

FORMACIÓN VALÓRICA EN EL EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA Y SU IMPORTANCIA EN EL SIGLO XXI

BRIGADIER FRANCISCO ARELLANO SOFFIA¹

"El centro de gravedad de nuestro Ejército es el combatiente y es nuestra primera prioridad su formación, motivación y moral. Debemos inculcarles los valores de nuestra institución con el ejemplo, potenciar su capacidad de liderazgo a través de la iniciativa y garantizar su disponibilidad para el servicio..."

General de Ejército

Francisco Javier Varela Salas

Ex jefe de Estado Mayor General del ETE.

Resumen: *el presente artículo se refiere a la formación valórica en el Ejército de Tierra en España y su importancia en el siglo XXI en el contexto del Liderazgo. Inicialmente se efectúa un breve análisis de las características del ambiente operacional actual y su efecto en el empleo de la fuerza, lo que se traduce en que el Ejército de Tierra (ET) realiza una predicción en relación con el "Entorno Operativo terrestre futuro 2035", fijándose como una de sus tareas principales la de "Desarrollar un concepto que proporcione unidad de doctrina en materia de liderazgo para el horizonte 2035", como una forma que esta mirada futura sea integral, donde la formación valórica de sus integrantes cobra especial importancia, siendo un pilar a considerar. Posteriormente, se analiza el Reglamento "Liderazgo 2035 en el ET", el Plan para la Enseñanza de Liderazgo en el ET y el Plan de Liderazgo de la Academia General Militar (AGM). Finalmente, se establecen conclusiones, con énfasis en el modelo de liderazgo implementado por el ET.*

Palabras clave: *formación valórica, liderazgo al 2035, competencias, plan para la enseñanza del liderazgo, plan de liderazgo en la AGM.*

Abstract: *this article refers to the value training in the Spanish Army and its importance in the XXI Century in the context of Leadership. Initially, a brief analysis of the characteristics of the current operational environment and its*

1 Oficial de Ejército en el Arma de Infantería, Licenciado en Ciencias Militares, especialista de Estado Mayor, Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Dirección Operacional, Magíster en Gestión Educativa de la Universidad Diego Portales (UDP) y Magíster en Historia Militar y Pensamiento Estratégico de la Academia de Guerra del Ejército (ACAGUE), Profesor Militar de Escuela en la asignatura de Táctica General y Profesor Militar de Academia en las asignaturas de Táctica-Operaciones, Inteligencia e Historia Militar y Estrategia y oficial de Estado Mayor del Ejército de Brasil.

effect on the use of force is made, which translates into the Spanish Army (ETE) making a prediction in relation to the “Future Terrestrial Operating Environment 2035”, setting as one of its main tasks the “Develop a concept that provides unity of doctrine on leadership for the 2035 horizon”, as a way for this future look to be integral, where the value formation of its members takes on special importance, being a pillar to consider. Subsequently, the Regulation “Leadership 2035 in the ET”, the Plan for the Teaching of Leadership in the ET and the Leadership Plan of the General Military Academy (AGM) are analyzed. Finally, conclusions are established, with emphasis on the leadership model implemented by the ET.

Keywords: *value training, leadership by 2035, competencies, plan for the teaching of leadership, leadership plan in the AGM.*

INTRODUCCIÓN

El ambiente operacional y la forma de cómo hacer la guerra en los últimos años, ha tenido sin dudas, cambios sustantivos, los que han repercutido en la organización de la fuerza por un lado, y en el empleo de la misma por el otro. La evolución de la situación internacional, la que se deriva de las tendencias de los cambios globales a los que estamos sujetos, produce una dinámica de cambios constantes en cuanto a los retos y amenazas para la seguridad y defensa.

En este contexto, cabe señalar que el Ejército de Tierra español realizó un estudio a fin de determinar el diseño futuro de sus fuerzas, realizando una predicción en relación con el “Entorno Operativo terrestre futuro 2035”. Dicha planificación a largo plazo, estimado en un horizonte de a lo menos 15 años, busca garantizar su eficiencia y sostenibilidad operativa.

La visión establecida por el ET considera que:

“El Ejército de 2035, componente esencial de la Fuerza Conjunta, estará capacitado para constituir organizaciones operativas flexibles y cohesionadas, dotadas de medios tecnológicamente avanzados y formadas por personal altamente motivado y preparado. Será capaz de operar en todo tipo de entornos y de integrarse en estructuras multinacionales para asegurar la protección de la población y el control del territorio y los recursos. Será una herramienta resolutiva para la consecución de espacios de libertad y seguridad en defensa de los intereses de España dónde y cuándo se precise”.²

2 EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA. Fuerza 35. 2019a, p. 4.

Es así, que el ET, como una de sus tareas fundamentales, se fijó la de “Desarrollar un concepto que proporcione unidad de doctrina en materia de liderazgo para el horizonte 2035”,³ como una forma que esta mirada futura sea integral. Lo anterior, deja de manifiesto la importancia que tiene el liderazgo y dentro de este, la formación valórica de sus integrantes. De esta forma, a principios del 2019, el Ejército de Tierra Español publica su concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro en el texto “Liderazgo 2035 en el ET”.

DESARROLLO

Reglamento “Liderazgo 2035 en el ET”

Derivado del concepto de liderazgo antes señalado, con posterioridad, se elabora el Reglamento “Liderazgo 2035 en el ET”. En este punto se procederá a efectuar un breve análisis de este reglamento que orienta la formación en el liderazgo de los futuros oficiales y suboficiales del Ejército de Tierra, ya que tanto la Academia General Militar como la Academia General Básica de Suboficiales, desarrollan su trabajo orientado en este texto doctrinario.

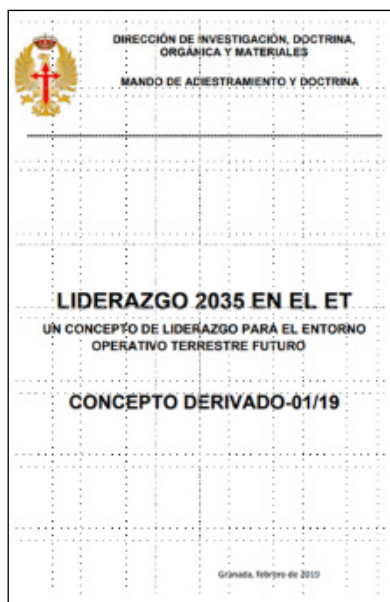


Figura N° 1: Texto doctrinario “Liderazgo 2035 en el ET”.

Fuente: Ejército de Tierra. Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC).

3 EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA. Liderazgo 2035 en el ET. 2019b, p. 7.

Este texto señala que el entorno operativo terrestre futuro al 2035 exige del ET diferentes retos, destacando dentro de estos la importancia del factor humano como elemento esencial para el cumplimiento de las tareas encomendadas. En otras palabras, se valora por sobre el factor tecnológico y equipo en general, el contar con los mejores soldados que permita cumplir con su misión.

De esta forma, el desarrollo del liderazgo es sin dudas uno de los aspectos fundamentales que ha definido el ET en su horizonte al 2035. Es así que el exjefe del Estado Mayor del ET, general de Ejército Francisco Javier Varela Salas, pone como elemento iluminador de su gestión de mando al combatiente, su formación, motivación y moral. Además, postula la cohesión del equipo como el factor esencial para alcanzar la eficiencia de las unidades militares, cobrando especial importancia la iniciativa de los comandantes de las unidades subordinadas. Aspecto que está implícito en el concepto de mando orientado a la misión, término que se conoce desde la Segunda Guerra Mundial, y que determina un modo de conducir las operaciones que permite ir adaptándose a los cambios del entorno, y que el ET ha acuñado como la filosofía de mando que mejor se adapta a la complejidad e incertidumbre al 2035, lo que en el contexto de la doctrina del Ejército de Chile se conoce como “Mando tipo misión”.

Inicialmente se señala que la palabra liderazgo se emplea para definir la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite inspirarles para que trabajen con motivación, y de esta forma alcanzar una meta común. Al que ejerce el liderazgo se le llama líder, a las personas sobre las que recae la influencia se las llama seguidores.⁴

En el ámbito militar, el líder es el jefe que, además de mando, tiene la capacidad de influir, inspirar, ilusionar e impulsar en sus subordinados el espíritu de servicio, cohesionar la unidad y dirigir a su equipo hacia el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos propuestos por la organización.⁵ En este mismo texto doctrinario español, Liderazgo 2035 en el ET, en su pág. 7, se cita al TCL. Luis Celis Álvarez (QEPD).

*“En los ejércitos, el liderazgo no es otra cosa que el arte del buen mandar. Quienes ostentan la autoridad formal del mando deben ser plenamente conscientes de que su deber es mandar con liderazgo, demostrando vocación, carácter y alta competencia profesional, para estar a la altura de esa autoridad formal y legal que se les ha asignado”.*⁶

Es en este contexto que el ET señala que los líderes al 2035 se verán enfrentados a cinco retos y/o desafíos propios de un escenario del siglo XXI, donde la volatilidad, incertidumbre, complejidad

4 *Ibidem.*

5 *Ibidem.*

6 Luis Celis Álvarez, teniente coronel Jefe del Centro del Liderazgo del Ejército de la República de Chile.

y ambigüedad, derivadas de un entorno VUCA,⁷ generarán confusión e inestabilidad y dificultarán la anticipación de las amenazas y el aprovechamiento de oportunidades, así como la adecuada toma de decisiones, siendo estos los siguientes:⁸

- Revertir el individualismo: saber trabajar en equipo a fin de desarrollar habilidades que favorezcan las buenas relaciones entre los miembros de la unidad.
- Tener un pensamiento global: visión de conjunto que permita diferenciar lo esencial de lo accesorio, además de comprender las posibles soluciones sin perder de vista la meta final.
- Inspirar y ceder poder: rodearse del mejor equipo, afrontar retos, generar confianza y ganarse el respeto.
- Jugar en equipo: influir para que cada subordinado se comprometa voluntariamente en el logro de la misión.
- Saber anticiparse: conocer la situación, tener una perspectiva más amplia, ser proactivo, saber adelantarse a los problemas y saber reconocer y aprovechar las oportunidades que otros pasan por alto.

Otro aspecto que no se puede dejar de mencionar dice relación que para el ET el Mando orientado a la misión es una filosofía en el ejercicio de la profesión militar. Ahora bien, este tipo de mando debe presentar las siguientes características.



Figura Nº 2: “Características del Mando orientado a la Misión”.

Fuente: Elaborado por el autor.

7 El entorno VUCA, acrónimo inglés formado por los términos Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A), se caracteriza por ser un escenario en el que los ejércitos se ven en la obligación de adaptarse a los continuos cambios que agreden a sus métodos tradicionales de planeamiento operativo

8 EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA, *op. cit.*, 2019b, p. 13.

El mando orientado a la misión se vislumbra como la filosofía de mando que mejor se adapta a la complejidad y a la incertidumbre del entorno operacional al 2035. Para alcanzar y consolidar esta filosofía cultural será necesario que, tanto en situaciones de paz como en operaciones, los comandantes fortalezcan su liderazgo sobre la base sólida de los valores y virtudes militares, y de las competencias del liderazgo militar.

De lo anterior, el ET determina las competencias del liderazgo hacia el 2035, necesarias para vencer en un entorno VUCA, siendo estas las siguientes:

- Inteligencia Emocional	- Capacidad para dirigir equipos multiculturales
- Madurez para ceder el poder	- Capacidad para generar cultura de equipo
- Capacidad para anticiparse y ofrecer soluciones	- Motivación para impulsar el talento
- Competencia para gestionar el conocimiento y el aprendizaje	- Fomentar la experiencia
- Atreverse a liderar	- Serenidad y firmeza de carácter

Tabla N° 1: Competencias del liderazgo hacia el 2025.

Fuente: Elaborado por Autor.

Finalmente, cabe señalar que este texto doctrinario establece que, si bien hay una serie de características de liderazgo comunes a todos los niveles de la conducción de las operaciones, cada nivel requiere que sus comandantes desarrollen algunas habilidades específicas a fin de alcanzar el éxito.

NIVEL TÁCTICO	NIVEL OPERACIONAL	NIVEL ESTRATÉGICO
- Resiliencia - Mando ejemplar - Iniciativa, creatividad y oportunidad en la toma de decisiones	- Flexibilidad - Visión de conjunto - Conciencia intercultural	- Visión política - Relaciones sociales - Comunicación efectiva

Tabla N° 2: Habilidades específicas del Liderazgo por nivel.

Fuente: Elaborada por el Autor.

Para el logro de lo anterior, el ET considera adaptarse a fin de afrontar los cambios con agilidad y madurez, siendo necesario un cambio de mentalidad, actuando con proactividad, bajo una cultura de trabajo en equipo, en confianza y en la comunicación efectiva. Para favorecer esta adaptación deberán sentar las bases para implantar la filosofía de mando orientado a la misión, impulsar y mantener una cultura creativa de aprendizaje continuo, formar a sus líderes de manera que sean capaces de dominar las implicaciones y posibilidades de las operaciones en todos los ámbitos, fortalecer su identidad, sus valores y tradiciones y desarrollar la comunicación de cohesión y clima laboral.⁹

⁹ *Ibidem*, p. 19.

Plan para enseñanza de liderazgo en el ET

Este plan establece un modelo de enseñanza del liderazgo ligado a la filosofía del mando orientado a la misión. Además, determina las medidas que se deben adoptar para su implementación, con especial énfasis en el cuerpo docente responsable de su aplicación y en los alumnos que se encuentran como parte del curso, sea este de carácter formativo o de perfeccionamiento.

Su finalidad es permitir el desarrollo del sistema de enseñanza del liderazgo en el Ejército y de esta forma contribuir a formar líderes y que estos apliquen la filosofía del Mando orientado a la Misión, debiendo tener presente que: el combatiente es lo más importante, se debe promover su capacidad de liderazgo, y se debe incentivar la iniciativa donde la cohesión de los equipos de trabajo es fundamental.

Para el logro de lo anterior, diferentes actores de este sistema deberán cumplir las siguientes tareas:

ESCUELA DE GUERRA (EGE)	CENTROS DOCENTES MILITARES DE FORMACIÓN DE OFICIALES Academia General Militar Academias Especiales Escuela Politécnica	CENTROS DOCENTES MILITARES DE FORMACIÓN DE SUBOFICIALES Academia General Básica Suboficiales Academias Especiales	CENTROS DE FORMACIÓN DE TROPA
<p>Se desempeñará como coordinador y gestor de la enseñanza de liderazgo en el ámbito de la Dirección de Enseñanza, Adiestramiento y Evaluación (DIEN).</p> <p>Impartirá las enseñanzas de nivel II MACROLIDERAZGO y nivel III METALIDERAZGO.</p> <p>Impulsará el cambio de “cultura organizacional” necesario para difundir el cambio de mentalidad que requiere el modelo de enseñanza del liderazgo y la filosofía del mando orientado a la misión en todo el personal del ET.</p> <p>Coordinará con la ESFAS y, en su caso, con otros centros de enseñanza ajenos a la estructura orgánica del ET, las enseñanzas relativas a liderazgo.</p> <p>Diseñará e implementará un procedimiento para evaluar el desarrollo del Plan de enseñanza de liderazgo.</p>	<p>Elaborarán y ejecutarán un plan específico de liderazgo, basado en el plan de liderazgo que emita la EGE.</p> <p>Impartirán las enseñanzas de nivel I de AUTOLIDERAZGO y MICROLIDERAZGO para oficiales.</p> <p>La AGM se constituirá en autoridad de coordinación para la enseñanza de liderazgo de nivel I de oficiales en todas las academias de formación.</p>	<p>Elaborarán y ejecutarán un plan específico de liderazgo, basado en el plan de liderazgo que emita la EGE.</p> <p>Impartirán las enseñanzas de nivel I de AUTOLIDERAZGO y MICROLIDERAZGO para suboficiales.</p> <p>La AGBS se constituirá en autoridad de coordinación para la enseñanza de liderazgo de nivel I de suboficiales en todas las academias de formación.</p>	<p>Elaborarán y ejecutarán un único plan específico de liderazgo basado en el plan de liderazgo que emita la EGE.</p> <p>Impartir las enseñanzas de nivel I de AUTOLIDERAZGO y MICROLIDERAZGO para tropa.</p> <p>El CEFOT se constituirá en autoridad de coordinación para la enseñanza de liderazgo de nivel I de la tropa en todos los centros de formación.</p>

Tabla 3: Responsabilidades de los diferentes actores.

Fuente: Elaborado por el Autor.

Modelo K2

El modelo de enseñanza del liderazgo establecido por el ET recibe el nombre de “K2”. Este modelo está diseñado para formar hábitos que permitan desarrollar competencias de liderazgo requeridas para el futuro entorno operativo. A su vez está fundamentado en tres dimensiones; las aptitudes necesarias (saber), las actitudes adecuadas (querer y poder) y la dimensión ética que lo hace sostenible, es decir, moralmente viable (deber). Lo anterior, sustentado en los valores del Ejército. La ética y los valores son inseparables del liderazgo.



Figura N° 4: “Esquema del modelo de enseñanza del liderazgo “K2”.

Fuente: Plan para la enseñanza del liderazgo en el ET.

Es de esta forma que se comienza una ascensión por las ocho etapas definidas desde el cambio hasta la motivación, pasando por el autoliderazgo, el trabajo en equipo, misión, la decisión, la autoridad y la comunicación.

Este modelo de enseñanza del liderazgo es apto para la generación de la cultura organizacional que se requiere para el mando orientado a la misión, debiendo desarrollar en su cometido las competencias declaradas con anterioridad.

Con relación a lo anterior la doctrina del ET señala: “Estas competencias, establecidas en la cultura de la organización y recogidas en su doctrina, constituyen, junto con los valores y virtudes militares, la base sólida del liderazgo”.¹⁰

¹⁰ Plan para la enseñanza del liderazgo en el Ejército de Tierra. Ed. 2020, anexo A.

Es de esta forma, que el Ejército de Tierra considera tres niveles en la formación del liderazgo de sus cuerpos:

- a. Nivel I Valores y Virtudes – Autoliderazgo
En el caso de los oficiales y suboficiales, este aprendizaje se logra inicialmente en la Academia General Militar (AGM) y Academia General Básica para Suboficiales (AGBS), respectivamente, para posteriormente continuar en las Academias Especiales (armas), a través de un Sistema de Desarrollo del Liderazgo debidamente sistematizado. Ahora, en el caso de la tropa, esto se desarrolla en el Centro de Formación de Tropa (CEFOT).
- b. Nivel I Directo “Líder de Equipo” – Microliderazgo
Este nivel de enseñanza del liderazgo también se alcanza inicialmente en la AGM y AGBS y posteriormente en las Academias Especiales. Para el caso de la tropa se alcanza durante el desarrollo del Curso de Cabo y del Curso de Cabo 1º, en su respectivo centro de formación.
- c. Nivel II Liderazgo Indirecto “Líder de líderes” – Macroliderazgo
En el caso de los oficiales la enseñanza se efectúa en la Escuela de Guerra del Ejército de Tierra en el Grado de Capitán, como parte del Curso de Actualización para el ascenso. Para los suboficiales se desarrolla en la Academia General Básica también como parte del Curso de actualización para el ascenso.
- d. Nivel III Liderazgo Estratégico “Cultura del Liderazgo” – Metaliderazgo
Corresponde a diferentes jornadas de liderazgo bajo la responsabilidad de la Escuela de Guerra del Ejército de Tierra. Participan solo oficiales del grado de teniente coronel, coronel y general de brigada.

Plan de liderazgo de la Academia General Militar

A continuación, y a modo de ejemplo de cómo el ET operativiza tanto su doctrina en la temática del liderazgo como su respectivo Plan de Enseñanza, se explicará el Plan de Liderazgo de la AGM. Dicho plan se articula a base de nueve tareas, las que permiten formar comandantes con liderazgo, teniendo presente que son los valores el pilar fundamental para la formación de líderes.

Jornadas para profesores

La formación de líderes es una tarea tan compleja que se debe acometer de forma continua en el tiempo y el espacio y en la que toda la organización se vea involucrada. Por ello, motivar a los profesores para que se impliquen en la formación, e incentivar y facilitar las iniciativas de estos en esa dirección, es fundamental. Tendrá una duración mínima de 6 horas.

Asignatura de liderazgo

Constituye la parte teórica fundamental del plan de liderazgo. Las diferentes asignaturas de los Planes de Estudios proporcionan al alumno las competencias y habilidades necesarias para el desarrollo de su actividad profesional como mando de pequeñas unidades.

Formación en valores

Su objetivo es que el alumno se interiorice en la esencia de la profesión militar y la asuma como única vía para su ejercicio, conociendo y profundizando en los valores concretados por el Ejército. Debemos tener presente que muchas veces podemos estar en situaciones difíciles, de incertidumbre y ambigüedad. En estos casos, el liderazgo *basado en valores* ayudará a tomar la decisión correcta. Por ello, uno de los objetivos fundamentales en la formación de líderes debe ser el fortalecimiento de los valores castrenses. El ejemplo es el pilar sobre el que se sustenta el liderazgo. Esta formación se fundamenta en los *11 Valores* del Ejército de Tierra. Dichos valores son los siguientes: - Amor a la patria - Compañerismo - Disciplina - Ejemplaridad - Espíritu de sacrificio - Espíritu de servicio - Excelencia profesional - Honor - Lealtad - Sentido del deber - Valor.

En este contexto, cabe señalar que un importante estudio realizado por EE.UU. para analizar el comportamiento de sus soldados en la Segunda Guerra Mundial, y que sigue siendo referencia en la actualidad, señala¹¹ que el valor en la línea de fuego no se mantuvo por los ideales patrióticos, sino por la lealtad a su unidad y las relaciones establecidas con sus compañeros. Son los lazos entre los integrantes de una unidad, la lealtad entre ellos mismos, la confianza en sus mandos, el compañerismo y el espíritu de la unidad entre otros, los que mueven a cada soldado a jugarse la vida en pos del objetivo asignado.

Por su parte, el Ejército de Tierra Español destaca a sus legionarios, lo que a través de su formación ha venido conformando un fuerte espíritu de cuerpo en torno a su Credo Legionario, entrenamiento y actuar, donde las tradiciones y la historia cobran especial relevancia. La fortaleza de la legión es su espíritu de cuerpo y su columna vertebral el Credo Legionario, donde los valores, el liderazgo y las tradiciones cobran una especial transcendencia.

Acción tutorial

El objetivo que persigue el Plan de Acción Tutorial es el ejercicio de la orientación individual del alumno por parte de los profesores-tutores. Su designación por la Jefatura de Estudios coincidirá con los jefes orgánicos de las secciones de alumnos. Se reservarán 2 horas durante cada

¹¹ *Ibidem*, p. 50.

curso escolar, para realizar una reunión conjunta del profesor-tutor con todos sus tutelados, una al principio de curso y otra en medio o al final.

Fomento de la lectura y formación en cultura militar

Este plan supone una exhortación al alumno de la práctica de la lectura en su tiempo libre y/o viendo de películas de interés militar, como elemento formativo de su personalidad. Su finalidad es inculcar al alumno el hábito de la lectura, y del visionado de películas enfocadas fundamentalmente hacia temas que faciliten su desarrollo intelectual, su formación humanística y su preparación militar. De cada uno de los libros o películas, el alumno realizará un trabajo que entregará a su profesor-tutor. Las actividades de este plan se desarrollarán íntegramente en el tiempo libre del alumno.

Figura del páter académico

Esta figura tiene como objetivo ser un apoyo y guía adicional de gran importancia y de fácil acceso para el caballero/dama cadete recién incorporado a la Academia General Militar. Dicho rol lo cumple un alumno de 2º a 4º año de Escuela.

Instructores

El objetivo que persigue es que los alumnos ejerzan diferentes mandos de distintos niveles en todas las actividades académicas que lo permitan. Respecto a estas prácticas es importante la designación de quien ejerce el mando de pequeña unidad o equipo en cada una de ellas y la valoración por los profesores del ejercicio del mando. Este plan de instructores estará concretado en diversas Instrucciones Particulares de Jefatura de Estudios (Plan de Formaciones Rápidas, Plan de Impermeabilización, Servicio de Guardias de Prevención de Cadetes), normas operativas de AGM (Formación de izado de Bandera en la AGM), Normas de Curso y el Plan de Estudios vigente.



Figura Nº 8: "Rol de Instructor".

Fuente: Plan para la enseñanza del liderazgo en el ET.

Monitor de instrucción física

El objetivo por alcanzar es que el alumno pueda dirigir cualquier tipo de sesión de Educación Física (EF) / Instrucción Físico Militar (IFM) y planificar un programa de entrenamiento para la preparación de las pruebas físicas y de los tests vigentes en el Ejército de Tierra. Su finalidad es proporcionar a los alumnos oportunidades adicionales de ejercicio del mando de grupos de alumnos que les facilite alcanzar las destrezas necesarias que necesitarán como jefes de sección.

Comunicación

Su objetivo es incrementar las habilidades de comunicación en los alumnos. Si bien no se desarrollará con actividades específicas, sí se apoyará en otras materias que comparten finalidad, aunque estas consideren la comunicación como un fin en sí misma y no como parte de las necesidades del líder.

Se deberán fomentar las prácticas de debate en defensa de una idea, debidamente moderado y coordinado, su posterior coloquio y juicio crítico, que permita al alumno aumentar sus capacidades de argumentación y potenciar la capacidad de persuasión y de elocuencia, con el fin de conseguir una imagen de seguridad y competencia en la comunicación encaminadas a su reafirmación en la figura del líder.

Evaluación y mejora

El Procedimiento de evaluación del plan de liderazgo está basado en una evaluación de 360° (mandos, subordinados, compañeros y autoevaluación). Se contará con un “Cuestionario AZIMUTH, versión extendida”, el que se utilizará para la autoevaluación y la evaluación de subordinados y el “Cuestionario AZIMUTH versión reducida” para el empleo de mandos (tutor) y compañeros. Se aplicará el cuestionario tres veces durante su período de formación, al ingresar, al final del primer curso, en el 5º curso después de las Prácticas de Mando en las Unidades.

Para mejorar el citado plan se efectúa una evaluación periódica de las actividades que se desarrollan, a través de grupos de análisis y expertos de la propia AGM para estudiar las fortalezas, debilidades, mejoras y medidas correctoras a establecer.

CONCLUSIONES

Dado el análisis de la doctrina del Ejército de Tierra efectuado, cabe señalar que el ET da una gran importancia a la formación en el liderazgo de sus componentes, y dentro de este a su *formación valórica*. Define 11 valores como base principal, donde se fundamentan los diferentes niveles de liderazgo. Para lo anterior, fija su base doctrinaria en el texto, “Liderazgo 2035 en el ET”. Sobre

los valores y virtudes militares definidas se establecen las competencias del liderazgo al 2035, destacando la inteligencia emocional, el carácter y la capacidad de dirigir equipos entre otras.

Por otra parte, establece el mando orientado a la misión, como filosofía del ejercicio del mando, donde aspectos como la libertad de acción, la confianza, la cohesión, el mando descentralizado, entre otros, cobran especial relevancia. En este contexto el ET determina que los líderes al 2035 se verán enfrentados a un escenario volátil, de gran incertidumbre, complejo y ambiguo, debiendo para lo anterior gestionar aspectos relevantes como el trabajo en equipo, la visión de conjunto y una gran capacidad de anticipación.

Como una forma de sistematizar la formación en el liderazgo de sus componentes, y dentro de esta la valórica, el ET levanta un Plan para la enseñanza del liderazgo, el que establece un modelo de enseñanza del liderazgo ligado a la filosofía del mando orientado a la misión. Su finalidad es permitir el desarrollo del sistema de enseñanza del liderazgo en el Ejército. Como parte central de este plan, se establecen los actores que son parte de este sistema, definiendo sus responsabilidades y tareas que estos deben cumplir.

El modelo de enseñanza del liderazgo establecido por el ET recibe el nombre de "K2". Este modelo está diseñado para formar hábitos que permitan desarrollar competencias de liderazgo. A su vez está fundamentado en tres dimensiones; siendo una de ellas la ética, la que se sustenta en los valores del Ejército. La ética y los valores son inseparables del liderazgo. Por otra parte, establece tres niveles de enseñanza de liderazgo, siendo en el Nivel I "Autoliderazgo" donde se enseñan de los valores y virtudes, constituyendo base indispensable para poder continuar avanzando en este modelo. En el caso de los oficiales y suboficiales, este aprendizaje se logra inicialmente en la Academia General Militar (AGM) y Academia General Básica para Suboficiales (AGBS).

El factor humano tal como lo refleja la doctrina de ET antes analizada, tiene un rol preponderante en la planificación y ejecución de una operación militar determinada. En este sentido cito: *"La guerra está vinculada, en sus resultados, a disponer de un material tecnológicamente sofisticado y a un sólido conocimiento de sus procedimientos, pero es, ante todo, una experiencia profundamente humana, donde el liderazgo, la moral, y una base ética sobre la cual luchar, es el factor determinante que diferencia a los contendientes. Su importancia es capital, y de ella dependerá la victoria, incluso en situaciones desfavorables, como la historia se ha empeñado en demostrar".*¹²

Sin dudas son los valores y en particular el espíritu de cuerpo los que, sumados al liderazgo de muchos comandantes de diferentes niveles, aspectos que permitirán a una tropa determinada (Unidad) el estricto cumplimiento del deber. La componente moral es la más compleja y difícil de

12 Defensa, Revista internacional de Ejércitos, armamento y tecnología, Edición 529, p. 52.

medir, se basa en los *valores*, los que no se pueden adquirir de un día para otro, por el contrario, requiere de tiempo y de mucho trabajo y entrega.

Analizado el Reglamento de Liderazgo, el plan de enseñanza del liderazgo en el ET y el plan de liderazgo de la AGM, se puede establecer que el modelo de liderazgo del ET considera un entorno operativo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA), donde la respuesta se basa en una filosofía mando orientada a la misión. Para el logro y cumplimiento de esta filosofía de mando, todo comandante se ve enfrentado a 5 desafíos y/o retos. Ahora, este modelo recibe el nombre de K2, ya que es escalable pasando por varias etapas-niveles, donde los valores son el pilar sobre el cual se sustenta, para de esta forma ir construyendo las competencias y habilidades de un líder. Por otra parte, el modelo establece quienes son sus actores con sus respectivas responsabilidades, principios y niveles del liderazgo.

Finalmente, cabe señalar, por un lado, que el actual entorno operacional, y a pesar de la dependencia e importancia del factor tecnológico, el elemento humano y dentro de este su dimensión valórica tiene plena vigencia en este siglo XXI como ha quedado demostrado en la invasión de Rusia a Ucrania, donde la voluntad de lucha de las fuerzas ucranianas sigue vigente a pesar del desbalance operativo, lo que el Ejército de Tierra Español ha entendido, analizado y proyectado, a través del Plan para la Enseñanza de Liderazgo al 2035, y por otro que el modelo de liderazgo establecido por el ET con todos sus componentes, niveles, valores, competencias y principios entre otros, y sus respectivos planes, que operativizan la doctrina, son elementos tratados por la doctrina nacional en su gran mayoría, pudiendo complementarla en otros menos profundizados.

BIBLIOGRAFÍA

DEFENSA (2022). Revista Internacional de Ejércitos, armamento y tecnología, N° 529 de mayo

EJERCITO DE CHILE (2020). Manual de Liderazgo Militar

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA (2022). Revista del Ejército de Tierra de España. N° 970 ENE/FEB2022.

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA (2021). Informe de Situación del Ejército de Tierra de España.

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA (2020). Plan para la enseñanza del Liderazgo en el ET.

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA (2019a). Fuerza 35.

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA (2019b). Liderazgo 2035 en el ET. Un concepto de Liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro.

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA (2019c). Conceptos para el Combate 2035.

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA (2019d). Tendencias 2020-2021. Volumen I Aspectos Generales. Mando de Adiestramiento y Doctrina.

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA (2015a). Los valores en el Ejército de Tierra Parte 1 “Definición de los valores en el Ejército de Tierra”.

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA (2015b). Los valores en el Ejército de Tierra Parte 2 “Ejemplos y Modelos de Valores en el Ejército de Tierra”.