

UN ESTUDIO INTERDISCIPLINARIO SOBRE LAS CAPACIDADES DE MANDO DE LOS CADETES DEL COLEGIO MILITAR DE LA NACIÓN

Autores:

Dra. Maite Beramendi, Lic. Tcnl Guillermo Martínez pertenecientes a la Secretaría de Investigación del Colegio Militar de la Nación y al Centro de Investigaciones Sociales y Humanas para la Defensa del Instituto Universitario del Ejército.

Resumen

En el presente trabajo se desarrolla una experiencia de trabajo conjunta entre la Secretaría de Investigación del Colegio Militar de la Nación (CMN) y Oficiales instructores para evaluar el liderazgo in situ a partir de ejercicios que simulen posibles situaciones reales de guerra o situaciones no tácticas que impliquen resolver misiones de manera creativa y contemplen diversos estresores. La Secretaría de Investigación ha aportado y validado instrumentos de evaluación para calificar el liderazgo in situ a partir del diseño de la Pista de Liderazgo desarrollado por Oficiales Instructores.

Palabras Claves:

dinámica grupal, evaluación, liderazgo, militar.

Desde hace años el Colegio Militar de la Nación (CMN) está promoviendo el trabajo conjunto entre la Secretaría de Investigación/Centro de Investigaciones Sociales y Humanas para la Defensa y los Oficiales Instructores/Profesores de la institución. Una de las líneas de investigación que vienen desarrollando desde hace varios años la Dra. Beramendi, Lic. Muratori, la Lic. Frascaroli y el Lic. Bombelli, es el estudio de los estilos de liderazgo. A partir del 2011, se focalizó en evaluar el liderazgo in situ a partir de ejercicios que simulen posibles situaciones reales de guerra o situaciones no tácticas que impliquen resolver misiones de manera creativa y contemplen diversos estresores.

El cuerpo de investigadores de la Secretaría de Investigación trabajó conjuntamente con los oficiales instructores de diversas armas/especialidades (i.e., Infantería, Arsenales y Profesionales) para estructurar y validar métodos de evaluación del liderazgo, ya que resulta necesario tener calificaciones objetivas sobre el desempeño de los cadetes de la institución.

Este trabajo se configuró sobre la base del diseño de la Pista de Liderazgo que desarrollaron distintos oficiales instructores del CMN. A partir del modelo de la Pista, y considerando el estilo de liderazgo que se enseña en el CMN (Ejército Argentino, 1990) y las diversas teorías del mismo (ver Bass y Avolio, 1992; Bass, Avolio y Atwater, 1996; Halpin, 2011; Hersey y Blanchard, 1982; Laurence, 2011; Molero, Cuadrado, Navas y Morales, 2007; Molero, Recio y Cuadrado, 2010; Whiffen, 2007; Williams, 2009; Yammarino, Mumford, Connelly y Dionne, 2010), se operacionalizaron y definieron las categorías de análisis para evaluar el liderazgo en la situación de simulacro específica de cada Pista. Se buscó compatibilizar las proposiciones desde la psicología con la terminología militar. A continuación se detalla la primera experiencia de la Pista de Liderazgo diseñada por el Capitán Eduardo Sanguinetti.

La Pista se llevó a cabo en el Colegio Militar y duró 9 horas. Constó de 10 estaciones que suponían diversos desafíos que simulaban posibles situaciones reales de guerra o situaciones no tácticas que implicaban resolver misiones de manera creativa. Los cadetes realizaban la actividad bajo un estado de fatiga y estrés, lo cual posibilitaba medir al liderazgo en una situación crítica. Sin embargo, para la realización de las misiones, no se utilizó material de fuego, explosivos o material peligroso, sino que fue reemplazado por otros recursos para evitar posibles accidentes.

Para el desarrollo de la Pista de Liderazgo se formaron 10 grupos con aproximadamente 10 cadetes de los cursos de III^o y IV^o año, y en cada estación, uno de los cadetes era asignado Jefe de Grupo para conducir la misión. El cadete era evaluado por un oficial instructor en el momento que realizaba el ejercicio y luego, cuando finalizaba todo el circuito de la pista, era evaluado por sus pares.

La Pista de Liderazgo estuvo diseñada específicamente para cadetes de Infantería por lo cual, constaba de misiones que incluían técnicas de ataque, técnicas de emboscada, destreza física, resoluciones creativas, entre otras.

Como se explicó al comienzo de este trabajo, el aporte de la Secretaría de Investigación redundó en el desarrollo de un instrumento de evaluación que sea lo suficientemente completo para que contemple todas las aristas que implican ser un buen líder. Se evaluaron 4 partes fundamentales: la conducción, la capacidad para coordinar equipos, los conocimientos profesionales y la capacidad física. El cuestionario constó de cuatro escalas que miden el desempeño del cadete como jefe de patrulla para liderar y resolver la misión de una estación de la pista de liderazgo. Las evaluaciones se realizaron con un escala de 1 a 10.

Escala de evaluación de las competencias del liderazgo militar.

La escala consta de 10 ítems:

- ***Consultativo.*** Antes de tomar las decisiones, le pregunta a su equipo sus opiniones, analiza la situación y luego toma una decisión. Para ello, genera un clima de confianza y respeto para que los cadetes se animen a compartir sus ideas, sientan que serán tomadas en cuenta y no responda a una mera formalidad.
- ***Capacidad de conducción.*** Maniobra con éxito las misiones, genera consenso grupal para lograr que los miembros sigan sus ideas, se gana el respeto de sus seguidores y se posiciona con una marcada presencia, consiguiendo así ser un referente, a pesar de que su rol en dicho momento no sea activo.
- ***Estratega.*** Organiza el funcionamiento grupal para lograr el éxito, planifica y proyecta de manera eficaz las soluciones de las misiones, coordina las tareas grupales, comunica de manera precisa y clara las órdenes.
- ***Ejemplo personal.*** Ante las situaciones que hay que enfrentar, no solamente ordena o coordina, sino que también realiza tareas concretas, lo que lo convierte en un modelo a seguir. Además, genera confianza, motiva y estimula el sacrificio y la cooperación.

- **Luchador.** No se rinde en una primera instancia ante las adversidades de las situaciones y persiste en el intento de lograr el objetivo o busca nuevas estrategias para ello. Además, mantiene la calma, piensa en positivo, se concentra en la tarea y lleva al límite sus capacidades para conseguirlo.
- **Resolutivo.** Se focaliza rápidamente en el problema planteado, controla las emociones, es analítico, metódico, rápido, presenta determinación y eficacia.
- **Creativo.** Utiliza estrategias para resolver las misiones tales como el ingenio, la imaginación o el pensamiento creativo. En aquellas instancias en las cuales no hay una estrategia táctica a seguir, evade los métodos analíticos y lógicos y se utiliza el pensamiento lateral.
- **Audaz.** Tiende a generar nuevas situaciones y a encontrar soluciones creativas e intrépidas. Toman la iniciativa en los grupos, investigan rápidamente el problema y se concentran en aquello que pueden cambiar y controlar.
- **Manejo positivo de las emociones.** Mantiene una actitud proactiva, optimista y, más allá de las adversidades del contexto, pueden controlar estados afectivos como el miedo, la ansiedad, la desesperación y el enojo, lo cual genera un mejor clima de trabajo para resolver los problemas.
- **Tolerancia a la frustración.** Una alta tolerancia permite que las personas puedan recuperarse rápidamente de un evento estresante o negativo. La baja tolerancia a la frustración genera diversas experiencias afectivas como el enojo, la depresión o la impotencia, dando lugar a una sensación de incapacidad para enfrentar cualquier molestia o problema. Ante esta situación, las estrategias de resolución de conflicto que se tienden a utilizar son la evitación del problema o una solución negativa como una pelea, lo que desvía el problema y no lo soluciona.

Escala para la evaluación de la dinámica grupal.

Evalúa la capacidad del cadete para trabajar en grupo y fomentar un buen clima grupal que permita a la patrulla llevar a cabo la misión. Las cinco dimensiones son:

- **Complementariedad/ coordinación.** Conoce y respeta los roles, las funciones y los tiempos del equipo, lo cual promueve la funcionalidad y la coordinación grupal.
- **Comunicación.** Consulta e intercambia opiniones y puntos de vista para crear un buen clima.
- **Confianza.** Confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Antepone el éxito grupal a un reconocimiento personal.
- **Compromiso/ responsabilidad.** Se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.
- **Motivación.** Promueve entusiasmo y energía en el grupo para poder lograr los objetivos planteados.

Escala de conocimiento profesional.

Estos ítems evalúan si los líderes tenían las herramientas necesarias para proponer estrategias de resolución de problemas a partir de la teoría que se enseña en la institución educativa. Las dos dimensiones son:

- **Conocimiento técnico.** Conocimientos de las técnicas y de los procedimientos específicos del arma de infantería.
- **Conocimiento táctico.** Aplicación del mando y de los conocimientos técnicos, a la solución de un problema militar operativo.

Escala de capacidad física.

Evalúa la condición física de los cadetes para poder ejecutar las misiones que debían desempeñar. Las tres dimensiones son:

- **Cualidades físicas.** Posee las aptitudes físicas tales como resistencia, fuerza, velocidad, flexibilidad, elasticidad, equilibrio y agilidad.
- **Destreza.** El cadete posee la habilidad para coordinar dichas capacidades en pos de realizar los ejercicios planteados.
- **Agotamiento.** Nivel de cansancio físico y falta de energía.

Alcances del trabajo

Este trabajo interdisciplinario promueve la colaboración entre la Secretaría de Investigación/Centro de Investigaciones Sociales y Humanas para la Defensa y los oficiales instructores/profesores que imparten la enseñanza sobre liderazgo, permitiendo articular las distintas áreas del instituto y generando una retroalimentación entre lo que se investiga y lo que se enseña.

Este proyecto enriquece la función de la Secretaría de Investigación, ya que le otorga un valor agregado a la investigación sobre el liderazgo y la orienta sobre aquellas características específicas que se necesitan evaluar del mismo. Por ejemplo, el cuerpo de investigadores puede participar y generar aportes sobre las discusiones que se llevan a cabo en la institución en relación a si se puede hablar de un único liderazgo del Ejército o si éste depende de la idiosincrasia de cada arma o especialidad. Para llevar esta discusión al terreno de la corroboración empírica, el Tte 1ro Quinodoz diseñó una Pista de Liderazgo general para que los cadetes de todas las armas/especialidades puedan realizar el ejercicio. De esta manera, se puede comparar la performance de las distintas armas y especialidades, y posibilitar una discusión teórica sobre dicha relación.

También los oficiales se ven enriquecidos por este trabajo, ya que pueden obtener calificaciones de cada cadete a partir de evaluaciones objetivas con escalas estandarizadas, y complementar sus criterios de valoración. A partir de experiencias previas, el trabajo de la Pista de Liderazgo permite que los cadetes sean evaluados por su performance específica y no por consideraciones previas que se tienen de ellos, enriqueciendo sus calificaciones.

Considerando todo el progreso realizado, es relevante continuar con el trabajo conjunto para mejorar la calidad del mismo y continuar debatiendo cuáles son las características necesarias que debe desarrollar un líder del Ejército en este contexto actual. Además, aprovechamos este espacio para invitar a los oficiales a que se acerquen a la Secretaría de Investigación para brindarles instrumentos de evaluación que sean a la medida de sus inquietudes y necesidades; e invitar a los docentes para poder intercambiar información y enriquecer la currícula del CMN.

Bibliografía:

- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City, C.A.: MindGarden.
- Bass, B., Avolio, B. y Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.
- Ejército Argentino. (1990). *Manuel Del Ejercicio Del Mando*. República Argentina: Instituto Geográfico Militar.
- Laurence, J. (2011). Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture. *Military Psychology*, 23, 489–501. doi: 10.1080/08995605.2011.600143.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M. y Morales, J. F. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A comparative Analysis with traditional Leadership Styles. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358-368.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Whiffen, H. H. (2007). Becoming an adaptive leader. *Military Review*, 87, 108–116.
- Williams, T. M. (2009). Understanding innovation. *Military Review*, 89, 59–67.
- Yammarino, F., Mumford, M., Connelly, M. S. y Dionne, S. (2010). Leadership and Team Dynamics for Dangerous Military Contexts. *Military Psychology*, 2(Suppl. 1), 15–41. doi: 10.1080/08995601003644221.