

La Enseñanza de una Nueva Mentalidad

Comandante Jacinto Romero Peña, Ejército de España

Tomado de la revista española *Ejército*, número 709 de marzo de 2000.

A LA HORA DE configurar el posible modelo hacia el que deben converger nuestras Fuerzas Armadas en un futuro cada vez más conjunto, adquiere un papel de extraordinaria importancia un factor de carácter psicológico sin el que difícilmente se puede llegar a alcanzar el éxito. Nos referimos a la posesión de una motivación, a nivel individual y colectivo, que cristalice en lo que podemos denominar *mentalidad conjunta*.

Creemos que este aspecto es de tal interés que su ausencia podría hacer fracasar la puesta en escena del diseño que se haya considerado. En definitiva, como ya se puso de manifiesto profusamente desde los años treinta con las críticas al “fayolismo”, no se trata solamente de establecer organigramas más o menos perfectos desde el punto de vista funcional para que la organización actúe correctamente, si luego se olvida a las personas que se insertan en él. Factores como las interrelaciones entre los individuales, en las que adquiere una extraordinaria importancia el conocimiento profundo tanto de características individuales como de idiosincrasias colectivas, o la percepción clara del objetivo común son determinantes para andar el camino en la dirección adecuada.

En la situación actual, el problema de la adquisición de una mentalización conjunta es el que probablemente necesitará más tiempo para que los resultados sean palpables. Queremos decir que, aun considerando ingente la tarea de reformar legislaciones o estructuras, o de potenciar procedimientos conjuntos, es la idea de ampliar la esfera mental de los intereses de los Ejércitos la que puede provocar largos períodos de tiempo para su consecución e, incluso, profundas discrepancias. No obstante, si hacemos un paralelismo con la necesidad, dentro del Ejército de Tierra, del conocimiento y actualización interarmas surgido y desarrollado a principios del

siglo que nos deja, y los debates que se produjeron en su momento, podremos llegar a concluir que si dentro de unos años este documento es leído con un exclusivo interés histórico, e incluso calificado de ingenuo al haber sido superado ampliamente por los acontecimientos, el esfuerzo habrá merecido la pena.

Es necesario poner de manifiesto que no es casualidad que nos hayamos referido hasta ahora a cuestiones como mentalidad y motivación, y no a conocimientos. Es oportuno hacer una diferenciación clara entre estos dos bloques, ya que alcanzar los niveles adecuados en cada uno de ellos requerirá, con seguridad, procedimientos distintos.

La herramienta básica que puede conducir a la obtención de una motivación conjunta es el *espíritu de promoción*, desarrollado durante períodos de tiempo suficientes. Tanto en España como en otros países europeos que han optado por realizar el curso de Estado Mayor de manera conjunta, la solución a la interrogante de cuánto es un “tiempo suficiente” para la consecución del citado espíritu, suele traducirse en el período de un curso escolar, con la excepción de Alemania que utiliza dos. Sin embargo, existen varios factores intrínsecamente unidos a la carrera profesional de los oficiales que hacen que, desde el punto de vista del tiempo necesario para la formación del citado espíritu, esta solución pueda ser considerada como de escasa consistencia, sin que ello desmerezca el paso gigantesco que se ha dado con la reciente creación de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS).

Uno de estos factores viene determinado por el hecho de que el alumno del curso de Estado Mayor se presenta hoy a su realización con un bagaje conjunto muy escaso o inexistente desde el punto de vista técnico, y casi nulo desde el del conocimiento de personas y mentalidades. Esto hace que tras una media de unos



Fotos: Ejército

En definitiva, como ya se puso de manifiesto profusamente desde los años treinta con las críticas al “fayolismo”, no se trata solamente de establecer organigramas más o menos perfectos desde el punto de vista funcional para que la organización actúe correctamente, si luego se olvida a las personas que se insertan en él. Factores como las interrelaciones entre los individuales, en las que adquiere una extraordinaria importancia el conocimiento profundo tanto de características individuales como de idiosincrasias colectivas, o la percepción clara del objetivo común son determinantes para andar el camino en la dirección adecuada.

quince años de ejercer la profesión sin tener intercambios regulares con otros ejércitos, sea muy difícil poder afirmar que a la finalización de un período de nueve meses de contactos mutuos, se haya obtenido el necesario acercamiento de actitudes.

Pero, no se pueden ampliar los períodos de exposición y contraste de ideas y formas de actuación con otros ejércitos, sin tener en cuenta el contexto global de la educación que recibe el militar a lo largo de su vida profesional, es decir, desde que ingresa en las Fuerzas Armadas. Esta idea está profundamente sedimentada en la Ley 17/1999, de 18 de mayo, de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas, que establece que *la enseñanza militar se configura como un sistema unitario que garantiza la continuidad del proceso educativo...*

Tomado desde una perspectiva global de la enseñanza, el extracto del artículo anterior nos hace pensar que un determinado objetivo de aprendizaje no debe ser buscado exclusivamente en un momento concreto de la carrera del que se forma, mediante procesos intensivos que, hasta el presente, han tenido la característica de

ser exhaustivos, dado que había que rellenar “carencias” de años en su formación. Por decirlo de otro modo, el alumno, una vez demostrado que había adquirido unos determinados conocimientos que le capacitaban para ejercer un empleo, era “olvidado” por el sistema de enseñanza durante más de una decena de años, en algunos casos, para luego “ser recuperado otros dos a plena dedicación y con una metodología, a veces, reñida con el auténtico objetivo de la enseñanza, consistente en depositar conocimientos, ideas e inquietudes en quien tiene la fortuna de acudir a ella. En definitiva, tratar de adquirir un *espíritu de promoción* compartido con miembros de otros ejércitos exclusivamente a partir de un momento muy avanzado de la formación de los oficiales, puede ser escasamente rentable, debiendo ser sustituido por una siembra y desarrollo de la nueva mentalidad desde los primeros momentos.

También desde el punto de vista de la adquisición de capacidades, el oficial conjunto debe tener un entrenamiento suficiente desde el alba de su formación. Las características de las tareas que tendrá que acometer,

El proceso de la enseñanza debe seguir potenciando la capacidad de trabajo que tradicionalmente ha adornado al profesional de las Fuerzas Armadas españolas. Significaría una grave equivocación someter este “clásico” a vaivenes promovidos por modas que pudieran desprestigiar su valor y nos introdujeran en un túnel sin salida respecto a la calidad del personal, auténtico tesoro irrenunciable de nuestra Institución. No obstante, no se ha de considerar la capacidad de trabajo como una finalidad en sí misma, olvidando el factor rendimiento. La adecuada dirección proporcionada por el profesorado en cada momento (lo que, sin duda, tiene tintes de arte), es un elemento imprescindible para hallar el máximo resultado del binomio trabajo-rendimiento.

forman parte de ambientes perfilados por la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre. La velocidad a la que se desarrollan los acontecimientos, hace que aspectos que puedan considerarse definitivos hoy, sean historia en unos meses. En sentido contrario, hechos impensables hace escasos años como las iniciativas multinacionales, por ejemplo, son realidad en el presente y, probablemente, mucho más en el futuro. La labor a desarrollar, tanto en la actualidad como en el futuro inmediato, se producirá en destinos donde la creatividad, la amplitud de conocimientos –y no sólo militares sino también políticos, de relaciones internacionales, sociológicos, de lenguas extranjeras, etc.– y la iniciativa casi constante ante situaciones no previstas de antemano, hacen que el florecimiento de estas aptitudes no pueda ser exigido por generación espontánea, si no han sido cuidadosamente cultivadas durante largo tiempo.

En el sistema de enseñanza de formación ha primado durante muchos años el conocimiento “exacto” de reglamentos o libros de texto en general, que eran considerados verdades absolutas. Debían ser conocidos sin ningún tipo de desvíos, de forma que se dejaba poco campo a interpretaciones, iniciativas o mejoras. Este efecto ha estado siempre muy potenciado por las consecuencias clasificatorias de los procedimientos aludidos dentro de las promociones. De esta manera, cuando el oficial del Ejército de Tierra se presentaba al curso de Estado Mayor, mostraba una gran desconfianza hacia mensajes típicos de las materias que, siendo propias de lo conjunto,

tratan de potenciar la iniciativa o la capacidad de análisis. Incluso dentro del propio curso, el mensaje no era ni mucho menos uniforme en todas las materias en cuanto a estos aspectos. Como consecuencia, las ideas de iniciativa y construcción de lo nuevo no conseguían siempre los resultados apetecidos.

Como conclusión de esta consideración, el militar debe poseer como características que le adornen desde la adquisición del primer empleo, un acendrado espíritu de iniciativa y capacidad de orientación y resolución ante circunstancias cambiantes. Ello no quiere decir, en absoluto, que se haya de abandonar la enseñanza del cumplimiento de lo ordenado o de lo reglamentario. No conviene confundir la libertad de pensamiento a la hora de opinar o asesorar con el estricto cumplimiento de una orden.

Una síntesis de los aspectos abordados hasta ahora nos lleva a un diseño del modelo de enseñanza relativamente diferente del actual. Como elemento básico a considerar, se debe tener en cuenta que no sería bueno que el núcleo del sistema fuese el proceso de la enseñanza en sí mismo, mediatizado por sus circunstancias de ejecución, si éstas no responden a una constante evaluación de los conocimientos que debe acaparar el oficial en cada momento como objetivo último a alcanzar. Es este objetivo el que debe dar paso a la determinación de las necesidades, lo que no siempre suele producirse.

Defectos característicos de los sistemas de enseñanza que no atienden minuciosamente al objetivo anteriormente marcado, suelen ser la división estricta de enseñanzas en cuanto a materias propias de formación o de perfeccionamiento, lo que se traduce en rigidez de programas; duración de los cursos determinada de antemano, debiéndose ajustar posteriormente los contenidos; revisión inadecuada o inexistente de las plantillas de profesorado; falta inicial de idoneidad en la selección del profesorado según la materia a impartir, que conlleva un período extra de formación de éste, normalmente incompatible con el tiempo total que ejerce como enseñante, etc. En este tipo de planteamiento, se suele incrustar a la persona como “sujeto paciente” de una situación que normalmente está determinada por circunstancias poco importantes para el auténtico proceso de formación. En resumen, en el sistema de enseñanza, piedra angular de los ejércitos como de la sociedad en general, es el sujeto al que se deben condicionar las circunstancias, y no al revés.

Las consideraciones anteriores nos llevan a unas premisas que han de servir de guía para el desarrollo concreto del proceso de enseñanza:

- En un momento determinado de su vida profesional, todo oficial, tanto el llamado a ser “conjunto” en su día como el que no, debe poseer conocimientos que proceden de lo que hoy se incluye en enseñanza de formación y



La herramienta básica que puede conducir a la obtención de una motivación conjunta es el espíritu de promoción, desarrollado durante períodos de tiempo suficientes. Tanto en España como en otros países europeos que han optado por realizar el curso de Estado Mayor de manera conjunta, la solución a la interrogante de cuánto es un “tiempo suficiente” para la consecución del citado espíritu, suele traducirse en el período de un curso escolar, con la excepción de Alemania que utiliza dos.

perfeccionamiento, en los porcentajes adecuados. Este aspecto nos lleva a considerar que ya en los empleos de teniente y capitán, que atesoran una gran cantidad de conocimientos particulares del Arma e interarmas, se ha de disponer de los suficientes conocimientos propios de la enseñanza de perfeccionamiento actual, cuya ausencia provocaría graves deficiencias en el desempeño de las misiones que tenga que acometer y, sobre todo, haría casi imposible el normal desarrollo de posteriores cursos.

- El tiempo invertido en que un oficial pueda adquirir los conocimientos necesarios en un momento determinado, debe determinarse por la cadena lógica: capacidades requeridas, programas que permitan alcanzarlas, duración de los cursos. Otros hipotéticos criterios como el posible cansancio del alumno ante la excesiva duración de los cursos que obliga a no superar una cierta cantidad de créditos o igualar a la baja debido a la puesta en común con otros Ejércitos, podría ser contraproducen-

te. Para evitar el cansancio, se dispone de todo el tiempo desde el ingreso en la escala de oficiales hasta el ingreso en la escuela de Estado Mayor, sin necesidad de tener que estar anclados a momentos determinados para realizar los cursos. Respecto a la puesta en común de programas con los otros ejércitos, la idea que debe presidir es la del enriquecimiento, nunca la del empobrecimiento.

- Un seguimiento centralizado de alumnos y promociones debe evitar que un individuo tenga que estar estudiando durante repetidas ocasiones los mismos contenidos, estén éstos incluidos en la enseñanza de formación o en la de perfeccionamiento.

- La agrupación de materias específicas que potencian conocimientos y actitudes de carácter conjunto, y que de hecho son hoy día comunes a los tres ejércitos, puede facilitar la unificación física de algunos cursos anteriores al de Estado Mayor en un mismo establecimiento, con el consiguiente contacto entre personas y mentalidades de los tres ejércitos, lo que iniciaría el espí-



Como conclusión de esta consideración, el militar debe poseer como características que le adornen desde la adquisición del primer empleo, un acendrado espíritu de iniciativa y capacidad de orientación y resolución ante circunstancias cambiantes. Ello no quiere decir, en absoluto, que se haya de abandonar la enseñanza del cumplimiento de lo ordenado o de lo reglamentario. No conviene confundir la libertad de pensamiento a la hora de opinar o asesorar con el estricto cumplimiento de una orden.

ritu de promoción desde las edades más tempranas.

- Finalmente, el proceso de la enseñanza debe seguir potenciando la capacidad de trabajo que tradicionalmente ha adornado al profesional de las Fuerzas Armadas españolas. Significaría una grave equivocación someter este “clásico” a vaivenes promovidos por modas que pudieran desprestigiar su valor y nos introdujeran en un túnel sin salida respecto a la calidad del personal, auténtico tesoro irrenunciable de nuestra Institución. No obstante, no se ha de considerar la capacidad de trabajo como una finalidad en sí misma, olvidando el factor rendimiento. La adecuada dirección proporcionada por el profesorado en cada momento (lo que, sin duda, tiene tintes de arte), es un elemento imprescindible para hallar el máximo resultado del binomio trabajo-rendimiento.

Con los antecedentes expresados, los programas actuales y las futuras necesidades de formación del personal de los tres ejércitos, la trayectoria de los oficiales del Ejército de Tierra, llamados en su día a ser conjuntos, podría estar jalonada por los siguientes hitos educativos:

- Adquisición de capacidades para el empleo de te-

niente. Cuatro años para conocimientos “plenos” del Arma y elevados de interarmas, propios de la enseñanza de formación. Un año para conocimientos de carácter conjunto, en un centro a determinar, que incluya todas las materias comunes de los tres ejércitos y que forme la base de la enseñanza de perfeccionamiento.

- Completar los conocimientos interarmas hasta el nivel brigada, puesta al día de los conocimientos del Arma, caso de ser necesario, y ampliación de conocimientos de carácter conjunto propios de la enseñanza de perfeccionamiento. Se considera que este curso debe celebrarse en un momento idóneo para dar continuidad a la enseñanza sin que tenga que ir intrínsecamente unido al ascenso al empleo de comandante. Un momento ideal, dada la variabilidad de la situación ambiente y del necesario adelanto de la adquisición de este tipo de conocimientos por parte del oficial, puede ser alrededor de cinco años después de adquirido el empleo de teniente. La última de sus fases puede darse perfectamente en conjunción con los otros ejércitos. La situación temporal del curso puede hacer que los programas sean lo suficientemente

ambiciosos como para abarcar un período aproximado de seis meses en total, de los que tres podrían ser comunes con los otros ejércitos como decíamos anteriormente.

- Culminación de conocimientos a nivel división, puesta al día y potenciación de conocimientos al nivel de enseñanza de perfeccionamiento. El curso puede tener una duración aproximada de seis meses, no teniendo que desarrollarse necesariamente en conexión temporal con el curso de Estado Mayor. Un momento ideal puede ser a los cinco años de celebrado el anterior.

- Curso de Estado Mayor, impartido por la ESFAS. Los participantes podrían tener una media de unos 35 años de edad.

El resumen anterior sólo quiera reflejar los aspectos básicos de la formación del oficial de Estado Mayor Conjunto, por lo que no pretende representar un modelo total de enseñanza. Quedan otros aspectos como niveles de idiomas o cursos que podrían desarrollar los oficiales que no adoptaran la formación conjunta, que no son objeto de este trabajo.

Otro factor que se considera importante para la formación del *espíritu de promoción*, tanto en lo conjunto como en el ámbito de un solo Ejército, es el referente a recompensas y clasificaciones durante los cursos. Con frecuencia, el concurrente se encuentra sometido a una sobrepresión que procede del hecho de la comparación de sus resultados académicos con los de los demás. Esto puede contribuir a empañar el necesario *ambiente cooperativo* que debe reinar en las promociones. No se cree conveniente establecer *numerus clausus* para las recompensas en ciertos niveles de enseñanza que impliquen que los demás concurrentes constituyen un obstáculo para los logros propios (no se olvide que éste es uno de los matices más importantes de la definición del conflicto). En este sentido, se considera muy positivo el modelo italiano donde la concesión de la calificación de *Ottimo* sólo depende del rendimiento personal de los alumnos, sin ningún tipo de comparación entre ellos.

Para finalizar, se cree necesario incidir sobre un punto que proviene de la necesaria mentalización colectiva de los ejércitos hacia lo conjunto. Se trata de asumir que este tipo de destino tiene una importancia igual que la que se pueda otorgar a los del propio Ejército. Ello debe traducirse en la consideración de los períodos de destino en los Estados Mayores Conjuntos como “zonas de anclaje” y no “de paso”, dentro de la carrera profesional de los individuos. Con este símil pretendemos recordar la extraordinaria importancia que para el funcionamiento de cualquier organismo tiene la consecución de la nece-

saria permanencia del personal, sin la cual, la pérdida de eficacia de los equipos que se formen en divisiones y secciones puede llegar a ser prohibitiva.

CONCLUSIONES

Sin una auténtica mentalidad conjunta es muy difícil que se pueda aspirar a algo más que a lo “junto” o lo “agregado”. Siendo ingente la tarea en este terreno, existen herramientas suficientes que permiten la consecución de un nivel óptimo. Entre ellas, el *espíritu de promoción* y la potenciación de la creatividad e iniciativa sobresalen dentro de un conjunto donde los conocimientos técnicos sobre los otros ejércitos, aun siendo necesarios, no parecen ser de la importancia de los primeros.

Para potenciar los parámetros anteriores, desde el punto de vista de la formación individual, se considera imprescindible obtener la necesaria continuidad en el proceso de la enseñanza con un mejor aprovechamiento del tiempo disponible a lo largo de la carrera del oficial. Otros aspectos como adecuación y complementariedad de los contenidos de los programas; generación de un espíritu de tranquilidad, confianza y cooperación en los cursos más elevados del itinerario que realiza el oficial conjunto; y, por supuesto, calidad de la enseñanza recibida, dibujan un muestrario de posibilidades de incommensurable valor para alcanzar los objetivos fijados. Todo lo anterior debe quedar enmarcado en la adquisición de la capacidad de trabajo clásica de los oficiales de Estado Mayor.

Desde el punto de vista de la formación de la mentalidad colectiva respecto a lo conjunto, es bueno comenzar a darle a este tipo de destinos una consideración “igualitaria” a los del propio Ejército en cuanto a personalidad de los destinados y tiempo de permanencia. Caso contrario, el resultado obtenido en cuanto al funcionamiento de las estructuras, sería incompleto.

Estamos convencidos de que, bien a través de los pasos prescritos en este documento, bien a través de los que se pudieran adoptar con la misma finalidad, se acabarían las posibles faltas de comprensión o el desconocimiento hacia los otros ejércitos en un plazo de tiempo que nos gustaría fuese breve. Igual que el espíritu interarmas tiene hoy un claro significado de enriquecimiento sobre el particular del Arma, que hace que los profesionales del Ejército de Tierra lo vean bajo el prisma de la unicidad; el *espíritu conjunto* debe aportar los mismos mimbres para obtener el mismo resultado referido a las Fuerzas Armadas. De no ser así, podríamos estar incurriendo en un error de consecuencias incalculables para el futuro más próximo. **MR**