

Cohesión y liderazgo en tiempos de paz. La experiencia de posguerra de las fuerzas armadas argentinas.

Laura Masson.

Cita:

Laura Masson (2011). *Cohesión y liderazgo en tiempos de paz. La experiencia de posguerra de las fuerzas armadas argentinas. IX Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-034/736>

Cohesión y liderazgo en tiempos de paz

La experiencia de posguerra de las fuerzas armadas argentinas

Sabina Frederic, Laura Masson

Sabina Frederic es doctora en antropología social por la Universidad de Utrecht (Holanda), investigadora adjunta del CONICET y profesora asociada de la Universidad Nacional de Quilmes. Laura Masson es doctora en antropología social por la Universidad Federal de Río de Janeiro (Brasil), docente e investigadora del Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES) de la Universidad Nacional de San Martín.

sabinafrederic@yahoo.es

lauramas29@yahoo.com.ar

Resumen

La única experiencia de guerra de las fuerzas armadas argentinas en el Siglo XX con otro país fue en el año 1982 durante la denominada Guerra de Malvinas. Después de la derrota y tras el advenimiento de la democracia en 1983, las Fuerzas Armadas se sometieron a un proceso de revisión de sus propios procedimientos en un contexto de un creciente desprestigio en la sociedad argentina.

En este trabajo nos proponemos revisar la forma en que las fuerzas armadas sostienen la cohesión, la moral y el liderazgo (asociadas habitualmente a lograr la eficacia en combate) en tiempos de paz y en un contexto social que ha objetado su legitimidad en las últimas décadas desde distintos puntos de vista.

Nuestra hipótesis es que la institución ha realizado dos movimientos. Uno de ellos fue el repliegue sobre sí misma en el cual la moral, la cohesión y el liderazgo se centraron en el sustento de la propia institución y sus integrantes. Esto tuvo como consecuencia la pérdida de la vinculación de estos ejes con la naturaleza de la guerra y los objetivos del combate. Otro, fue un intento por lograr legitimidad ante la sociedad a través de la integración de la formación de los oficiales a la educación superior universitaria.

Ambos movimientos produjeron tensiones y contradicciones que serán examinadas en el análisis de la formación básica de oficiales, especialmente la socialización propia en el Colegio Militar de la Nación, la Escuela Naval y la Escuela de Aviación.

Palabras Clave

Cohesión – Liderazgo – Educación – Integración - Posguerra

Cohesión y liderazgo en tiempos de paz

La experiencia de posguerra de las fuerzas armadas argentinas

Presentación

Esta ponencia presenta los resultados preliminares de una investigación en marcha sobre los mecanismos y estrategias mediante los cuales las fuerzas armadas argentinas han intentado mantener la cohesión, la moral y el liderazgo de sus efectivos en un contexto de pérdida de prestigio social producto de la derrota en la Guerra de Malvinas, su participación en la represión durante el régimen militar, la caducidad del equipamiento, las dificultades en el reclutamiento y la posguerra fría.

Nuestra hipótesis general es que las fuerzas armadas han resuelto esta situación mediante dos movimientos, siendo el primero que mencionaremos el más fuerte hasta el momento. Por un lado, vemos un repliegue sobre sí mismas en varios sentidos: reafirmación de valores que distinguirían a la profesión militar de otras profesiones y la convertirían en una profesión única e incomparable; la centralidad en las normas que rigen la convivencia en las bases militares y las relaciones personales en el ejercicio del mando y en la camaradería; finalmente un tipo particular de relación de los integrantes de las FFAA con el equipamiento desactualizado e ineficaz. Por otro lado, encontramos claros intentos de las fuerzas armadas argentinas para recuperar legitimidad mediante la integración de la formación de oficiales en la educación universitaria. Sin embargo, aún aquí también pueden identificarse señales de dicho repliegue en la creación de un instituto universitario habilitado para otorgar títulos de este nivel por cada Fuerza y en los contenidos y los modos de transmisión de los mismos.

El repliegue de las fuerzas sobre sí mismas ha sido verificado de manera clara a partir de la gestión del Ministerio de Defensa iniciada a fines del 2005, cuando el gobierno político de la Defensa tuvo un rol central en la orientación de las líneas de acción y se hizo efectivo en hechos que irrumpieron en las rutinas de los cuarteles y las bases y en procedimientos institucionales que hasta ese momento habían sido dominio habitual de las fuerzas armadas, por ejemplo la intervención en los ascensos, en la cadena de mando, en la administración y definición presupuestaria y en los procedimientos de compra de equipamiento, la introducción de contenidos curriculares en los planes de estudio y la intervención en la designación de personal docente.

Reafirmación de valores

En la Fuerza Aérea donde los oficiales superiores actuales han sido los pilotos de la Guerra de Malvinas, existe una resistencia importante al cambio, dificultad para definir perfiles profesionales militares *aggiornados* a las condiciones actuales de la guerra y el ejercicio profesional, y se reivindican valores y normas que han quedado cristalizados en el tiempo. Son esos valores y normas los que se definen como propios del “ser militar”. Por su parte, los

oficiales jefes de la Armada argentina también colocan el acento en sostener valores y conductas que se identifican como esenciales al ser militar y se sostienen más en nombre de la tradición que de la eficacia que puedan probar en el ejercicio del combate según sus características actuales.

Los oficiales jefes dan una excesiva atención a valores vinculados con la organización de la vida (organización familiar y afectiva, uso del dinero, uso y administración del tiempo, organización de un proyecto de vida que incluya esposas e hijos) que no se vinculan de manera directa con la eficacia en combate. Esto se manifiesta de forma clara en los valores civilizatorios que muchos oficiales adjudicaban a las fuerzas en relación con el servicio militar obligatorio y que ahora lo muestran en el caso de los suboficiales, especialmente aquellos que provienen del norte del país y cumplen funciones en la región centro-sur. Un oficial menciona que: “Nosotros tratamos de actuar a ese nivel (se refiere a los cabos). Tienen excesiva libertad y encima con plata “tengo plata y hago lo que quiero. Porque ojo, por más que para nosotros el sueldo de ellos no sea nada, no es poco. Para ellos significa mucha plata. Y no hay formación familiar que lo ayude a conducirse como persona. No tienen formación y encima andan con plata”.

Las fuerzas armadas cumplen allí un rol de moralización del cual depende la integración de la persona. Esto está más relacionado con la impartición de valores de clase que con valores vinculados a la profesionalización militar, por tal razón se convierten en valores de una “vida militar” más que de una “profesión militar”. Para hacer la distinción entre la diferencia de los “valores externos” y los “valores militares” se refieren a que tienen “mucha formación externa (se refiere a la formación e información sobre “derechos ciudadanos”) y poca formación militar”. Para hacer la distinción entre la diferencia de los “valores externos” y los “valores militares” se refieren a que tienen “mucha formación externa y poca formación militar”. Con formación externa se refiere a la formación e información sobre “derechos ciudadanos” con que cuentan actualmente quienes ingresan a las fuerzas. Es más frecuente escuchar que se refieran al orden y la autoridad como valores perdidos por la sociedad y que solo se conservan en la institución, que hagan referencia a ellos para hablar de la profesionalización. Es decir son considerados valores morales que debieran ser compartidos por toda la sociedad y no como condiciones propias del ejercicio profesional.

A la hora de comparar la profesión militar con otras profesiones ha sido común entre los oficiales superiores la referencia a profesiones que se vinculan a valores trascendentales como el sacerdocio. Según un oficial “la vida institucional está al servicio de la patria. Los pilares de la Nación son la Iglesia, las Fuerzas Armadas y la Justicia y debería seguir siendo así. Es una cuestión filosófica. Ahora se ve como un trabajo más y se pierde la esencia”. Un oficial del Ejército Argentino, a diferencia de los oficiales que critican la falta de planificación y organización económico-afectiva de los suboficiales provenientes del norte del país, rescata la experiencia de trabajar en el norte porque considera que las personas tienen más valores que la gente de Buenos

Aires. Se refiere a el “respeto por la familia” y el cumplimiento de las órdenes sin emitir juicio u opinión sobre ellas.

La centralidad que adquieren los valores morales, que se considera que diferencian o diferenciaban a las fuerzas armadas del resto de la sociedad, llevó a que muchos interpreten las bajas en el reclutamiento en función de “una pérdida de valores”. Según uno de los testimonios recogidos “(hoy) Las perspectivas a futuro no cierran por ninguno de los dos lados: ni por los ideales, ni por la parte económica”.

En el momento en que se realizó el trabajo de campo el tema de los bajos salarios era central¹. En este punto, y en general en el caso de oficiales más jóvenes, se comparan con otras profesiones, pero solamente en cuanto a ingresos. Por ej. con los trabajadores del subte que tienen salarios similares, pero la misma persona luego agrega que la profesión militar es específica y que no se puede comparar: “Yo con uniforme o desnudo en la playa soy militar. Yo soy H24”. Sin embargo, la queja por los bajos salarios no necesariamente se corresponde con un dato objetivo. Ya que a fines de los 80’ los bajos salarios, eran compensados con los “valores de la vida militar” y la posibilidad de realizar ejercicios de instrucción dado que el material aún permitía hacer maniobras. Luego, fueron empeorando ambas situaciones al punto de confluir la exacerbación del desprestigio, la dificultad para sostener los valores que antes los identificaban y la inutilización de gran parte del material. Según un oficial superior de la fuerza aérea “El problema es que se mezclan dos cosas, por un lado el salario y por otro lado la convicción profesional, si tienen las dos cosas van a estar mucho mejor. Muchos se comparan con la vida civil, el piloto militar y el piloto civil”.

Otra de las características que se mencionan como propias de la vida militar y que los hace permanecer en la institución es la centralidad de la convivencia cotidiana en la construcción de cohesión social y que también es un fundamento utilizado en el ejercicio del mando. “El trabajo militar es diferente al trabajo civil, porque uno arranca en la escuela, compartimos cuatro años y eso genera todo un vínculo, el que se va de la escuela por lo general son aquellos que no tienen vocación”. En el caso de la fuerza aérea se hace mención a que “Antes el casino tenía mucho vida, porque se conocían casi todos, porque trabajaban hasta la tarde, almorzaban juntos, se conocían unos a otros. Y sé con exactitud que muchos no se han ido de la fuerza por esa camaradería que existe”.

Con respecto al ejercicio del mando se hace mucho hincapié en el “conocimiento del subalterno” y en la necesidad de “dar el ejemplo”. Según un oficial “(el jefe) Debe tratar de mejorar, ver que haya comodidades, si comí mal mejorar eso. Mejorar las condiciones”. En relación con “la necesidad de conocer al subalterno” el Ministerio de Defensa dictó una resolución que limitó el tipo de información que se pedía al personal particularmente en relación a la organización de su vida familiar o doméstica, por considerarlo una invasión a la privacidad. Esto fue considerado como una mala medida por los oficiales en tanto consideran que deben conocer todos los problemas “del hombre” para poder ejercer el mando.

La relación de los integrantes de las FFAA con el equipamiento desactualizado e ineficaz

Desde hace más de una década, la vida en las unidades se concentra en algunos momentos del día de manera llamativa alrededor del equipamiento desactualizado y muchas veces en desuso. En una de las visitas realizadas un oficial superior del Ejército nos decía, frente a oficiales jefes de su Brigada “no podemos llorar por lo que no tenemos sin esforzarnos por potenciar el uso de lo que tenemos... hay que trabajar sobre la mentalidad”. Sin duda el estado del equipamiento obliga a invertir una gran cantidad de tiempo en el mantenimiento. Una práctica común en las tres fuerzas armadas es desguazar varios vehículos o naves que quedan fuera de funcionamiento para hacer funcionar otros, o la práctica de fabricar piezas para que funciones máquinas cuyos repuestos ya no se consiguen. Si bien para algunos oficiales esta actividad resulta altamente desgastante y deciden por ello cambiar de actividad, para otros es una especie obligación moral y de orgullo. En las vísperas a una visita oficial el capitán de un buque nos comentó: “Nosotros (...) tenemos una responsabilidad sobre el buque. Porque aunque esté viejo y con problemas nosotros somos los responsables. Y cada tripulante lo siente así. Esos hombres se quedan hoy hasta la noche para que mañana, al menos, todos vean que el buque está limpio y bien cuidado”. Para lograr generar entusiasmo en un contexto totalmente desfavorable dice que apela al espíritu patriótico “uno hace una arenga y enseguida se entusiasman”. Un oficial del ejército del aire de España, en intercambio en Argentina, reafirma este dato cuando comenta: “la forma de operar en España es la misma que en Argentina, la diferencia tiene que ver con los medios con los que cuentan. Aquí son obsoletos y me llama mucho la atención que a pesar de lo vetusto de la infraestructura los mantienen en excelentes condiciones”.

Si bien, las referencias de los efectivos dan cuenta de cómo la relación entre las personas se articula en relación a “los medios” y mantenerlos en uso refuerza los vínculos y la moral compartida, pasado cierto punto, las limitaciones para sostener esa responsabilidad y la imposibilidad de hacer uso pese a la inversión de tiempo también produce el efecto contrario. Así, estas estrategias de cohesión y sostenimiento de la moral y el liderazgo parecen estar llegando a su fin en tanto que para los jóvenes, quienes no han vivido en la misma institución que sus jefes, existe falta de motivación y consideran absurdo “pintar el lado de las cosas que se ve”.

Integración de la educación militar al ámbito educativo nacional

La integración de las FFAA al sistema de educación nacional mediante el otorgamiento de títulos terciarios y universitarios válidos para el medio civil, aumentó las expectativas y facilitó la inserción de los más jóvenes en el mercado laboral. Paradójicamente la posibilidad de salir del ámbito militar para desempeñarse en un medio civil es un estímulo e incentivo para ingresar a las filas castrenses.

Una de las tendencias que atraviesan las Fuerzas Armadas desde la guerra de Malvinas (1982) y el inicio del proceso democrático más largo de la historia argentina contemporánea (1983), ha sido la adecuación al sistema educativo nacional (Badaró 2008, Sarni 2005). Este comenzó a principios de la década del '90 cuando incluso el propio sistema educativo superior y universitario argentino fue reorientándose en virtud de criterios internacionales de calidad educativa. De este proceso de adecuación, destacaremos el que siguió la formación de los oficiales particularmente del ejército argentino, que se inició con la formación básica universitaria y que se ha ido ampliando en dos direcciones. Por un lado, pasando de una integración más formal de orden normativo centrada en la acreditación de un título universitario, a una donde primaran progresivamente metodologías de aprendizaje y pautas de sociabilidad semejantes a las que se imparten en las universidades, por otro extendiendo la formación universitaria de grado a la de posgrado.

Aunque dicha adecuación ha implicado el despliegue y apertura de la educación militar a las pautas de la educación en el sistema nacional, inicialmente se realizaron ingentes esfuerzos para sostener la especificidad militar como una forma de repliegue sobre sí mismaⁱⁱ. Como dijimos, ejemplo de esta tendencia es la creación de un instituto universitario del ejército y la exclusión de los planes de estudio aprobados por el Ministerio de las actividades consideradas “específicamente militar” instrucción, preparación física.

Pese a ello la adecuación o integración originó una tendencia contraria al repliegue. Esto puede verse en las titulaciones presentadas al Ministerio de Educación de la Nación para su aprobaciónⁱⁱⁱ. Los cambios que estas reflejan son el resultado de por un lado, los problemas en el desempeño de los cadetes y por otro las mismas recomendaciones del Consejo Nacional de Educación y Acreditación Universitaria, acatadas por el Ejército a través de su Instituto Universitario en interés por sostener su legitimidad como institución académica en el medio nacional e internacional (Frederic y Soprano 2010).

En los cambios de denominación del título otorgado al subteniente del Ejército a su egreso y de los contenidos presentados al ministerio de educación se puede apreciar el pasaje del ocultamiento de la especificidad a una progresiva exhibición de la misma reconocida internamente como formación en el mando y el liderazgo, y en valores requeridos por la carrera militar. No obstante como señalamos aún hoy la instrucción propiamente militar, la educación física, la “enseñanza en valores” y el mando aprendidos dentro del aula, o en la vida social interna cotidiana del Colegio, no son contenidos presentados al ministerio de educación, y muchos de ellos ni siquiera están contenidos en un plan de estudio. Por otro lado, los contenidos presentados para acreditar la titulación oscilaron en los últimos 15 años de la titulación en ciencias de la Administración al de Gestión y Conducción Operativa, ambos títulos con los que egresaba y egreso el subteniente.

Las autoridades militares del Ejército reconocen que pasaron de buscar un título en el medio civil, dudando de la posibilidad de validar su formación ante la

autoridad educativa civil, a detectar las especificidades de su formación profesional y lograr la integración sin renunciar a sus particularidades.

La primera titulación otorgada fue al momento de su creación una carrera en auge creciente en el medio civil, motorizada por el avance del neoliberalismo y las tecnologías de gobierno tomadas del gerenciamiento empresarial con énfasis en la administración económica de recursos. La legitimidad ganada en el medio civil particularmente empresario se traduciría también por entonces en un tipo de administración de la organización militar, y la posibilidad de inserción de los oficiales en el mercado de trabajo no militar.

Sin embargo esa titulación trajo una serie de inconvenientes. El primero es que el desempeño académico de los cadetes no era el esperado. Varios se demoraban en recibirse o no lo lograban. La sobrecarga de actividades derivada de haber adosado a la formación anterior las asignaturas de la licenciatura y el peso de los conocimientos en matemática llevaron a las autoridades a cambiar el título y orientarlo hacia aquello considerado más específico de su formación el liderazgo, el mando y la conducción. Así nació el título que el ejército le da a su subteniente al momento del egreso del Colegio. De algún modo lo reconocen como un sinceramiento respecto de su “identidad y conocimientos necesarios para llevar adelante las funciones del oficial del ejército” que el Ministerio de Educación reconoció sin más.

Reflexiones Finales

La enseñanza y aprendizaje de pautas que guían las formas que adquiere la cohesión, el liderazgo y la moral están actualmente objetivadas y sistematizadas en documentos redactados por las propias fuerzas armadas que datan, en la mayor parte de los casos, entre principios de siglo y la década del 60. Por tal razón muchas de estas pautas están desvinculadas del conocimiento producido, en las últimas décadas, por las teorías de las ciencias sociales y educativas acerca del Estado, las instituciones, las organizaciones sociales y el liderazgo. La tendencia en las fuerzas armadas a sostener y reproducir un conocimiento normativo relativamente independiente de un conocimiento objetivado, sometido a estándares de control profesional, y disponible para su discusión, revisión y perfeccionamiento, tiende a reproducir la idea de que la profesión militar se inscribe en un saber críptico considerado propio del quehacer de las fuerzas armadas, y no compartido por otras profesiones e ininteligible a ellas. Esta concepción del *know how* profesional, sumada a la disposición a “dar la vida por la patria”, establece un límite a la posibilidad de la tendencia a la integración al sistema educativo universitario de realizarse, a riesgo de acabar con la “especificidad” de la formación del soldado.

Bibliografía citada

Badaró, M. 2008. *Militares o Ciudadanos: la formación de los oficiales del Ejército Argentino*. Buenos Aires: Prometeo

Caforio, G. 2006. "Military Officer Education"; en: Caforio, E. (ed) *Handbook of the Sociology of the Military*.

Frederic, S. y G. Soprano. 2010 "Políticas de educación superior y transformaciones de los institutos militares en la Argentina (de 1990 al presente)" ponencia presentada a V Encontro Nacional da ABED, Brasilia

Sarni, M. A 2005. *Educación para este siglo*. Buenos Aires: Dunken

ⁱ El trabajo de campo se realizó durante el año 2008 en unidades de las tres fuerzas en distintas regiones del país.

ⁱⁱ Para una descripción de las tendencias seguida en la formación de oficiales por las Fuerzas Armadas occidentales véase Giuseppe Cafforio (2006).

ⁱⁱⁱ La historia de la titulación universitaria en el Ejército es la siguiente: Bachiller Universitario en Relaciones Internacionales y Bachiller Universitario en Ingeniería (primer egreso en 1992 y último en 1996), Analista Administrativo Contable (Intendencia) (primer egreso en 1992 y último en 1999), Licenciatura en Administración (desde 1994 / primer egreso en 1997 / se cerró en 2005 y el último egreso se produjo en 2008), Licenciatura en Matemática Aplicada (primer egreso en 1997 y último en 2000), Contador Público (primer egreso en 2000 y último en 2008). Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa (desde 2005 / primer egreso en 2008).