratégico es más corta, la trayectoria más prolongada y las repercusiones de una mala ejecución más desastrosa. Este último párrafo lleva a una natural pregunta: ¿deberíamos comenzar antes la preparación para desempeñarse en el nivel estratégico?

Inherente a una carrera de 30 años de servicio (o ligeramente más larga para aquellos que alcanzan el grado de oficial general), existe un tiempo limitado para que se pueda desarrollar a experiencia y pericia transversal a los tres niveles de la guerra: táctico, operacional y estratégico. Lo que complica todavía más el tema, es que algunos atributos que pueden resultar efectivos en un nivel no siempre se pueden transportar de manera directa, siendo, incluso, inhibidores del desempeño en el siguiente escalón. Por ejemplo, en el nivel táctico los inconvenientes están relacionados con las dimensiones de tiempo-espacio y generalmente se pueden aplicar modelos para resolver el problema, lo que es llamado procedimiento, técnica, táctica o doctrina. Entre más experiencia se tenga en el

ámbito táctico, mayor será la capacidad de crear y perfeccionar estos modelos. Sin embargo, en el nivel estratégico, las situaciones tienen relación con el ámbito diplomático, de manejo de información, económico y militar, lo que complica el establecimiento de condiciones de borde para el uso de tácticas y modelos entrenados. De hecho, no entender que la combinación de variables en un asunto estratégico entrega como resultado un contexto único e irreproducible y aplicar reglas preconcebidas son los errores más comunes y que incluso pueden empeorar las situaciones, en lugar de resolverlas. Otro ejemplo podría ser el tipo de liderazgo requerido, dado el ritmo de los acontecimientos; el capitán Escobén requiere típicamente un liderazgo directo que permita una reacción inmediata a

las acciones del adversario. Sin embargo, a nivel estratégico se requiere un liderazgo dirigido, que permita, en un ambiente de esfuerzos mancomunados, construir acuerdos y consenso a través de relaciones personales y argumentos poderosos. En este contexto aplicar un liderazgo directo frecuentemente será contraproducente y alejará a quien lo ejerza del objetivo.

En enero de 1942 el presidente de Estados Unidos Franklin D. Roosevelt y el general Marshall, comandante en jefe del Ejército, evaluaron a los candidatos para liderar la operación Torch, entre quienes se encontraban los generales Eisenhower y Patton. Basándose en los criterios que utilizamos hoy en día, el general Patton hubiese sido la persona escogida, fundado en su amplia experiencia en combate y mando de unidades y el general Eisenhower difícilmente hubiese alcanzado un lugar en la grilla de selección, considerando que dentro de sus antecedentes se encontraba ser jefe de planificación del Ejército, miembro de la comisión de monumentos de batallas estadounidense, ayudante de órdenes del secretario de Guerra, agregado militar en Filipinas, ayudante de órdenes del comandante en jefe del Ejército y segundo comandante del general Fox Conner, entre otros. Mientras que el general Patton era un mejor táctico, el general Eisenhower, con

2. Considerando años de mando de capitán de corbeta, fragata y navío. Pueden existir excepciones.

la ventaja de nuestra parte de conocer el final de la historia, resultó ser una mejor elección dada su personalidad, carácter y visión para las demandas que el liderazgo a nivel estratégico de una operación combinada y conjunta exigía. Para alcanzar los objetivos planteados por el poder político, el general Eisenhower contaba con casi dos décadas de preparación en asignaciones a puestos cercanos al ámbito estratégico.

Mientras que Patton se lució en el campo de batalla, mediante sus atributos como flamante comandante táctico, Eisenhower enfrentaba un desafío distinto como comandante estratégico del teatro de operaciones, al tener que actuar de una manera tal que permitiera sostener la coalición mientras se buscaba derrotar a las fuerzas del eje. Con todo esto en mente, ¿qué experiencia se debe considerar importante para desarrollar los atributos de un líder estratégico?

Más complejo es el tema cuando en la actualidad nos encontramos en una era de conflictos limitados. A diferencia de una guerra total, cuando los objetivos políticos están alineados con los objetivos militares, en una crisis limitada los objetivos militares y políticos divergen y mayor realce tendrá el aspecto político de la misma. En el teatro de operaciones, el desafío estará en identificar los objetivos militares que facilitarán el resultado político esperado, sin escalar el conflicto más allá de los límites impuestos. En el ámbito interno, el desafío político guarda relación con el hecho que los conflictos limitados tienen esta connotación, precisamente por que no son capaces de cautivar las pasiones de la población, tal que justifique la liberación de recursos y asumir los costos que significa alcanzar metas políticas extremas. A pesar de que lo anterior implica operaciones más acotadas, ¿está capacitado el líder estratégico para formular una teoría que permita vencer al adversario y simultáneamente navegar por los desafíos domésticos impuestos en las relaciones político-militares?

En la actualidad, los requisitos académicos del oficial de marina entregan un adelanto de lo

	Patton	Eisenhower
Command Experience	Yes	No
Command & General Staff School	Yes	Yes
Battalion Command	Yes	Yes
Army War College	Yes	Yes
Brigade Command	Yes	No
Division Command	Yes	No
Corps Command	Yes	No

■ Figura 2. Grilla de comparación entre Patton y Eisenhower.

que se deberá enfrentar en el escalón superior, sin embargo, este pequeño anticipo no parece suficiente; en la medida que se avanza en la carrera, aquellos que deberán liderar en los niveles superiores deben adquirir las habilidades extraídas de experiencias operativas, estudio personal y guía por parte de oficiales más antiguos.

Winston Churchill expuso en su libro *La Pintura como un Pasatiempo*, que muchos consideran una alegoría a la forma en que se debe formar a los líderes, que desarrollar artistas estratégicos tomaba tiempo, por lo que “las semillas deben ser plantadas con bastante adelanto a necesitar de sus frutos y luego deben ser atendidos a través de destinaciones, tareas, misiones y encargos subsecuentes” (Churchill, 1915); sólo el estudio y posterior aplicación de los conceptos permiten el desarrollo de los artistas de la estrategia. En este sentido, la adquisición de habilidades que permiten desempeñarse en el futuro es deseable, aún cuando puede venir a costa del desempeño en la etapa actual. El crecimiento hacia el nivel superior va en directo desmedro de las actividades de enseñanza como mentor profesional de los subordinados, ya que ambas actividades compiten por el tiempo y la capacidad mental del líder y crean una tensión constante en aquellos que saben que, para seguir liderando, deberán seguir aprendiendo. Las actividades de crecimiento hacia el nivel superior pueden ser vistas como egoístas e incluso ambiciosas, mientras que los procesos de enseñanza al personal menos antiguo son desinteresados y cumplen con la responsabilidad profesional de entrenar, educar y ser el mentor de los líderes del

futuro, aunque nos mantiene en el mismo nivel. ¿Cómo es posible que el líder táctico desarrolle su organización actual, al mismo tiempo que se prepara para liderar otras más complejas en el futuro?

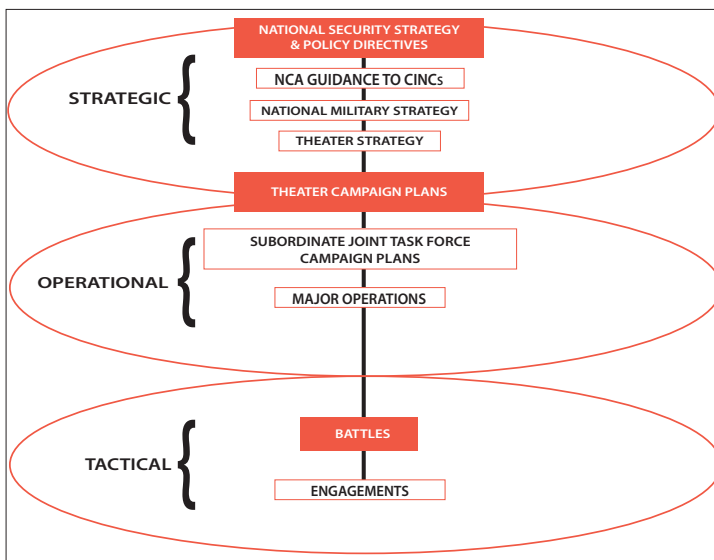
Generalmente, la definición de lo que significa un buen estratega en la sociedad occidental requiere de humildad, ya que los académicos modernos (y algunos no tan modernos como Clausewitz) lo relacionan con una serie amplia de atributos, dejando la percepción que convertirse en uno puede ser una tarea imposible. Considerando las complejidades y lo vertiginoso del mundo actual, es casi imposible para un solo individuo integrar el conocimiento, experiencia, visión, genio y autoridad que se exige de un maestro estratega. Se espera que tenga en algún grado estas cualidades, pero sería poco realista pedir que una persona conozca la segunda y tercera derivada de todos los actos que está produciendo en el ámbito interno y externo. La estrategia, por concepto debe adaptarse y evolucionar. ¿Puede un individuo producir una estrategia ejemplar de manera infalible? Incluso los más grandes estrategas de todos los tiempos se han equivocado de forma estrepitosa en algún momento, por lo tanto ¿será importante para ganar la guerra, buscar a genios en el liderazgo estratégico? ¿O será mejor establecer un sistema

que permita a los oficiales de marina seguir desarrollando la educación y la capacidad de influir en la estrategia nacional?

En respuesta a las interrogantes que plantean la necesidad de tener un sistema que entregue buenos líderes a nivel estratégico para las fuerzas armadas, nos encontramos con enfoques respecto de qué es exactamente lo que la educación militar debe hacer y cómo debe entregarlo. Por parte de los alumnos también se cuenta con distintas visiones en relación a lo que significa un curso de estas características; mientras que algunos parecen disfrutar de la experiencia, la posibilidad de descansar del mundo operativo y las operaciones fuera de puerto base y, en general, consideran estos cursos como un período sabático, con tiempo para estudiar temas nuevos, interactuar con el mundo ilustrado y adquirir nuevas habilidades; otros consideran que es una experiencia que carece de rigor académico y enriquecimiento personal, cuestionándose si el esfuerzo llevado a cabo fue una pérdida de tiempo y recursos del Estado. Desde la perspectiva de los evaluadores, mientras que estos cursos ofrecen una oportunidad a los alumnos para expandir su horizonte de conocimiento más allá del ámbito táctico, ha resultado una experiencia muy corta para alterar fundamentalmente la manera de pensar y aproximarse a los problemas, o muy

larga para aquellos oficiales que no quieren separarse de la línea operativa. ¿Cuál es exactamente el propósito de la Educación Militar Profesional (PME)? ¿Cuáles son las competencias que se busca en los egresados?

Una visión predominante es que la educación en este punto debiese tender a homologar un programa de post grado, diseñado para nivelar las relaciones con los civiles con quienes se deberá vincular en los siguientes puestos a desempeñar (educación). Otra punto de vista es que este curso sirve para un mayor desarrollo del hombre de armas en la



■ Figura 3. Niveles de la guerra.



Figura 4. Napoleón y sus generales en la Batalla de Borodino.

guerra (entrenamiento). Cada una de estas visiones, consideradas por separado, van a determinar un diseño particular del programa de estudios, sin embargo, si no se considera una corriente predominante, se obtiene un programa altamente ambicioso para menos de un año de estudio, lo que condiciona el resultado final del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto genera la pregunta: ¿es importante que los estudiantes alcancen un cierto nivel (entrenamiento), o más importante es la experiencia obtenida, independiente de las diferencias en las evaluaciones (educación)? El entrenamiento, por definición, está orientado a la obtención de habilidades y parece que la importancia radica en la aprobación, mientras que la educación es más amplia y se basa en el rigor y la calidad. Dado que la educación militar está normalmente asociada a la posibilidad de ascenso, se agrega una nueva complejidad al problema.

Las necesidades del mundo militar parecen sugerir que, en vez de rigor académico, los oficiales de marina necesitan experiencias más

amplias y flexibilidad en una serie de campos académicos y cotidianos; especialmente importante son los conceptos de libertad, flexibilidad, innovación, desobediencia disciplinada,³ mando de misión y manejo de riesgo. Se entrena para adquirir competencias que permitan afrontar el siguiente nivel de liderazgo, mientras que la inclusión de un hábito de pensamiento permitirá anticiparse y adaptarse a los cambios contemporáneos, para poder pensar fuera de los paradigmas del mundo militar,

fuera de la profesión de hombre de armas, lo que se conoce como pensar fuera de la caja. Con el limitado recurso del tiempo, cada hora es una decisión y una declaración de las prioridades; cada momento de ilustración incluye la posibilidad de desarrollar un área y dejar de prepararse en otra, por lo que quienes quieran convertirse en líderes en los siguientes niveles (operacional – estratégico) deberán estar preparados para determinar qué áreas son más apropiadas, dependiendo de su destinación actual, su área de habilidad y sus metas.

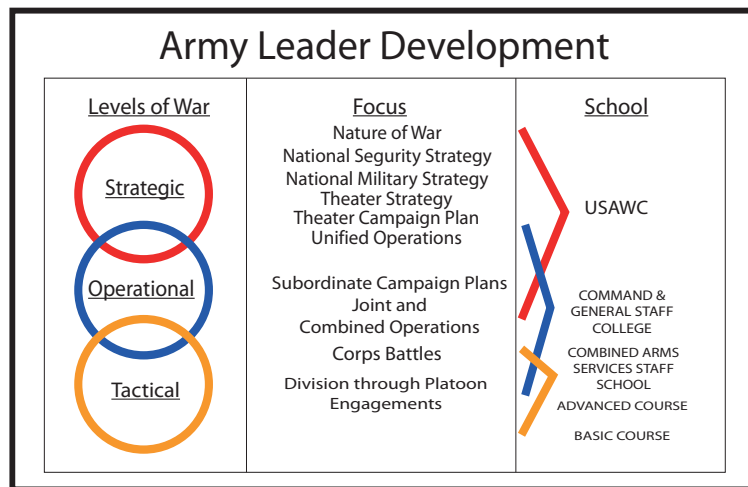


Figura 5. Esquema educativo del US Army.

3. En respuesta a una organización burocrática y centralizada, el Jefe de Estado Mayor del Ejército, general Mark A. Milley introdujo este concepto, como la manera en que se deben conducir las misiones para tener éxito en los conflictos del futuro.

La educación militar profesional se refiere, por un lado, a un cúmulo de entrenamientos, formación y continua instrucción, para desarrollar a los oficiales en distintos momentos de sus carreras con la meta de prepararlos para las siguientes responsabilidades de su carrera. Clave para esto es desarrollar el pensamiento crítico, entender el entorno de seguridad, responder a la incertidumbre, anticiparse y liderar transiciones, operar con confianza, responder y empatizar con la sociedad. La Armada tiene un desafío en compensar el desarrollo de los oficiales en el ámbito táctico y guiar el camino para la transición al nivel estratégico. En los dos extremos: si nos preocupamos sólo del ámbito táctico, estos oficiales pueden no desarrollar las competencias descritas anteriormente y cuando no les quede más remedio que servir en el nivel superior, pueden ser un peligro indirecto para la organización y para sus subordinados. Por otro lado, si la Marina sólo piensa en desarrollar estrategias, se aumenta el riesgo directo de los subordinados quienes deben operar bajo las órdenes de estos comandantes y pueden fallar en cumplir con los requerimientos de la defensa de los intereses nacionales. Este



Figura 6. Alumnos del Navy Command College.

ensayo no pretende resolver las preguntas aquí expuestas, dado la falta de experiencia del autor y se plantean como una reflexión para la educación del futuro. El servicio continuo en la Armada requiere la obligación para prepararse para el siguiente nivel, lo que no puede ser alcanzado sin guía de los más antiguos y mucho esfuerzo personal. Los oficiales se deben encargar de este proceso, pero no a costa de la preparación de sus actuales unidades; para lo cual se les recomienda utilizar el dicho estadounidense: "lidera a tu nivel, piensa al nivel de tu jefe y acepta que tendrás que adaptarte a todo lo demás."

BIBLIOGRAFÍA

1. Pfaltzgraff and Schultz. War in the Information Age: New Challenges for U.S. Security Policy, Washington, D.C., Brassey's, 1997.
2. Gareev, Makhmut. If War Comes Tomorrow? The Contours of Future Armed Conflict, Londres, Cass, 1998.
3. Kaldor, Mary. New & Old Wars: Organised Violence in a Global Era, Cambridge, Polity Press, 1999.
4. Goleta Covadonga 1º - Armada de Chile. <http://www.armada.cl/armada/tradicion-e-historia/unidades-historicas/c/goleta-covadonga-1/2014-02-14/110750.html>.
5. Barracks, Carlisle. Special Operations and Low-Intensity Conflict Legislation: Why Was It Passed and Have the Voids Been Filled, Atlanta, Army War College 2003.
6. Roles of the Indian navy: about Indian navy. En línea en: <http://indiannavy.nic.in/about-indian-navy/roles-indian-navy>
7. Pratap Golaya, Arun. The Game Changer Game Theory and Low Intensity Maritime Operations.