



Abril 2021 • AÑO LXXXII • NÚM. 960

# ÍNDICE



Militares españoles  
en Besmayah

## EDITA:



MINISTERIO  
DE DEFENSA

SUBSECRETARÍA DE DEFENSA

SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

## DIRECCIÓN

### Director

General de brigada Leopoldo HERRERO NIVELA  
Subdirector de Asistencia Técnica de JCISAT

### Subdirector y Jefe de Redacción

Coronel Carlos TEJEDA FERNÁNDEZ

## CONSEJO DE REDACCIÓN

### Coroneles

Torres Santo Domingo  
Padilla Velázquez-Gaztelu  
Losilla Ortega, Frías Sánchez  
Rico Sánchez, Baeza López  
Lunar Bravo, Garrido Robres  
Merino Merino, Betolaza Méndez  
Gómez Reyes y García-Vaquero

### Tenientes coroneles

Negrón Carreño  
Armesto González-Rosón  
Huerta Ovejero

### Comandante

Pascual Mayandía

### Capitán

López Andrés

### Suboficial mayor

Simarro Pi

### Redacción

Flor González Bruno  
Tamara Rodríguez Besga  
Laura González Bevia

### Documentación

Ana María González Perdonés

### Ofimática y Maquetación

Ricardo Aguado Martínez  
Vanessa García Sanz  
Ana María González Perdonés  
Luis Fabra Andrés  
M<sup>a</sup> Eugenia Lamarca Montes  
Eugenio Salmerón Martínez

### Imprime

Ministerio de Defensa

NIPO 083-15-005-2 (edición impresa)  
ISSN 1696-7178 (edición impresa)

NIPO 083-15-004-7 (edición en línea)  
ISSN 2530-2035 (edición en línea)

Depósito Legal M 1633-1958

### Fotografía

MDEF, DECET

Catálogo General de Publicaciones Oficiales  
<https://cpge.mpr.gob.es>

Catálogo de Publicaciones de Defensa  
<https://publicaciones.defensa.gob.es>



EJÉRCITO  
DE TIERRA

## ARTÍCULOS

### ENSEÑANZA DEL LIDERAZGO EN LA ACADEMIA GENERAL MILITAR

Francisco José Trujillo Pacheco. *Comandante de Artillería*

4

### EUROPA... ¿POR QUIÉN DOBLAN LAS CAMPANAS?

Pedro Sánchez Herráez. *Coronel de Infantería DEM*

10

### BESMAYAH, UNA HISTORIA DE GENEROSIDAD

Francisco Bernal Bello. *Comandante de Infantería DEM*

16

### BAJAS CIVILES EN EL CONFLICTO AFGANO. «DEPENDIENDO DEL PRISMA CON EL QUE SE MIRE»

Rodolfo Arroyo de la Rosa. *Teniente coronel de Transmisiones DEM*

28

### LA INVESTIGACIÓN EN EL EJÉRCITO DE TIERRA. UN CAMPO APASIONANTE E IMPRESCINDIBLE, CARA AL FUTURO

Antonio Ruiz Benítez. *General de división DEM*

34

### ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN DE IDIOMAS. UNA PAREJA BIEN AVENIDA

Luis Manuel Arias Loste. *Teniente coronel de Transmisiones*

40

### SOLDADOS QUE HICIERON HISTORIA. JUAN BAUTISTA DE ANZA

Joaquín Navarro Méndez. *Comandante de Infantería retirado*

48

### CAPACIDAD DE DECISIÓN. CORONEL REY D'HARCOURT

Fernando Martínez de Baños Carrillo. *Coronel de Artillería retirado*

54

### TOLEDO, EL ALCÁZAR Y LA ACADEMIA. AYER Y HOY

Ángel Cerdido Peñalver. *Coronel de Infantería retirado*

64

## NUESTRAS INSERCIONES

### CONVOCATORIA PREMIOS HERNÁN PÉREZ DEL PULGAR

26

### RINCÓN DEL MUSEO DEL EJÉRCITO

27

### NOVEDADES EDITORIALES DEL MINISTERIO DE DEFENSA

47

### BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN

63

### PUBLICACIONES MILITARES DEL EJÉRCITO DE TIERRA

72

### I CENTENARIO DE LA CAMPAÑA DE MARRUECOS. DOCUMENTO GRÁFICO

128

### RESEÑA DEL PATRONATO DE HUÉRFANOS DEL EJÉRCITO DE TIERRA

129

### INTERIOR DE CONTRAPORTADA: 150 aniversario del PAHUET

131

Suscripción y venta: calle del Factor n.º 12 - 4.ª planta, 28013 MADRID

Tfno.: 915160485

[ejercitorevista@et.mde.es](mailto:ejercitorevista@et.mde.es)

Precios

Revista (IVA incluido): 2 euros.

Suscripción anual (IVA incluido): España 18 euros; Europa: 30 euros; resto del mundo: 35 euros.



# ENSEÑANZA DEL LIDERAZGO EN LA ACADEMIA GENERAL MILITAR

El presente artículo demuestra que el estudio del liderazgo no es algo novedoso, sino que se ha impartido en la Academia General Militar a lo largo de sus tres etapas. En la primera época se enseñaron las habilidades que debían desarrollar los mandos para realizar sus cometidos. La segunda se centró en conocer a los subordinados. Es en la tercera cuando se consolidó el liderazgo tal y como lo conocemos hoy en día

**Francisco José Trujillo Pacheco**  
Comandante de Artillería

## INTRODUCCIÓN

La importancia del liderazgo es algo incuestionable para cualquier organización. Los artículos que tratan de esta materia suelen poner de

manifiesto el interés que ha suscitado en los últimos años, como si fuera un tema novedoso o estuviera en los inicios de su análisis. Lo mismo podría pensarse en el ámbito militar. Sin embargo, con este estudio se pretende desmontar esta falsa creencia. El liderazgo es algo intrínseco a la profesión castrense y en la Academia General Militar, a lo largo de sus tres épocas, se ha estudiado siempre, si bien se empleaban otros términos. El objetivo de este artículo es describir las

asignaturas que han tenido relación con el campo del liderazgo en la Academia sobre la base de los libros de la Biblioteca Histórica.

## PRIMERA ÉPOCA. ORDENANZAS Y GUÍA DEL OFICIAL DE CAMPAÑA

Según Izquierdo, Ortiz de Zárate y Aparicio (2011), el entonces ministro de la Guerra, el general Martínez



Campos, promovió el Real Decreto fundacional el 20 de febrero de 1882, que establecía la primera época de la Academia General Militar con sede en el Alcázar de Toledo y que perduró hasta 1893.

El plan de estudios suponía aumentar el nivel científico y técnico de las anteriores escuelas de los cuerpos facultativos, así como mejorar la formación física y moral de los futuros oficiales. Los alumnos debían estudiar durante tres años en dos fases, una común que integraba a todos los oficiales y una específica de un año de duración en las Academias de Aplicación. En este plan de estudios, las materias de Ordenanzas I y Ordenanzas II, impartidas en la fase común, así como la *Guía del oficial de campaña*, en la fase específica de las armas de infantería, caballería, artillería e ingenieros,

estaban relacionadas con el estudio del liderazgo.

El preámbulo del actual Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, marca que «históricamente se define *ordenanzas* como el conjunto de normas que sistematizaban el régimen de los militares en sus variados aspectos»; por tanto, se puede considerar como un verdadero manual de liderazgo. Es de justicia indicar que estas asignaturas se impartían antes de crearse la Academia General Militar: el primer plan de estudios que recoge la asignatura de Ordenanzas data de 1809 en la Academia Militar de la Isla de León (Cádiz).

Por su parte, en la *Guía del oficial de campaña*, la biblioteca histórica cuenta con varios libros en torno a 1882: *Guía del oficial particular para campaña*, del general Cesac-Lacuee. *Guía del oficial de Caballería Ligera en campaña*, escrito por el teniente coronel Enrique Manera y Cao, *Guía del oficial de Artillería o sea Ordenanzas de Artillería: modificadas según previenen las Reales Órdenes, Circulares y Reglamentos vigentes, y aumentadas con las reglas más modernas para el servicio en paz y en guerra*, del teniente coronel Ricardo Aranaz e Izaguirre, y la *Guía del oficial de Ingenieros*, firmada por el coronel José Almirante. Estos manuales se centran en formular los procedimientos tácticos y técnicos que necesita el oficial para llevar a cabo su tarea con éxito.

Se puede concluir que en esta época el liderazgo se reduce a enseñar la forma de proceder de los mandos para que sepan desempeñar sus cometidos técnicos, y se añaden aspectos morales, faceta que se imparte en las asignaturas de ordenanzas.

## SEGUNDA ÉPOCA. PEDAGOGÍA

El Real Decreto de 20 de febrero de 1927 establece las bases de la reorganización de la enseñanza militar volviendo a crear la Academia General Militar, esta vez en Zaragoza. Se buscaba inculcar el «espíritu de la General», que debía ser común a

todos los oficiales de las distintas especialidades. Este plan de estudios duraba dos años, y la asignatura de Pedagogía se impartía en el segundo año. Se utilizó un método novedoso en la época, inspirado en el manual de Francisco Giner de los Ríos *Pedagogía Universitaria*, además de los propios guiones que elaboraba un grupo de trabajo.

Dichos guiones detallan qué conferencia había que impartir cada día, definiendo el título, el programa general y el guion pormenorizado. En su exhaustiva investigación sobre la segunda época de la General, Sánchez (2015) describe que en Pedagogía se impartían «siete horas de psicología, cinco de didáctica o metodología, seis de educación moral y siete de ética militar...», con lo que daba un esbozo de los temas tratados en la materia. Estudiaban las armas y el terreno, teniendo presente que el hombre es el elemento más importante, el genio que maneja las armas y debe desenvolverse en el terreno. En la tercera conferencia de estos apuntes, «La necesidad de conocer al hombre como principal elemento de la guerra», señalaba el estudio del hombre de modo individual, en su aspecto fisiológico, su capacidad de resistencia y esfuerzo; en el ámbito psicológico, sus pensamientos y sentimientos, para luego estudiarlo de modo grupal. También se impartían las ordenanzas, tratamientos y honores militares en primer curso, con una orientación similar a la que se había estado impartiendo hasta entonces.

En esta época, por tanto, se empieza a estudiar al subordinado como persona desde varias facetas, analizando sus capacidades y cualidades para obtener el máximo rendimiento en su trabajo.

## TERCERA ÉPOCA. ORIGEN DEL LIDERAZGO

El Real Decreto de 27 de diciembre de 1940 da lugar a la tercera época de la Academia General Militar, con un plan de estudios continuista, con la finalidad de «educar, instruir y preparar moralmente a los futuros oficiales del Ejército».

El plan de estudios de 1941 tenía la singularidad de estar estructurado en dos cursos de seis meses de duración desarrollados en la General, un ciclo de formación específica de dos años en las academias especiales y un curso final de seis meses para el que se regresaba a Zaragoza. Las asignaturas relacionadas con el liderazgo eran Ordenanzas I y II, ya comentadas, con las correspondientes actualizaciones, y Educación Moral I y Educación Moral II en primer y segundo curso respectivamente, basadas en el manual *Ensayo sobre pedagogía del mando y fuerzas morales*, del teniente coronel Juan Gómez (1941, Cartagena, F. Melero). En primer lugar, centra la atención en el subordinado en el aspecto físico, atendiendo las necesidades de los nuevos soldados, para después enseñar los valores del Ejército teniendo presente que la familia es el primer agente socializador donde se aprenden normas de conducta. A los soldados había que instruirles en formación moral

utilizando palabras como *patria, disciplina y subordinación*, mediante anécdotas, cuentos o ejemplos. En segundo lugar, marca que el oficial debe ser sincero y transparente en las relaciones con sus subordinados y, al mismo tiempo, mostrarle la firmeza del mando. Ya anticipaba que algunos individuos son líderes de forma instintiva pero la gran mayoría necesita un aprendizaje.

El plan de estudios de 1948 introduce una serie de cambios. Las asignaturas de humanidades, como Ordenanzas I y II, Educación Moral I y II, Deontología Militar I y II, Psicología Militar y Pedagogía se impartirán en Zaragoza, en lugar de en las academias especiales.

### Deontología Militar

Se utilizó el libro *La moral profesional en el Ejército*, del teniente coronel castrense Mariano Vega Mestre (1947, Madrid, Ares), que llegó a ser obispo

de Mondoñedo y anteriormente profesor de la Academia de Infantería, donde impartía la misma asignatura. Se puede considerar el padre de la moral en el seno del Ejército al postular que hay que vivir la milicia con honradez y profesar el decoro colectivo. Mestre afirma que «una profesión como esta de las armas, que pide habitualmente sacrificios y hasta heroísmos, no puede contentarse con una moralidad externa, disciplinaria y legal». La Deontología Militar trata de todas las normas de conducta con las que cuenta el Ejército, entre otras las Reales Ordenanzas, además del estado de conciencia de los hombres que profesan en la milicia, pero el autor concluye que la verdadera moral es esencialmente religiosa, basada en la actitud psicológica de los individuos.

### Psicología Militar

En estos años la biblioteca cuenta con varios libros que tratan este tema,

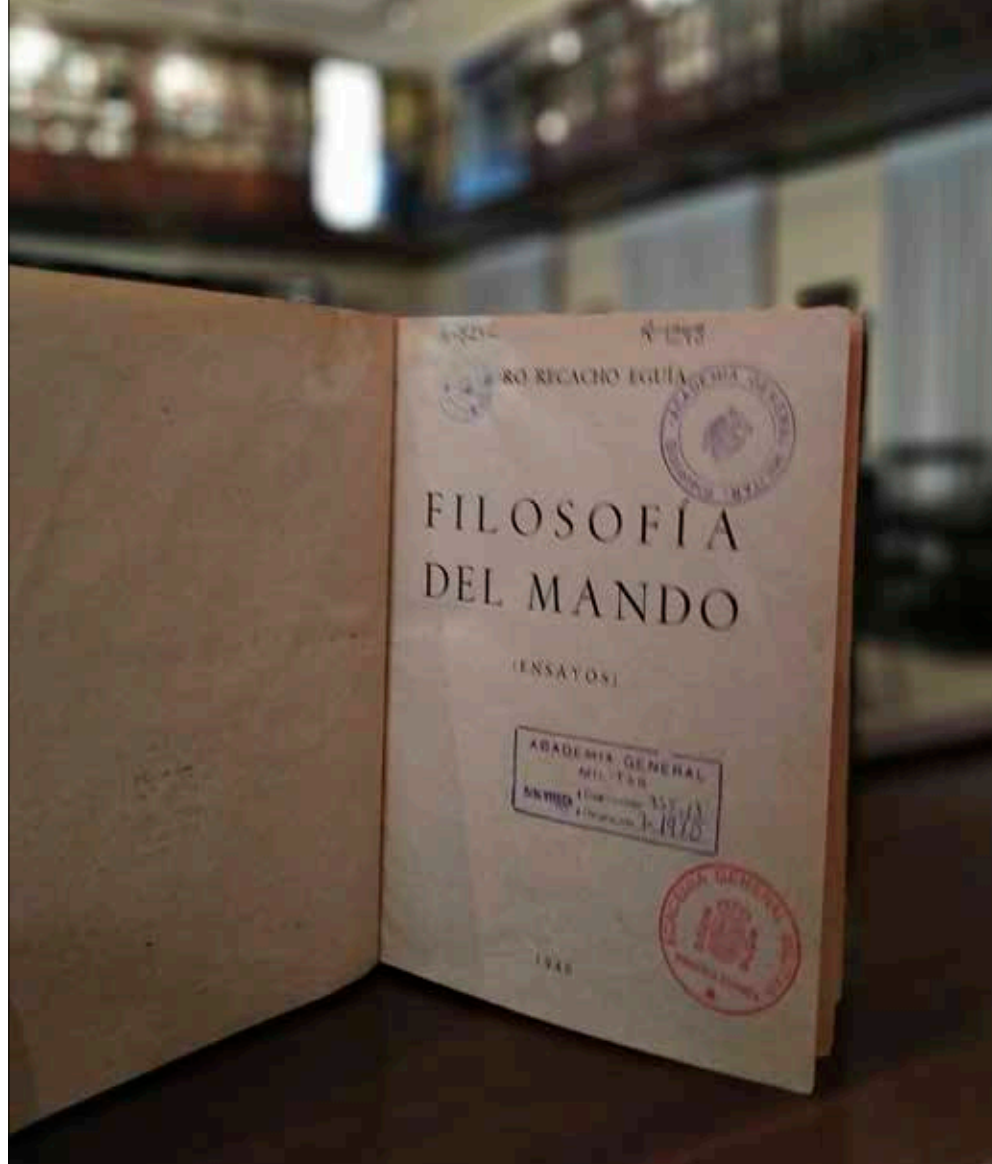


Biblioteca Histórica de la Academia General Militar

*Introducción a la psicología*, de Ernst von Aster (1928, Barcelona, Labor), o *Diálogos sobre el mando*, de André Maurois (1947, Madrid, EPESA). La obra de Jorge Vigón *Estampa de Capitanes* se ha considerado como un manual de liderazgo de la época, siendo su primera edición de 1940; no obstante, en la biblioteca de la AGM el primer manual que se tiene de esta obra data de 1952.

En nuestra opinión, el manual de *Filosofía del mando*, de Pedro Recacho Eguía (1946, Madrid, Naval), es el origen del liderazgo en la AGM tal y como lo conocemos actualmente. El objetivo de esta obra es «proporcionar a los mandos naturales los elementos indispensables para que salgan airoso de su misión». Desecha la visión del líder como un rasgo de personalidad: «Las memorias de los jefes famosos no arrojan mucha luz sobre el espinoso y oscuro camino del mando», y concluye que el liderazgo se puede aprender. En la primera parte del libro estudia al individuo y centra la atención en el subordinado. El mando necesita conocer la personalidad de sus seguidores y las leyes del carácter que, afirma, son la herencia, la educación y el ambiente.

En la segunda parte estudia el mando y define que «ejerce mando sobre otro el que deja sentir su influencia sobre este otro». Especifica tres estilos de mando: los que consideran el mando como un fin en sí mismo, los que creen que el mando es un medio de alcanzar un fin y los que conceden tal importancia a sus subordinados que a ellos dedican toda su actividad. Según el autor, «se hace indispensable introducir en la enseñanza militar un grupo de materias que abarquen estos temas, que por ser la médula viva de la profesión, no pueden tener el alcance de una asignatura más [...]. El objetivo no puede ser inculcar a los alumnos unas normas estereotipadas y rígidas, sino despertar su curiosidad y su interés por el hombre y sus problemas». Así, las cinco cualidades que el líder debe poseer son: ausencia de egoísmo, empatía, mostrar confianza, comprensión y capacidad para resolver los problemas; todas se pueden aprender.



Libro *Filosofía del mando*

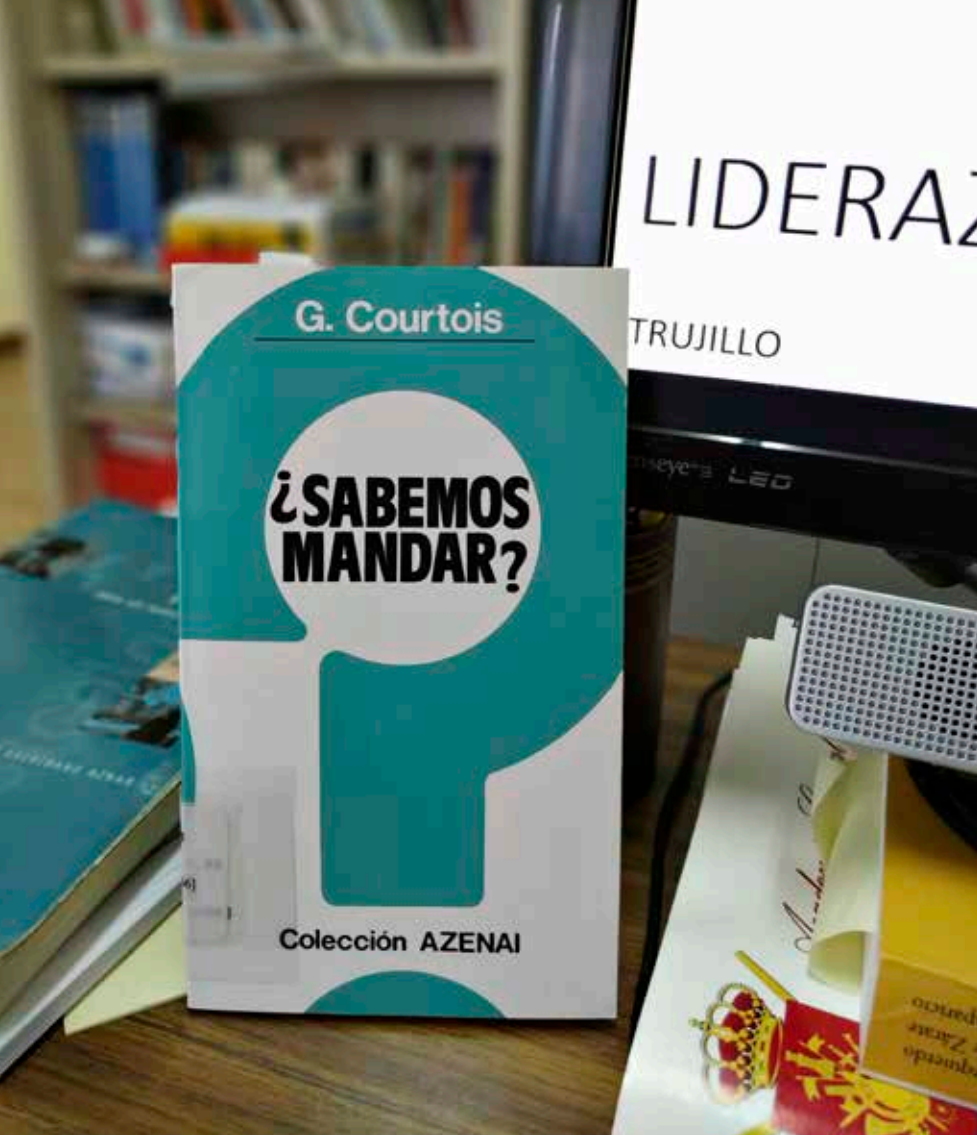
Posteriormente hubo algunos cambios en los planes de estudios que no alteraron los principios básicos con los que se creó este plan de 1948.

### **Plan de estudios de 1973. Técnicas de Mando. Psicología y Pedagogía. Sociología**

Marca un punto de inflexión que abre una nueva etapa en los planes de estudios. En la introducción del Decreto 528/1973 de 9 de marzo se aconseja modificar la estructura y el régimen de la Enseñanza Superior Militar. Constaba de un primer ciclo del curso selectivo y dos años de formación básica, y un segundo ciclo de dos cursos de fase de especialización, de los cuales solo quinto curso se impartía en las academias especiales.

A partir de este momento solo nos podemos apoyar en los apuntes de las asignaturas, ya que, al haber

tantos libros en la biblioteca histórica que tratan sobre liderazgo, resulta imposible saber a ciencia cierta en qué basaban los profesores sus contenidos. Realizando una búsqueda por materias entre 1950 y 1975, en Psicología arroja un resultado de 49 libros, en Sociología 59, en Pedagogía 10 y 29 con la materia Mando. De todos ellos destaca *El estudio del liderazgo*, de Clarence George Browne y Thomas Simon Cohn, que es el primer libro en los fondos de la biblioteca histórica que utiliza la palabra *liderazgo*. Fue publicado en 1969, Buenos Aires, por la editorial Paidós, siendo su primera edición de once años antes. Según estos autores, a partir de los años cincuenta había mucha bibliografía en el campo del liderazgo y no estaba bien organizada, existía «una masa de contenido desprovista de sustancias aglutinantes que la agrupasen o la coordinasen, estableciendo interrelaciones».



Libro *¿Sabemos mandar?*

### **Técnicas de Mando y Psicología Militar**

En 1970 se cuenta con los *Apuntes de Psicología Militar* de la Jefatura de Estudios impresos en los talleres tipográficos de la AGM. Estos apuntes consolidan el liderazgo como materia, según se aprecia en el índice: «El militar y la psicología. Clasificación y selección de personal. La moral del combatiente. Psicología del mando militar. La guerra psicológica».

En 1988 estaban muy centrados en los temas de liderazgo y se llegó a repartir a todos los cadetes, como libro de consulta, *¿Sabemos mandar?*, de Gaston Courtois (1988, Madrid, Sociedad de Educación Atenas). El libro hace un estudio de psicología social sobre los líderes a lo largo de 20 lecciones magistrales. Plantea que el oficio de jefe se puede aprender, para lo que se necesitan tres elementos: «la obra que cumplir, el jefe que la tiene que concebir y la ha de

mandar ejecutar, y los hombres con quien ha de realizarla».

Trata de la misión que debe realizar el mando en la organización y plantea las competencias que el jefe necesita en el ámbito individual, como el dominio de sí mismo, desprendimiento, tenacidad y espíritu de decisión. Los subordinados que debe mandar se sitúan en tres niveles: los superiores, los iguales y los subalternos. Se trata de una obra que pretende ayudar a los jóvenes que vayan a ser jefes en un futuro próximo.

### **Plan de estudios de 1992. Psicología Social**

La Ley 17/89 del Régimen de Personal introdujo profundos cambios en el sistema educativo. Se articuló el Real Decreto 601/1992 de 5 de junio, que establecía las disposiciones reglamentarias de las enseñanzas superiores y medias de los cuerpos generales de los Ejércitos, de infantería

de Marina y del cuerpo de la Guardia Civil. Esto supuso que los tres primeros años se impartieran en la AGM y los dos siguientes en las academias de las especialidades fundamentales de cada arma.

Según la Orden 60/1992 de 30 de julio, donde se detalla el plan de estudios, la asignatura de Psicología Social abarca los siguientes contenidos: «Teorías psicosociológicas. Medio ambiente y comportamiento. Procesos psicosociológicos básicos. Actitudes sociales. El comportamiento colectivo. Liderazgo. Mando. Teoría y técnica de la Comunicación». La mayoría de los profesores que impartieron la asignatura eran licenciados en Psicología, actualizaron los manuales y escribieron varios libros. El primero fue un trabajo conjunto en 1998, ME7-007. *El mando como líder. Psicología y liderazgo en el siglo XXI*, del comandante César Rodríguez Martín (2000, Zaragoza, Mira); *Psicología para un nuevo estilo de mando*, del teniente coronel Carmelo Escribano Aznar (2002, Huesca, Pirineo). En 2007 se terminó la publicación de ámbito interno de las Fuerzas Armadas OR7-026. *Orientaciones de Liderazgo*, del Mando de Adiestramiento y Doctrina.

### **Plan de estudios de 2010. Liderazgo**

La Orden Ministerial 51/2010 de 30 de julio, por la que se aprueban los Planes de Estudios de la Enseñanza de Formación de Oficiales para la integración en el Cuerpo General del Ejército de Tierra, mediante las formas de ingreso sin titulación, con las posteriores modificaciones, da lugar al actual sistema de enseñanza militar. Se crea el Centro Universitario de la Defensa y los alumnos cursan los cuatro primeros años en la AGM y un último curso que compaginan con las academias de las especialidades fundamentales, y con prácticas de mando en las unidades. Al finalizar los cinco años obtienen el título de Grado en Ingeniería de Organización Industrial y el despacho de teniente de la especialidad fundamental elegida.

La memoria justificativa de 2016 para el acceso a la escala de oficiales sin

titulación previa específica que los contenidos para la asignatura de Liderazgo son: «Fundamentos del ejercicio del Liderazgo. El individuo y el Grupo. Estilos de Dirección. La Comunicación. Motivación: principios y técnicas. Herramientas para el desarrollo de habilidades de liderazgo y toma de decisiones. Gestión, tiempo, conocimiento. Estrés. Conflicto, cambio y aspectos multiculturales».

## CONCLUSIONES

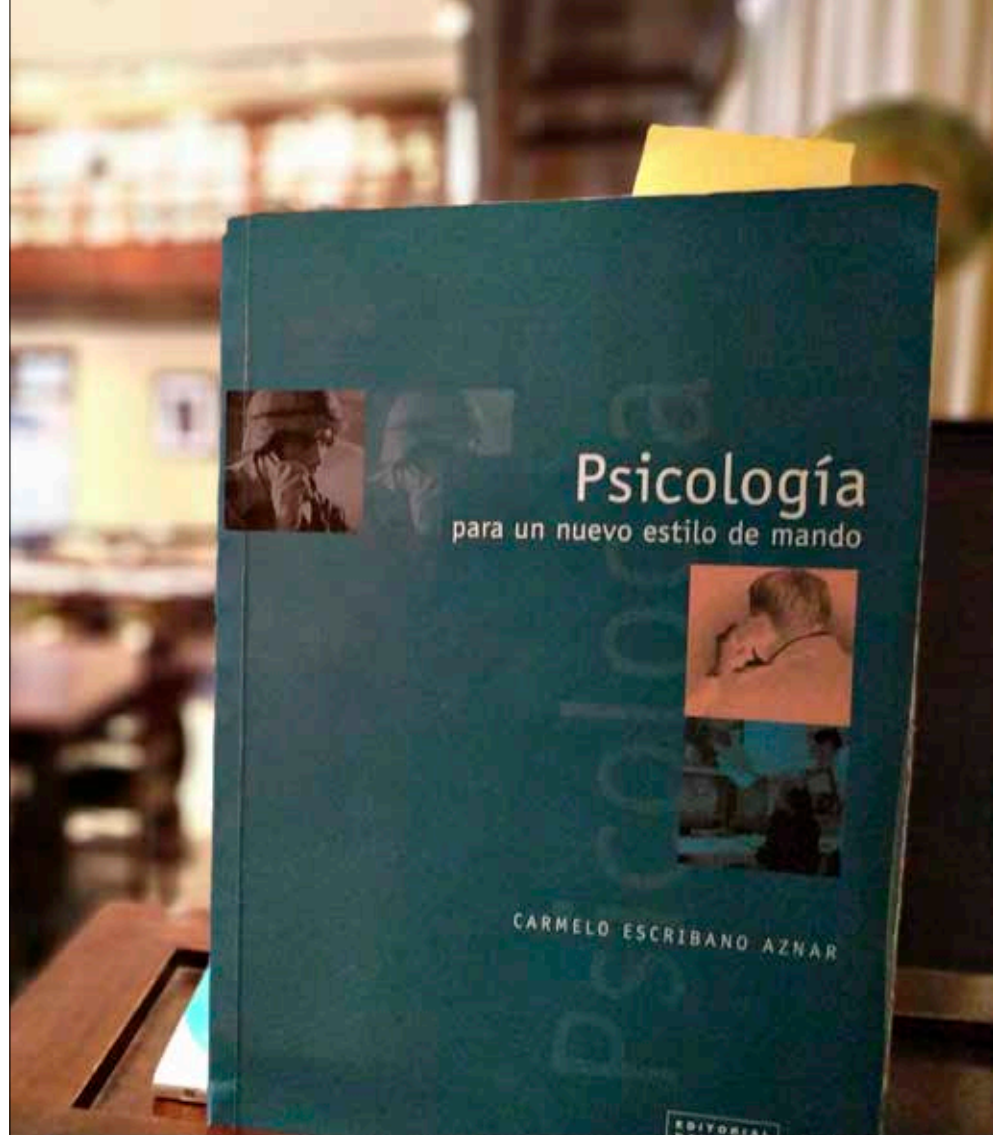
El liderazgo es intrínseco a la profesión militar y se transmite de forma implícita en todos los actos de la vida castrense. El líder militar ha sido preparado y formado para conducir a sus subordinados en todas las situaciones ante las que deberá enfrentarse.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el estudio del liderazgo se inició en la primera época con las asignaturas de Reales Ordenanzas I y II, complementado con la *Guía del oficial* de las diferentes armas, donde se instruía a los oficiales en aspectos técnicos necesarios para desarrollar sus cometidos, complementados con los aspectos morales recogidos en las Reales Ordenanzas.

En la segunda época se basó en la pedagogía, estudiando a los subordinados desde varias facetas para sacar el máximo provecho. Los objetivos del sistema de enseñanza en esa época eran dar a los futuros oficiales espíritu militar, compañerismo, temple del alma, dignidad y austeridad.

Finalmente, en la tercera época, el estudio del liderazgo como materia se perfeccionó en 1941 con las asignaturas Educación moral I y II, analizando al soldado en el plano físico y psicológico. En 1948, Recacho Eguía, con su manual *Filosofía del mando*, puede ser considerado el padre del liderazgo como lo conocemos en la actualidad, pues con la asignatura Psicología Militar focaliza la atención en el subordinado y en conocer la personalidad de sus seguidores. Dictaminó que no era una ciencia matemática y que se podía aprender.

Con el plan de 1973 se estudia el primer libro que contiene la palabra



Psicología, un nuevo estilo de mando

*liderazgo*, de los autores Clarence George Browne y Thomas Simon Cohn, en 1969. Para ellos es necesario organizar y sistematizar la amplia bibliografía sobre el tema.

La asignatura Técnicas de Mando y Psicología Militar de este plan de estudios consolida el liderazgo. Las promociones comprendidas entre la XXIII y la LI han estudiado esta materia, siendo la base de los conocimientos del liderazgo para los oficiales más antiguos del Ejército.

En 1992, muchos de los profesores que impartieron la materia de Psicología Social eran licenciados en Psicología, lo que concedía un valor añadido a las asignaturas. Fue el momento en el que se empezaron hacer investigaciones y se publicaron más libros relacionados con el liderazgo.

Desde 2010, con el actual plan de enseñanza, está mejorando cada día el campo del liderazgo. Hay diversos

profesores relacionados con esta materia, se tienen relaciones con universidades, se participa en congresos y se imparten ponencias de liderazgo.

Podemos concluir que, aunque actualmente existen más investigaciones y estudios sobre el liderazgo en el ámbito castrense, esta no es una materia novedosa, la capacidad de mando es un valor que ha asimilado el oficial desde la propia creación de la profesión militar.

## BIBLIOGRAFÍA

- IZQUIERDO, J., ORTIZ DE ZÁRATE, J.R. y APARICIO, A.: *La Academia General Militar: Crisol de la oficialidad española*. Institución Fernando el Católico, Zaragoza; 2011.
- SÁNCHEZ, S.: *La reapertura de la Academia General Militar de Zaragoza (1927-1931)*. *Revista de Humanidades*, 21, pp. 137-170; 2015.■