

# XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos



## Liderança Militar

Liderazgo Militar

Associação dos Colégios de Defesa Iberoamericanos (ACDIA)

**Portugal 2020**

# XXI CDCDIA

República Dominicana



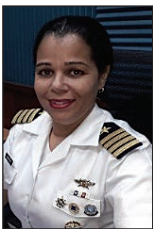
# La Disciplina Militar y el Liderazgo en el Cuerpo de Cadetes de las Fuerzas Armadas dominicanas. “Un Cambio de Paradigma para las Nuevas Generaciones”



## **Wascal Montilla Almánzar**

*Coronel del Ejército de República Dominicana, con una Licenciatura en Derecho, otra en Relaciones Internacionales y una Maestría en Docencia y Gestión Universitaria, en la Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD). También tiene una Especialidad en Comando y Estado Mayor. Instructor Invitado por tres años en el Instituto de Cooperación, para Seguridad Hemisférica (WHINSEC), Fort Benning, Georgia, EE.UU. Ilegando obtener el título de “Assistant Professor” por el Command Staff College, Fort Leavenworth, en la actualidad cursa la Maestría en Defensa y Seguridad Nacional, en la Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos del Instituto Superior para la Defensa (INSUDE).*

Contacto: wascalmartilla27@gmail.com



## **Rocío Santana González**

*Capitán de Navío, Armada de República Dominicana, Ingeniera en Sistemas. Graduada en la Universidad Iberoamericana (UNIBE). Especialista de Estado Mayor Naval de la Escuela de Graduados de Comando y Estado Mayor Naval, con Maestría en Defensa y Seguridad Nacional, Escuela de Graduados de Altos Estudios Estratégicos del Instituto Superior para la Defensa (INSUDE), con doble titulación con la Universidad Antonio de Nebrija, España. Actualmente doctorando en proyectos con la Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI, México).*

Contacto: omphsantana@gmail.com

## **Resumen**

Las Fuerzas Armadas de República Dominicana, se ha visto precisada a implementar distintos mecanismos, nuevos procedimientos y una mejora continua en cuanto al entrenamiento y la capacitación constante de sus miembros, procurando mantenerlos a

la vanguardia, formando líderes militares acorde con los nuevos paradigmas y gracias a su sistema educativo y de formación robustecidos en sus academias garantizar el liderazgo militar que la caracteriza.

**Palabras Clave:** Liderazgo militar; disciplina militar cadetes.

### **Resumo**

*Disciplina Militar e Liderança no Corpo de Cadetes das Forças Armadas Dominicanas. “Uma Mudança de Paradigma para as Novas Gerações”*

As Forças Armadas da República Dominicana têm sido obrigadas a implementar diferentes mecanismos, novos procedimentos e melhoria contínua em termos de treinamento e treinamento constante de seus membros, tentando mantê-los na linha de frente, treinando líderes militares de acordo com os novos paradigmas e agradecimentos. Seu sistema fortalecido de educação e treinamento em suas academias garante a liderança militar que o caracteriza.

**Palavras-chave:** Liderança militar; cadetes de disciplina militar.

### **Introducción**

A partir de las últimas décadas, romper paradigmas se ha convertido en una práctica constante; muestra fehaciente de este hecho se aprecia con la apertura de nuevos mercados, muros derribados, nuevas alianzas y mecanismos de integración, la participación activa de la mujer en la política, en el ámbito militar y otros sectores, los constantes avances tecnológicos y que en general han propiciado otros cambios y añadido nuevos conceptos que todos los acumulados a través de la historia.

En ese mismo tenor, el concepto de liderazgo, también ha sido impactado por este movimiento revolucionario de verdades que se proclaman absolutas, pero que, debido al poco tiempo de su permanencia, ahora reta y mantienen a la expectativa a formadores de líderes y a quienes se autoproclaman poseedores de la capacidad de influenciar en los demás.

Y es que al analizar en qué momento surge un líder, se concluye su origen en la inconformidad, en el no estar de acuerdo con algunas prácticas en su entorno y que con determinación, carácter y voluntad, toma la decisión de aportar un cambio desarrollando una protesta propositiva, identificando el problema y también aportando una solución, que no siempre es la más adecuada, pero que por su capacidad de influenciar en los demás, se presenta como la mejor solución, en un plano optimista, que es el máximo

coraje espiritual que puede tener una persona, añadiendo disciplina y constante entrenamiento, las Fuerzas Armadas dominicanas van formando estos hombres y mujeres, futuros líderes, responsables de la defensa nacional.

Las Fuerzas Armadas dominicanas, siempre a la vanguardia, en sus centros de capacitación y formadores de líderes, cuenta con su sistema educativo y de entrenamiento por el Instituto Superior para la Defensa “General Juan Pablo Duarte y Diez” (INSUDE) tiene la función de diseñar e implementar los programas relativos a la educación necesaria en la carrera militar de todos los miembros de las Fuerzas Armadas. Fundamenta sus actividades de educación superior y continua, en las misiones y directrices contenidas en la Constitución, las leyes y el Sistema de Planificación Nacional impulsado por el Estado Dominicano (INSUDE, 2020).

El INSUDE está llamado a gestionar los procesos necesarios, para satisfacer la demanda de las instituciones militares y desarrollar las competencias que requieren los oficiales que asumen posiciones de mando y liderazgo en todas las instituciones armadas, así como las capacidades civiles necesarias para garantizar la seguridad y la defensa de la nación dominicana (INSUDE, 2020) y es a través de sus Escuelas de Graduados y las Academias, en correspondencia con los principios y valores descritos en la Constitución, la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas y demás normas militares, orienta todo su accionar en función a los siguientes valores: disciplina, excelencia, integridad, lealtad, honor y liderazgo.

La definición de liderazgo ha traído tanta polémica entre los eruditos de la materia debido a que no se puede situar en un plano único, es decir, en lo ético, militar, social, empresarial, teológico, político, moral, etc., ya que hay cualidades generales que se aplican a quien ejerce el liderazgo y que dependiendo del área de su ejecución, se le suman otras características que los identifican de acuerdo al desarrollo o actividad de injerencia. Ya lo dijo Rosalynn Carter, ex Primera Dama de Estados Unidos: “Un buen líder lleva a las personas a donde quieren ir. Un gran líder las lleva a donde no necesariamente quieren ir, pero deben de estar” (Impacta, 2019). Partiendo de este supuesto se enfoca este escrito en una de las academias, soportes del sistema educativo y formativo de las Fuerzas Armadas dominicanas, la Academia Militar “Batalla de las Carreras”.

## **Liderazgo y Disciplina Militar**

La Academia Militar “Batalla de las Carreras” abre sus puertas en septiembre de 1956, honrando con su nombre la batalla escenificada al margen del Río Ocoa, el 21 de abril de 1849 en la comunidad que lleva por nombre “Las Carreras”. Por un tiempo la Academia fue la casa de estudios militares donde se formaban los cadetes de la Fuerza Aérea y el Ejército de República Dominicana.

En la actualidad convergen en el primer año de entrenamiento básico, los cadetes de las tres instituciones militares (Ejército, Fuerza Aérea y Armada de la República Dominicana), y de la Policía Nacional, donde son formados con los principios elementales de la disciplina militar y el liderazgo, por un espacio de seis meses. Una vez concluido su período de entrenamiento, se integran a sus respectivas academias.



Para el Cuerpo de Cadetes de las Fuerzas Armadas dominicanas, la duración de su formación es de cuatro años. **El programa de formación está orientado en los aspectos siguientes: En lo militar, lo moral, en la formación física, en lo científico y en lo profesional** (62 Aniversario AMBC. Origen y evolución 2018). Sin embargo, es al **aspecto militar y moral**, al que se hará alusión en esta oportunidad; puesto que la disciplina militar y el liderazgo son consustanciales de ellas.



**El Aspecto Militar:** En este se persigue introducir al cadete a la vida militar, fortaleciendo su carácter a través de la rigidez de la disciplina militar, el conocimiento

del arte del mando, el liderazgo, la táctica, el respeto a sus superiores, amor a la patria, a sus símbolos, a la sociedad y a la institución.

La formación militar es en su esencia rígida y hasta cierto punto muy demandante, requiere de la armonía del estado físico y mental. Esto así, puesto que se puede estar en plena condiciones físicas para cumplir con los requerimientos exigidos del entrenamiento, sin embargo, no poseer las facultades mentales óptimas para mantenerla presta a los llamados de las situaciones que se puedan presentar en el ambiente.

Es en los hombros de los instructores y oficiales de planta donde recae la responsabilidad de aplicar la disciplina militar, al influir en los subalternos, a través de la aplicación del liderazgo para lograr en ellos, hombres íntegros, honestos y capaces de cumplir con los retos que trae consigo la profesión militar y que demanda la sociedad. El Manual Guía del Soldado Dominicano, Tomo I define la disciplina militar como: “El estado de orden y obediencia entre el personal militar como resultado de su entrenamiento” (p. 109).



La importancia de la Disciplina Militar estriba en el objeto final, “lograr el éxito en el combate”. Sin embargo, para lograr el éxito en el combate se requiere que los subalternos desempeñen eficientemente su rol en el cumplimiento de la misión. Para tales fines, lo recomendable es que se cumpla de manera voluntaria, sin la supervisión de los superiores, y esto exige la aplicación de la autoridad, tal y como Hunter (1999) lo define: “Es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal” (p. 39). Existen diferentes acepciones del concepto “autoridad”, no obstante, Hunter entiende que todo esfuerzo que se haga para lograr disciplinar a un subalterno debe de conseguirse a través de la influencia personal y buscando siempre que se realice de manera voluntaria.

La autoridad se logra a través de la influencia personal, haciendo que se logren las cosas que queremos de manera voluntaria. Sin embargo, para hacer las cosas de manera voluntaria se requiere obediencia, tal y como lo define la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas en su artículo 2 numeral 6: Es una actitud consciente y voluntaria que demanda la subordinación a un estamento superior establecido conforme a los preceptos, leyes, reglamentos y organización de las Fuerzas Armadas.

Cuando se quiere formar a través de la disciplina militar se debe primero, lograr que los oficiales de planta conozcan el objeto final. El inconveniente aparece cuando los oficiales instructores no están persuadidos de esta realidad y aplican la disciplina

solamente con la rigidez que envuelve el entrenamiento militar, haciendo del cadete un ser humano insensible. Cuando esto sucede, prontamente comienzan a aparecer vestigios de tratos crueles, inhumanos y degradantes o acciones irracionales y arbitrarias en el Cuerpo de Cadetes.

Cleary (1996) señala: “Los comandantes deben ser humanos; si no son humanos, sus fuerzas no son eficaces. Si sus fuerzas no son eficaces no lograrán nada. Por ello, la humanidad constituye las tripas del arte de la guerra” (p. 147). Igualmente señala, que las fuerzas de un comandante serán ineficaces y no habrá vinculo de lealtad entre ellos, ni motivación para luchar por la causa, cuando carecen de humanidad (Cleary, 1996).

Como se puede inferir en los párrafos anteriores, los comandantes deben poseer un sentido humano bien desarrollado y la disciplina militar debe ser aplicada por hombres y mujeres conocedores de esa realidad, partícipes de que solo se puede lograr el objeto final de la disciplina militar cuando se utiliza la influencia personal, a través de la autoridad y el liderazgo. Casi como una costumbre se puede percibir en aquellas personas que ostentan posiciones de mando, aplicar el poder y no el liderazgo sobre sus subordinados. Hunter, (1999), define el poder como: “La capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza” (p. 39). En cambio, Cleary (1995) expresa: “El poder de un líder ejemplar reside en la práctica de la benevolencia y de la virtud; no funcionará si se descuida una de las dos” (p. 38).

Sin desnaturalizar el mensaje que se pretende llevar de manera didáctica y para ilustrar mejor el concepto del “poder y el liderazgo” a través de la influencia personal, Pierson (como se citó en Núñez, 2018) expresa lo dicho por Napoleón Bonaparte sobre Jesús:

*Ustedes hablan del César, de Alejandro Magno, de sus conquistas y del entusiasmo que ellos inyectaban al corazón de sus soldados... pero ¿pueden ustedes concebir a un hombre haciendo conquistas con una armada fiel y enteramente devota a su memoria? En lo que a mí respecta, mi propio ejército me ha olvidado aun mientras vivo. Alejandro Magno, el César, Carlos Magno y yo hemos fundado imperios, pero ¿sobre qué base? La fuerza. Jesucristo, sin embargo, ha fundado un imperio solo sobre la base del amor, y en estos precisos momentos millones de hombres morirían por Él. Yo he inspirado a multitudes a morir por mí, pero mi presencia fue necesaria, a la luz de mis ojos, mi voz, una palabra mía. Solo de esa forma era encendido el fuego en sus corazones. Ahora que estoy solo en la isla de Santa Elena, encadenado a estas rocas, ¿Quién pelea y gana batallas para mí? ¿Que abismo tan grande entre mi profunda miseria y el reino eterno de Cristo, quien es proclamado, amado, adorado y cuyo reino se está extendiendo por toda la tierra!*



En la actualidad la aplicación del poder de un líder ejemplar es lo que se persigue en el ambiente de enseñanza-aprendizaje que ofrece la Academia Militar “Batalla de las Carreras” del Ejército de República Dominicana, ya que es una casa de estudios militares que debe perseguir la formación de líderes.

Cleary (1995) expresa:

*El liderazgo no puede mantenerse salvo para los estudiantes y los estudiantes no pueden desarrollarse sin el liderazgo. El liderazgo y los estudiantes son como el cuerpo y los brazos, como la cabeza y los pies. Cuando lo grande y lo pequeño se armonizan sin oposición, existe uno por el otro”. Por ello se dice: “Los estudiantes mantienen a las comunidades, las comunidades mantienen la virtud”. Si el liderazgo carece de virtud, la comunidad se ve al borde de la decadencia (p. 141).*

Ejércitos poderosos como el de los EE.UU. de Norteamérica hace tiempo que incluyó el liderazgo en los elementos de la potencia de combate. “La Potencia de Combate, se refiere a todos los medios de las capacidades destructivas, de construcción y de información que una unidad o formación militar puede aplicar en un momento determinado” (FM 3-0, 2011, P 4-1). Este manual precisa que los elementos de la potencia de combate son ocho: el liderazgo, la información, el ejercicio del mando durante la misión, movimiento y maniobra, inteligencia, fuego, sostenimiento, y protección. El liderazgo se constituye como el elemento multiplicador e integrador de la potencia de combate.

El Ejército de los EE.UU. define el liderazgo como el proceso de influir en las personas proporcionando propósito, dirección y motivación a la vez que se efectúan operaciones para cumplir la misión y mejorar la organización (FM 6-22).

La disciplina militar debería ejercerse por hombres y mujeres que a través de su influencia personal y en el ejercicio pleno del liderazgo, estén convencidos de que solo así se podrán formar los líderes que en la actualidad necesita el Ejército de República Dominicana.



**El Aspecto Moral:** En este se persigue el desarrollo de todas las virtudes esenciales, aquellas que se encuentran fundamentadas en la Ley, el honor y la convicción. El reconocido pensador chino “Confucio”, expresó: “No hay lugar en la tierra en los más alto de los cielos, ni en lo más profundo de los océanos donde no impere la ley moral” (Perozo, 2000, p. 113). En ese particular (Vílchez, 2012), describió la Moral, como: “El conjunto de principios, normas y valores que cada generación trasmite a la siguiente,

en la confianza de que se trata de un buen legado de orientaciones sobre el modo de comportarse para llevar una vida buena y justa” (p. 234).



El egresado de la “Academia Militar Batalla de las Carreras” del Ejército de República Dominicana, además de ser disciplinado y reunir las características propias de un líder, debe estar revestido de virtudes morales propias de un caballero oficial; tal y como se evidencia en el párrafo anterior, poseer principios y valores que moldeen su comportamiento y a la vez se manifiesten en una vida buena y justa; atributos estos del concepto “Moral”.

Cuando se habla de **principios** y tal como lo define el Código de Moral y Ética de las FF.AA. se refiere a: La obediencia a la Constitución y las leyes, al principio de no deliberancia, la legitimidad, el respeto a la jerarquía, la obediencia, la efectividad, la eficiencia, el respeto a los DD.HH., la unidad de acción, el carácter preventivo de la acción militar, el enfoque de género, la cortesía y la disciplina. En cambio, cuando hablamos de **valores** nos referimos a: La lealtad, el honor, el patriotismo, el espíritu de cuerpo, el espíritu de sacrificio, el deber, la discreción, la probidad, la pulcritud, la responsabilidad, el respeto, el decoro, la honestidad, la vocación de justicia, la vocación de servicio, la profesionalidad, el servicio desinteresado, la solidaridad, la integridad y superación personal. (p.14)



La ley Orgánica de las Fuerzas Armadas 139-13, en su artículo 2, establece: que el ejercicio de la función militar estará regido por un conjunto ordenado y sistemático de

principios fundamentales que constituyen la esencia de su estatuto jurídico y trazan las normas que rigen el pensamiento y la conducta militar, constituyéndose en su base ética y moral (p. 6). Como se puede inferir, cuando los superiores están adornados por estos principios y valores citados precedentemente, no hay razón para la aplicación del poder sobre los subalternos. No se pretende afirmar que la aplicación del poder en algunos casos no funcionara, lo que se pretende llevar a conocimiento es que cuando nos vemos en la necesidad de recurrir a ella, debemos de comprender que fue que nos falló la autoridad o peor aún, puede que para empezar no tuviéramos ninguna autoridad. (Hunter, 1996).

En tanto, el Capitán Geoffrey Bennett, escritor e historiador naval británico reseñó en su obra "Nelson the Commander" (V., 2017) quince cualidades del liderazgo, entre ellas menciona: coraje, moral, profesionalidad y confianza en los subordinados. Algunos escritores agregan otras como la necesidad de ser un oficial educado, el factor moral o espiritual, el ser un cristiano con humildad esencial y poseer experiencia naval profesional y conocimiento histórico (p. 252).

Es evidente que cuando el subalterno es consciente de los atributos que engalanan al comandante, le genera la confianza necesaria para las relaciones interpersonales.

Cleary (1996) señala:

*Los comandantes deben ser dignos de confianza; si no son dignos de confianza, sus órdenes no serán ejecutadas. Si sus órdenes no son ejecutadas, las fuerzas no estarán unificadas, no tendrán éxito. Por ello, la confiabilidad constituye los pies del arte de la guerra". "La confiabilidad consolida la relación del comandante con sus fuerzas, dejando saber a estas que pueden esperar ser recompensadas por actuar bien y castigadas por cobardía e indisciplina" (p. 148).*

Los oficiales superiores y subalternos que fungen como instructores de la Academia Militar "Batalla de las Carreras" ERD. deben de poseer valores y principios bien arraigados, pues el entrenamiento militar es muy delicado y requiere de estos. La integridad y honestidad son valores esenciales, por no decir vitales, los cuales se hacen evidentes en todo el entrenamiento. Los cadetes en proceso de formación no pueden ver ningún acto denigrante, inmoral ni arbitrario en su entorno. Se entiende que la disciplina militar debe permanecer, pero no en detrimento de los valores, los principios y la dignidad humana.

Las Fuerzas Armadas dominicanas se destaca en este sentido, cuenta con actuales y potenciales líderes militares, capaces de ejercer tal facultad al reunir ejemplares virtudes y conocer su área de trabajo y responsabilidad; se conocen a sí mismos y a sus uniformados. Han identificado sus fortalezas y habilidades, desarrollando sus destrezas para ser líderes efectivos. De seguro, que si los subordinados tienen fe en el conocimiento

y en las habilidades de su Oficial, le seguirán con gran confianza, un valor que se tiene muy claro entre los líderes militares dominicanos, así como el valor de la integridad.

## Conclusión

Los cadetes son estudiantes militares a un nivel superior, así está establecido en el Sistema de Educación Superior Militar Dominicano, juntamente con los estudiantes de la Escuela de Graduados de Estudios Militares del Ejército de República Dominicana, constituyen la Facultad de Ciencias Militares del Ejército. Los primeros, están sometidos a un régimen disciplinario estricto pero humano, con principios y valores que han de ser el estandarte que enarbole en todo tiempo la institución, para el bien de todos sus integrantes y de la sociedad, donde la aplicación del liderazgo es un instrumento militar de gran valor y los instructores enseñan con el ejemplo, por su preparación y capacidad de decisión; procurando conseguir el apoyo y la cooperación de sus subordinados, a través de su influencia personal.

Como se ha podido ver, la disciplina militar alcanza su efectividad cuando se complementa con el liderazgo, y este a través de la influencia personal, logra el objeto final de la disciplina militar con la aplicación de la autoridad. El liderazgo que proporciona una dirección, una motivación y un propósito, es el que se está aplicando en la actualidad en la Academia Militar “Batalla de las Carreras” Ejército de República Dominicana (AMBC) y ha de ser el motor que revolucione el liderazgo actual del ERD. Es la maquina en proceso de desarrollo que garantizará un futuro promisorio en la institución.

Como se ha manifestado, el aspecto militar es parte fundamental de la formación militar de la AMBC, juntamente con el aspecto moral representan los pilares en las cuales se sostiene la formación del futuro oficial del Ejército y constituye el nuevo paradigma en que se sustenta la Disciplina Militar.

El egresado de la Academia Militar “Batalla de las Carreras” (AMBC), debe de estar revestido de principios y valores. Ser un líder con la virtud de hacer siempre lo correcto, no porque otros lo hacen, ni porque cuando lo hace, se le esté supervisando, sino porque su disciplina y su moral no se lo permiten. Para prepararnos para el futuro debemos de romper viejos paradigmas como: “La disciplina entra por los pies”. Cuando todos sabemos que es todo lo contrario, que la disciplina entra por el entendimiento, a través de un buen entrenamiento”.

La rigidez del entrenamiento debe mantenerse y la disciplina militar por igual, lo que se pretende es expresar que para lograr los resultados esperados por la institución y la sociedad a la cual nos debemos, se tiene que seguir manteniendo el ejercicio del liderazgo en la aplicación de la disciplina militar durante el entrenamiento. Se debe seguir inspirando