

C E S E D E N .



"LA FORMACION CONTINUADA A LO LARGO DE LA CARRERA MILITAR"

- Por D. Ricardo DE ARCE Y BILBAO,  
Teniente Coronel de Aviación E.A.

Septiembre - Octubre 1988. . . . BOLETIN DE INFORMACION nº 212-III.

## I N D I C E

	<u>Página</u>
0. INTRODUCCION.....	1
1. HACIA EL CONCEPTO DE FORMACION INTEGRAL.....	3
1.1. ¿QUE ES FORMACION?.....	3
1.2. DINAMICA DE LA FORMACION .....	3
1.3. INFLUENCIAS EN LA FORMACION.....	5
1.4. FORMACION INTEGRAL.....	7
2. AREAS DE FORMACION MILITAR.....	8
2.1. APROXIMACION AL MODELO DE MILITAR.....	8
2.1.1. Campo en que se desenvuelve el militar.....	9
2.1.2. En el terreno personal.....	9
2.1.3. Factor social militar.....	10
2.1.4. Medios y recursos.....	11
2.1.5. En relación con el ejercicio del mando.....	11
2.2. DIVISION DE LA FORMACION EN AREAS.....	12
2.2.1. Definición de conceptos.....	13
2.2.1.1. Areas de formación.....	14
2.2.1.2. Niveles de formación .....	14
2.3. DESCRIPCION DE LAS AREAS DE FORMACION.....	14
2.3.1. Area de formación "Militar".....	15
2.3.2. Area de formación "Especialización".....	16
2.3.3. Area de formación/"General Fuerzas Armadas".....	17

2.3.4.	Area de formación "Dirección".....	18
2.3.5.	Area de formación "Específica 1a Fase".....	19
2.3.6.	Areas de formación "Complementarias".....	20
3.	ESQUEMA CONJUNTO DE FORMACION CONTINUADA.....	21
3.1.	CONSIDERACIONES PREVIAS.....	21
3.2.	PRIMERA FASE.....	22
3.3.	SEGUNDA FASE.....	24
3.4.	TERCERA FASE.....	25
3.5.	CUARTA FASE.....	27
3.6.	DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO.....	27
4.	RELACIONES DEL ESTUDIO CON LOS SISTEMAS DE PERSONAL.	28
4.1.	CENTRO COORDINADOR.....	29
4.2.	CLASIFICACION FUNCIONAL.....	30
5.	CONCLUSIONES.....	30

## BIBLIOGRAFIA

### Anexos

- Anexo 1.- PERFIL CARACTEROLOGICO DEL MILITAR
- Anexo 2.- CAMPO EN EL QUE SE DESENVUELVE EL MILITAR
- Anexo 3.- GRAFICO - AREAS DE FORMACION - FASES
- Anexo 4.- GRAFICO - AREA DE FORMACION "MILITAR"
- Anexo 5.- GRAFICO - AREA DE FORMACION "ESPECIALIZACION"
- Anexo 6.- GRAFICO - AREA DE FORMACION "GENERAL FUERZAS ARMADAS"
- Anexo 7.- GRAFICO - AREA DE FORMACION "DIRECCION"
- Anexo 8.- GRAFICO - PERFIL DE FORMACION CONTINUADA
- Anexo 9.- GRAFICO - DISTRIBUCION CARGAS DE TRABAJO

## 0. INTRODUCCION

Las Fuerzas Armadas necesitan contar permanentemente con personal idóneo y preparado en los distintos puestos.

Esta aseveración, que no aporta nada nuevo ya que siempre ha sido así, en la actualidad adquiere un significado especial y constituye una llamada de atención dada la dificultad de conseguirlo.

En las últimas décadas, han experimentado un incremento muy alto todos aquellos campos tecnológicos que tienen una repercusión directa en aplicaciones estratégicas y tácticas militares. La gestión de recursos materiales y humanos es cada vez más complicada y requiere ser tratado por verdaderos especialistas.

Por tanto se necesitan militares de gran preparación técnica y que, sin perderla, adquieran cada vez más conocimientos de otras áreas para poder ocupar puestos de mando y dirección.

Las Fuerzas Armadas tienen que proporcionar los medios necesarios para garantizar que la formación de cada hombre que ocupe un puesto, sea la adecuada para desempeñarlo con eficiencia. Por otra parte, deben posibilitar y dar cauce a las aspiraciones de progreso individuales y estar en disposición de dirigir el sistema de personal compaginando las necesidades de la Institución con estas aspiraciones.

El problema de la formación constituye una preocupación permanente en las Fuerzas Armadas y buena prueba de ello es la casi continua remodelación de los Planes de Estudio en las Academias y Escuelas militares, que se puede apreciar en los últimos años.

También han proliferado de manera notable los cursos de especialización, tanto nacionales como en el extranjero, ofreciendo una gran gama de posibilidades al individuo.

Lamentablemente no se ha conseguido aún el suficiente control o formación dirigida del personal y se aprecia una falta de orientación de los intereses individuales, que lleva a infrautilizar los cursos y a una mala rentabilidad de los medios empleados para impartirlos.

En algunos casos, el individuo toma las riendas de su propia formación y la dirige hacia metas concretas que coinciden con los intereses de las Fuerzas Armadas; pero en otros, son circunstancias de destinos, económicas o la búsqueda de "meritos", las que orientan hacia la realización de cursos que nunca se habrán de emplear.

En el presente las Fuerzas Armadas se ven empeñadas en conseguir una reducción de personal que, por razones legales, no puede ser selectiva. Así están abandonando la carrera militar personas a quienes se les había proporcionado una buena instrucción y que, por estos mismos motivos, encuentran más campos de actividad en la vida civil.

Este trabajo toma como punto de partida la problemática existente entendiéndose que en el momento actual no puede asegurarse que se dispone del personal idóneo para ocupar los puestos requeridos, y que, en el futuro, esta situación puede empeorar si no se toman las medidas oportunas dentro de una metodología estable y adoptando principios permanentes.

Se considera aquí que la raíz del problema está en las deficiencias en la formación, tanto en su posible falta de coordinación como en el insuficiente control individualizado a lo largo de la carrera militar.

El estudio que se presenta analiza los componentes del problema para posteriormente llegar a un modelo que pueda ser aplicable con carácter universal a cada Cuerpo y Escala de las Fuerzas Armadas. No obstante, el estudio se apoyará preferentemente en la Enseñanza Superior Militar, al considerar que alcanza campos más amplios y por tanto encierra mayor dificultad. De esta manera su aplicación en la enseñanza y formación de Escalas Medias o Básicas debe resultar sencilla.

## 1. HACIA EL CONCEPTO DE FORMACION INTEGRAL

Aunque el término "formación" es de uso común en el idioma castellano, parece aconsejable dedicarle un espacio para reflexionar acerca del concepto que encierra, como punto de partida de este estudio.

### 1.1. ¿QUE ES FORMACION?

La Real Academia Española ofrece distintas acepciones entre las que cabe destacar: acción y efecto de formar, entendiéndose por formar dar forma. Forma encierra a su vez un concepto de orden, algo que constituye un todo compuesto por partes. De aquí el término formación utilizado en lenguaje militar, para indicar a un grupo de hombres o elementos en un conjunto ordenado; o -- también, en lenguaje geológico, refiriéndose a estados ordenados de materia.

Cuando se aplica a hombres, el término viene generalmente acompañado de calificativos. Por ejemplo se dice: buena -- formación moral, o deficiente formación física, etc. Los adjetivos que le preceden hacen referencia a patrones considerados como los normales a los que un hombre debe ajustarse en determinadas circunstancias. Los adjetivos que le siguen delimitan los -- distintos campos de actividad o conocimiento a los que se refiere la formación.

De ahí se deducen algunas consecuencias:

- Algo o alguien estará formado cuando el conjunto -- de los elementos que lo componen presente cierto -- orden que permita percibir una forma.
- Esa formación será mejor o peor en términos compa-- rativos con algún modelo prefijado que se acepte -- como normal.
- Se puede hablar de formación en distintos campos -- de mayor a menor amplitud, generales y específicos.

### 1.2. DINAMICA DE LA FORMACION

La formación en un área se adquiere y puede ir modifi-- cándose a lo largo del tiempo con el aporte de nuevos elemen-- tos o el deterioro de los existentes.

La Psicología estudia los procesos evolutivos del -- hombre, así como los de aprendizaje y formación de la personalidad. La mayoría de los autores coinciden en admitir que el hombre es un complejo de estructuras, desde las puramente biológicas e instintuales hasta las personales, voluntad, entendimiento, pasando por las psicológicas, sensaciones y emociones. Todas estas capas o estructuras están interrelacionadas de manera que el hombre no es una suma algebraica de elementos sino una integración de todos ellos.

El mundo que le rodea es su interlocutor y en una -- dialéctica de adaptación a él, el hombre recibe estímulos y emite respuestas.

El aprendizaje es un mecanismo complejo en el que interviene la capacidad perceptiva y las intelectuales, como son la memoria, imaginación, atención, abstracción, etc., teniendo presente el papel que desempeñan las situaciones afectivas, los sentimientos y las actitudes, que vienen a condicionar las motivaciones.

Por tanto las respuestas ante los estímulos que provienen del entorno, tras un proceso de aprendizaje, no son un mero reflejo de aquellos, sino algo que emana de la personalidad del sujeto.

Estos procesos, que se inician incluso antes de que el individuo abra los ojos al mundo, se van sucediendo y conforman la capacidad de respuestas dando como resultado la "conducta humana".

Al hablar de formación, es necesario acudir a las -- conclusiones deducidas en el punto anterior, en el sentido de -- que se habrá adquirido cuando, a través de múltiples procesos de aprendizaje dirigidos hacia un área, se haya desarrollado una capacidad de respuesta que, comparada con lo que se considere normal o las metas fijadas, resulte aceptable.

Haber alcanzado una formación presupone:

- contar con conocimientos suficientes en el área de que se trate.
- tener determinadas implantaciones en la estructura del pensamiento.
- haber adquirido experiencia propia, hábitos y destrezas.

Todo ello debe capacitar para:

- llevar a cabo determinadas tareas o adquirir modelos de conducta.
- pensar y efectuar deducciones propias.
- contar con recursos para afrontar la solución de problemas.
- efectuar asociaciones con otras áreas.

Es importante señalar que la formación del individuo en un área no es algo aislado, no constituye una parcela independiente que se pueda separar, sino que, por el contrario, en mayor o menor medida involucra a la persona en su totalidad, dado que, como ya se ha dicho, el hombre es una integración de elementos.

El grado de formación adquirido puede variar puesto - que con el tiempo también varían los modelos y a su vez, se emplean modelos distintos de comparación según las situaciones. Por tanto, la formación debe ser mantenida activamente porque, si bien es - cierto que las estructuras mentales pueden permanecer, también lo es que la falta de práctica, la no actualización y el olvido termina deteriorando las capacidades que se alcanzaron.

### 1.3. INFLUENCIAS EN LA FORMACION

La formación de un hombre en sentido amplio, se ve influenciada por todo cuanto le rodea a lo largo de su vida.

Una de las nociones más aceptadas aportadas por el psicoanálisis se refiere al papel esencial que desempeñan los primeros años de la vida en el desarrollo de la personalidad. Estos -- años corresponden a un periodo de modificaciones muy rápidas en - las estructuras nerviosas, en cuyo curso estas estructuras tienen una plasticidad muy elevada, y los aprendizajes son entonces lle- vados a cabo muy rápidamente y se muestran de una gran estabilidad.

La familia juega un papel trascendental y de ella de- penden los primeros procesos de socialización. Se aprende el len- guaje como conducta de comunicación y se instauran las bases afectivas, morales, éticas y de relaciones sociales.

Se puede decir que los factores terminan formando o - desarrollando un equilibrio normativo de la personalidad, que se

superpone al equilibrio biológico. Así la parte biológica del - hombre señala los objetivos de los comportamientos pulsionales, y la personalidad o formación social los medios que pueden utilizarse para obtenerlos. A manera de ejemplo: el hambre tiene una base biológica, pero la manera de satisfacer el apetito, elección de alimentos, horarios, comportamientos, etc. son fruto de una - formación social.

En estos procesos de adaptación y formación, es de capital importancia tener referencias a criterios y normas estables, ya que de no ocurrir así existirán a la larga graves lagunas de formación o desorientaciones, que retrasarán o impedirán alcanzar una madurez. Un niño aprende el lenguaje materno sobre el que a su vez cimienta determinadas estructuras del pensamiento, y más adelante podrá aprender otro lenguaje sin dificultad. Si se pretende que inicie su comunicación social basada simultáneamente en dos tipos de lenguaje, se produce una desorientación y como consecuencia un retraso.

La permeabilidad del sujeto ante el aprendizaje es variable a lo largo del tiempo. Como norma general, y en cualquier tipo de aprendizaje, los adultos jóvenes aprenden mejor y más rápidamente que los sujetos muy jóvenes y los viejos. La curva de rapidez en el aprendizaje es sensiblemente paralela a la que se encuentra respecto a la inteligencia. Sin embargo la capacidad de adquirir formación vendría representada por una curva adelantada en el tiempo a las dos antes mencionadas. Esta aseveración es especialmente válida cuanto más abstracta sea el área de formación de que se trate.

En los primeros años todo el fruto del aprendizaje va a alimentar la formación del sujeto, hasta que ésta empieza a -- cristalizar en estructuras. Progresivamente el aprendizaje se verá potenciado cuando esté relacionado con las áreas de interés, y entorpecido cuando el tema no encaje en la formación adquirida.

Una vez hechas las anteriores consideraciones, se puede concluir que la manera de influir en la formación de una persona es controlando el medio que le rodea y dirigiendo el aprendizaje de manera metódica y congruente, teniendo en cuenta que:

- se puede dirigir o influir más en la formación a -- edades tempranas.
- la formación debe ir encaminada fundamentalmente hacia un área central que facilite la adquisición de estructuras de pensamiento sin crear tensiones.

#### 1.4. FORMACION INTEGRAL

En párrafos anteriores se ha mencionado que se puede hablar de formación en distintos campos y también se ha hecho - alusión a una formación generalizada.

Es ahora momento de recordar que existen determinadas profesiones que implican una aportación total del individuo, -- siendo quizás una de ellas la Militar. Ello es debido a que el militar debe tener una actitud permanente de servicio basada en una formación moral y ética, y que su trabajo se desarrolla en muy diversos campos de actuación, como son los sociales, técnicos culturales, etc.

Se puede por tanto hablar con propiedad de una formación que integre otras parcelas de formación, como pueden ser - la científica o la física, que en otras carreras constituirían por si solas la parte esencial para el desarrollo de una profesión.

A lo largo del tiempo el militar desempeña distintos trabajos y adquiere niveles más altos de responsabilidad, lo que supone la necesidad de ir aumentando su formación previamente a ocupar puestos y asumir cargos.

El punto de partida o nivel de formación inicial es - lo que se denomina "Formación Básica" y debe ser la que garanti ce el eficaz desempeño de la profesión en el nivel más bajo y - sea a su vez soporte donde se puedan apoyar los conocimientos - sucesivos necesarios para llegar al límite de las perspectivas de carrera.

La "Formación Integral", considerada en un instante - de tiempo, debe dar la medida de la personalidad militar del in dividuo, abarcando con visión de conjunto todas las parcelas ne cesarias; considerada a lo largo del tiempo, estará constituida por todos aquellos conocimientos que debe ir adquiriendo el mi litar en consonancia con los puestos que ocupe.

Por último, con el término "Formación Continuada" se quiere expresar el proceso que facilite, impulse y coordine la adquisición a lo largo del tiempo de todos los niveles de forma ción necesarios.

## 2. AREAS DE FORMACION MILITAR

El propósito de este capítulo es llegar a definir las áreas de interés necesarias para el desarrollo de una profesión militar y que exista la posibilidad de formar al hombre en ellas.

### 2.1. APROXIMACION AL MODELO DE MILITAR

En el capítulo anterior se ha insistido en la necesidad de contar con modelos suficientemente claros para poder referir a ellos la formación, en consecuencia parece procedente acometer la definición de un modelo de militar, aunque se es consciente de las grandes dificultades que ello entraña.

Para fijar a grandes rasgos las cualidades básicas de que deben estar adornados los cuadros permanentes de las Fuerzas Armadas, podría acudirse a enumerar las virtudes o extraer de las Reales Ordenanzas las que en cada artículo se les exigen.

En este estudio se ha preferido recurrir a observar los campos de actuación en los que se desenvuelve el militar y deducir así las cualidades y conocimientos que debe tener para realizar eficazmente su trabajo.

A las Fuerzas Armadas se las puede considerar como un macrogrupo social secundario, donde se dan todo tipo de funciones orientadas a preparar la acción bélica. Sus misiones, que definen la Constitución y las Reales Ordenanzas, exigen del hombre que milita en sus filas el tener sus intereses puestos en el plano espiritual con preferencia al plano material.

Desde el punto de vista personal, el militar debe ser un hombre NORMAL. No se trata de una normalidad estadística que encarnaría al "hombre gris", sino a una normalidad funcional o dinámica, entendiéndose por tal la de quien está bien ajustado psicológicamente, puede adaptarse correctamente al medio ambiente, obtener del mismo gratificaciones y exhibir una conducta de valor positivo y trascendente de acuerdo con sus aptitudes y posibilidades. En este grupo tienen cabida los descubridores, genios y grandes militares, que quedarían marginados sistemáticamente desde el punto de vista de la normalidad estadística.

Considerando el carácter como un ingrediente de la personalidad, susceptible de ser formado y modificado hasta cier

tos límites, se incluye en el Anexo nº 1 el perfil caracterológico que se considera idóneo para el militar profesional en las Fuerzas Armadas.

### 2.1.1. Campo en que se desenvuelve el militar

El campo de actuación en el que se desenvuelve el militar, puede quedar definido por unos ejes de coordenadas situando a hombres en uno de ellos y medios y recursos materiales en el otro. Imaginando las múltiples posibilidades de estar situado en este campo y por tanto las distancias a cada eje, se tendrían definidas cuantitativamente las relaciones con hombres y medios. Este binomio (hombres-medios), puede tomar todos los valores dependiendo del empleo militar, situación, destino e incluso cometido o misión concreta.

La manera de estar integrado en el campo antes definido, es gracias a las relaciones de mando. Desde esta perspectiva el militar se puede mover entre dos extremos de un nuevo eje: pura ejecución de actividades en uno y pura dirección en el puesto.

Situando este tercer eje en posición perpendicular a los otros dos, quedaría limitado un espacio vectorial, en que cada punto está definido por tres coordenadas que indicarían la inclusión en un subgrupo de hombres, dotado de medios y recursos, y las relaciones de mando y gestión con los mismos.

Se expone un gráfico en el Anexo nº 2.

El hombre que necesitan las Fuerzas Armadas debe ser el que potencialmente esté dotado para alcanzar la formación -- progresiva, que le permita moverse dentro del espacio definido de manera ascendente siguiendo la diagonal del gráfico (Anexo 2) que no tiene por qué ser necesariamente recta.

### 2.1.2. En el terreno personal

Referente a la persona, se deberá alcanzar:

- Una sólida formación moral con intereses espirituales como ya se ha dicho, que debe estar encaminada a implantar una ética profesional, sentido del deber, honor y valor.

- Formación física que soporte los trabajos, las tensiones y las fatigas propias de una actividad militar. La buena forma física propicia también estabilidad emocional y confianza en sí mismo.

Determinadas actividades fomentan el sentido de -- equipo, la aceptación de riesgos, la agresividad -- positiva y el valor.

- Adecuada formación psicológica libre de tensiones internas y que permita la correcta adaptación social. Debe fomentarse también el desarrollo intelectual, la imaginación y el sentido artístico.

### 2.1.3. Factor social militar

La Formación que necesita el militar en cuanto a su convivencia y relación con los demás hombres de la institución debe:

- Partir de un profundo sentido de la disciplina tanto interior como hacia los demás y a las normas establecidas.

En ningún caso ha de confundirse esta disciplina -- con la sumisión o dependencia que serían defectos psicológicos, ni con el servilismo que sería una -- actitud personal negativa.

- Estar alimentada por un sentido de compañerismo y un concepto de equipo, en el cual las capacidades y valores individuales se aporten en beneficio del conjunto, sin pretender destacar sobre los demás.
- Estar encaminada hacia la obtención de cualidades de liderazgo. Cabe hacer la distinción entre el líder carismático y el Jefe. El primero surge espontáneo dotado de cualidades que le destacan como -- guía nato de otros hombres. Sin embargo puede ser desadaptado socialmente y mal subordinado. El segundo o Jefe en las Fuerzas Armadas, debe ser fruto de una formación metódica y consecuente, ampliando cualidades innatas y adquiriendo en lo posible las que fueran necesarias.

No se pretende aquí descalificar al Líder nato para la profesión militar, pero se entiende que no existen tantos como podrían necesitarse y si existieran se darían graves problemas de competencia entre caracteres individualistas.

#### 2.1.4. Medios y recursos

El militar opera armas y utiliza medios auxiliares. - Tanto unas como los otros son fruto de una tecnología científica de la que es usuario, pero para obtener el máximo rendimiento, - no puede limitarse a su mera utilización sino que debe conocer - el porqué de su funcionamiento. Para ello debe contar con una formación científico-técnica que le permita comprender los problemas al nivel que se requiera en cada momento.

Los recursos materiales y la gestión de los mismos -- tiene una importancia capital en las Fuerzas Armadas. También es necesario que el militar adquiera una cierta formación en estos campos, ya que las funciones logísticas no pueden separarse de - la operatividad, ni pueden encomendarse exclusivamente a técnicos en la materia que no sean militares.

#### 2.1.5. En relación con el ejercicio del mando

Otros trabajos consultados establecen tres niveles de responsabilidad en relación con el ejercicio del mando: Dirección, Supervisión y Ejecución.

El nivel de Dirección se refiere a quienes emiten normas necesarias para el funcionamiento de las Fuerzas Armadas o de los Ejércitos y deciden las líneas de actuación cuando sea necesario realizar acciones urgentes para las que no existan normativas previas.

El nivel intermedio o de supervisión, se refiere a -- quienes aplican las normas establecidas y controlan su cumplimiento.

Por último, el nivel de ejecución lo tienen aquellos que efectúan las tareas necesarias para el cumplimiento de las - funciones en las Fuerzas Armadas.

Se considera que el paso de un nivel a otro no presenta unos límites claramente diferenciados y por tanto, y a los --

efectos del estudio de la formación, se ha preferido hacer referencia a la dirección y ejecución como únicos dos extremos entre los que se mueven las relaciones de mando, ya que en la práctica o en potencia, todos los militares desarrollan estas dos funciones en su puesto. La diferencia estriba en que en unos puestos predominan las de dirección sobre las de ejecución o viceversa.

La formación necesaria para los que fundamentalmente se encargan de la ejecución de tareas debe ir encaminada a adquirir:

- Capacidad de comprensión de las órdenes recibidas y de los trabajos encomendados.
- Capacidad de dar el asesoramiento que se requiera y aceptar -- las ideas finales como propias. Ello implica a su vez fomentar la disciplina interna y externa.
- Suficiente preparación técnica para realizar la tarea.

Alcanzar esta formación y ejercitar las mencionadas capacidades constituye una magnífica preparación para ir asumiendo paulatinamente mayores funciones de dirección. No obstante la formación específica para dirigir deberá encaminarse a adquirir:

- Estructuras de pensamiento en orden a tener claridad de ideas, discriminando entre lo intrascendente y lo que reviste importancia.
- Capacidad de comunicación que permita hacer llegar con claridad y sin equívocos las órdenes.
- Capacidad de empatía y conocimiento de los subordinados.
- Conocimiento de las materias de que se trate y de otros temas paralelos que deban influir en las decisiones.
- Capacidad para aceptar sugerencias y soluciones a problemas, que provengan de los subordinados u otras fuentes.
- Capacidad de responsabilizarse y ser consecuente con las propias decisiones.

## 2.2. DIVISION DE LA FORMACION EN AREAS

A lo largo del punto anterior "Aproximación al modelo de militar", se ha dado una visión descriptiva de las virtudes y capacidades que debe tener el militar ideal. Es obvio que sólo

se podrían alcanzar en su más alta expresión al final de una vida militar llena de estudios, trabajos y experiencias, y aún en este supuesto, la formación alcanzada en algún momento referente a algún campo, habría sufrido detrimento en beneficio de otras áreas.

Hay que aceptar por tanto que los militares en el ejercicio de su profesión caminan hacia una formación total e integral.

Por otro lado, el modelo antes presentado cumple su función al permitir estudiar el perfil del militar ideal, parcelando las áreas de interés y trabajo, pero no es práctico a la hora de organizar una enseñanza que lleve a la formación pretendida.

Ahora se trata de dividir la formación en un conjunto de áreas de manera que sea accesible al sistema de enseñanza y facilite el control permanente a lo largo de la carrera.

Conviene recordar, como ya se dijo en la introducción, que este trabajo pretende servir de modelo aplicable a todas las Escalas y Cuerpos pero no obstante, al exponer los conceptos e ideas, se está pensando preferentemente en el militar procedente de la Enseñanza Superior Militar, en la seguridad de que de esta manera se puede abarcar el problema en una mayor amplitud.

Antes de seguir adelante, se hace necesario aclarar algunos conceptos ya que pueden dar lugar a confusión debido al distinto uso que se hace de las palabras con que se indican.

### 2.2.1. Definiciones de conceptos

Ya se hizo referencia a la "Formación Continuada" como el proceso que facilite, impulse y coordine la adquisición de la formación a lo largo del tiempo. Esta formación continuada abarcará "Fases" a lo largo de la vida militar del individuo. Para pasar de una fase a otra será necesario reunir una serie de requisitos de tipo legal (normalmente reglas de ascensos) y haber alcanzado o superado la formación exigida en la fase anterior.

Las fases pueden estar suficientemente delimitadas y suponen, de forma esquemática, una serie de cortes verticales en el proceso de formación continuada. La primera de ellas constituye la "Enseñanza Superior Militar" para los militares que se introduzcan en las fuerzas Armadas a través de este procedimiento, y termina cuando se haya alcanzado la "Formación Básica".

El inicio de otras fases puede coincidir con el ascenso al empleo de Teniente, de Comandante y de General para los mismos militares de que se trata.

#### 2.2.1.1. Areas de formación

Se puede imaginar ahora una serie de cortes horizontales a través del proceso de Formación Continuada; ello delimitaría las distintas "Areas de Formación", cuya definición puede -- ser: el conjunto de materias afines, objeto de estudio, ejercicios, prácticas, instrucción y experimentación, que pueden agruparse, -- sucederse y complementarse a lo largo del tiempo.

La agrupación de materias debe tener en cuenta no sólo el posible parentesco de las mismas, sino que estén encaminadas -- a producir una misma faceta general de formación. Por ejemplo dentro de un área de formación militar pueden estar incluidas la educación física y la cartografía.

#### 2.2.1.2. Niveles de formación

Dentro de cada Area de Formación, se pueden alcanzar -- distintos "Niveles", que quedarían definidos por las capacidades que puedan ser medidas, con la mayor objetividad, dentro de cada Area de Formación.

Normalmente será necesario recurrir a calificaciones -- al superar determinados cursos, a la valoración de trabajos y a -- informes personales.

En el Anexo nº 3 se presenta un gráfico que resume estos conceptos.

### 2.3. DESCRIPCION DE LAS AREAS DE FORMACION

Atendiendo a los argumentos y criterios antes expuestos, se consideran cuatro Areas de formación fundamentales: Militar, Especialización, General Fuerzas Armadas y Dirección. A estas hay que añadir una Específica asociada a la primera Fase del proceso y otras posibles áreas complementarias de la especialización.

A continuación se pasa a describirlas.

### 2.3.1. Area de formación "Militar"

Comprende las materias siguientes:

- a) Instrucción militar. Abarca desde la instrucción elemental - del soldado hasta el nivel más alto, en que se alcance la capacidad de impartirla o dirigirla.
- b) Régimen interior y Ordenanzas. Tanto las Reales Ordenanzas - para las Fuerzas Armadas como las del propio Ejército.
- c) Temas Legislativos. Legislación general y la específica de - las FAS y
- d) Educación física propio Ejército.
- e) Psicología social y sociología aplicada.
- f) Métodos de Comunicación. Expresión oral y escrita incluyendo un idioma además del propio.
- g) Artes de la Guerra, Estrategia, Táctica y Logística.
- h) Gestión y administración de recursos.
- i) Métodos de planeamiento.

Se supone que el personal que inicia la 1ª fase (ciclos académicos) parte de un nivel muy bajo o nulo en todos -- los temas a excepción de la educación física donde se la han - exigido condiciones para el ingreso.

La formación en el área militar debe dar comienzo - desde el primer día y al finalizar la fase académica se ha de acreditar un Nivel Básico, que en una escala hipotética del 0 al 10 se puede calificar de 5.

Las materias fundamentales en esta primera fase han de ser las señaladas en los epígrafes a), b) y d). Con intensidad media las de los epígrafes e) y f), y alcanzar un nivel -- elemental de base en los restantes temas, c), g), h) e i).

En la segunda fase la formación debe ir aumentando debido sobre todo a la experiencia que se adquiere con la práctica, no obstante es necesario reforzarla en los temas c), e) y f) y en aquellos otros especialmente operativos. Debe produ-

cirse un ligero aumento de nivel antes de alcanzarse la tercera fase, especialmente por la necesidad de incrementar las materias h) e i), importantes en los empleos de Jefes.

Durante la tercera fase se aumentará de la misma manera el nivel, basado fundamentalmente en la práctica, el estudio y el ejercicio del mando. Lógicamente habrán disminuido las condiciones físicas y el nivel de las materias que más dependen de ello, la a) y d).

Se acepta que los niveles máximos en el área de formación militar se alcancen en la cuarta fase, empleo de general, si es alcanzado.

En el Anexo 4 se representa mediante una curva la idea general de lo contenido en este punto.

### 2.3.2. Area de formación "Especialización"

Esta Area surge ante las necesidades impuestas por -- las modernas Fuerzas Armadas, que cada vez emplean medios más -- técnicos. Se hace imprescindible en la guerra obtener el máximo rendimiento de los sistemas de armas y éste sólo lo pueden extraer verdaderos especialistas en cada campo. Alcanzar la debida formación en el área irá en detrimento de otros conocimientos debido a que el tiempo es limitado y ha de emplearse con gran intensidad en una dirección. Se puede decir que la potencia de las Fuerzas Armadas estaría basada en la capacidad de coordinar las especialidades.

Por otra parte la especialización tiene su máxima importancia en torno a las fases de mayor operatividad, tendiendo hacia la zona del eje donde las relaciones de mando son fundamentalmente de ejecución. En la zona que tiende a la dirección queda el papel de planear y coordinar las acciones.

De manera general no puede escribirse una relación de materias como se hizo en el punto anterior, ya que existen varias especialidades en cada Cuerpo y Escala de cada Ejército, por tanto este trabajo se limita a expresar cómo se entiende deben evolucionar los niveles a lo largo de las fases.

La especialización será fruto de una elección voluntaria o de una selección previa, que normalmente se habrá efectuado durante el ingreso en la profesión militar o durante la -- primera fase. Lo cierto es que una vez decidida la especialidad no debe demorarse el inicio de la formación.

Se considera que al finalizar la primera fase, se ha debido alcanzar un nivel tal que permita, al cabo de un breve -- tiempo de práctica en los destinos, alcanzar el mínimo operativo. Se puede aceptar el nivel 4 al final de la primera fase para alcanzar el 5 antes de transcurrido un año.

A partir de este momento y ya dentro de la segunda fase, el nivel deberá crecer considerablemente, alimentado por - estudios, cursos y prácticas, hasta alcanzar valores máximos al final de esta fase y principio de la tercera. Se supone que el - militar que alcance empleos de Jefe ocupará más tiempo en funcio- nes de dirección y esto dará lugar a un progresivo detrimento de la formación adquirida en la especialidad.

No obstante quien haya alcanzado altos niveles y reu- na otras condiciones de mando apropiadas, estará particularmente dotado para dirigir áreas de actividad relacionadas con el tema. Esta circunstancia deberá ser tenida en cuenta por la organiza- ción.

En el anexo 5, se representa gráficamente la evolu- ción estimada de esta Area de formación.

### 2.3.3. Area de formación "General Fuerzas Armadas"

Tiene por finalidad ir proporcionando progresivamen- te el conocimiento necesario de otras especialidades del Ejérci- to propio en primer lugar; de los demás Ejércitos nacionales a - continuación y por último de las Organizaciones Internacionales, para adquirir capacidad de trabajar y efectuar operaciones con- juntas y combinadas si ha lugar.

Se establecen por tanto tres escalones sucesivos, o grados de aproximación al resto de las Fuerzas Armadas, referi- dos a su vez a cada uno de los tres sectores mencionados: propio Ejército, otros Ejércitos nacionales y convenios con Ejércitos - de otros países y organizaciones militares internacionales.

Los escalones han de proporcionar:

- a) Conocimiento básico
- b) Capacidad de trabajo conjunto, principalmente ope- rativo.
- c) Capacidad de planeamiento conjunto o combinado.

La formación en este Area debe dar comienzo al principio de la primera fase en el escalón básico de conocimiento del propio Ejército, introduciéndose progresivamente el escalón b) - del propio Ejército (trabajo) y el básico referido al resto de las FAS nacionales.

La formación se verá favorecida mediante contactos entre personas de distintos ejércitos que complementen la información teórica, pero no debe olvidarse la necesidad de que cada individuo forme su personalidad militar en el seno de su propio -- ejército, con sus costumbres, tradiciones e idiosincrasia propias.

En la segunda fase se debe alcanzar la capacidad total de trabajo en el propio ejército (escalón b), así como el conocimiento básico del resto de las FAS, e introducir parte de la capacidad de planeamiento propio y capacidad de trabajo con las -- FAS, (escalones c) y b) respectivamente).

En la tercera fase puede alcanzarse el resto de los escalones, con mayor o menor amplitud dependiendo de la trayectoria profesional del militar.

En el Anexo 6 se incluye un gráfico de la evolución estimada, haciendo referencia a los escalones descritos.

Al final de la primera fase, la formación puede alcanzar un nivel estimado próximo al 3, que deberá ir aumentando progresivamente para sufrir un notable incremento antes de pasar a la fase tercera, ya que generalmente se necesitarán conocimientos y capacidades en esta Area, para ejercer funciones de dirección.

#### 2.3.4. Area de formación "Dirección"

Su finalidad es preparar al militar en temas específicos de dirección que serán el complemento necesario de las demás áreas para ejercer funciones de este tipo.

Se puede distinguir entre la formación personal tendente hacia el liderazgo, ya referida en el punto 2.1.5. "En relación con el ejercicio del mando", y la formación específica en métodos de dirección que abarca temas como:

- Organización y relaciones orgánicas.
- Estructura de mando.
- Técnicas y dinámica de grupo.
- Psicología del mando.
- Relaciones personales y relaciones públicas.



La enseñanza encaminada a adquirir capacidades de liderazgo debe empezar, de manera imperceptible, al comienzo de la primera fase e incrementarse con algunas nociones básicas antes de finalizar la misma.

La formación ha de ir aumentando con la propia experiencia durante la segunda fase y el aporte de temas de formación específica antes de comenzar la tercera fase.

Cuanto más importantes sean las funciones de dirección que hayan de asumirse, más se deberá acudir al estudio de estos temas, procurando que siempre se anticipe la adquisición de conocimientos a la necesidad de utilizarlos.

Parece conveniente que previo a desempeñar destinos de mando de Unidades independientes, como puede ser el de Coronel al mando de un Regimiento o un Ala, se le proporcione una formación referente a temas con los que se va a encontrar en el destino, como administrativos, legales, relaciones sociales, etc.

De cualquier manera se entiende que quienes accedan a la cuarta fase, han de haber adquirido una formación de dirección al máximo nivel.

En el anexo 7 se representa gráficamente la evolución estimada.

#### 2.3.4. Area de formación "Específica 1a Fase"

La formación en las cuatro áreas fundamentales que se han descrito, tiene que estar soportada intelectualmente por conocimientos sólidos de carácter científico y humanístico, que no son privativos de la Enseñanza Militar.

Esta formación científico-humana parte de la enseñanza primaria y básica del sistema de Educación Nacional y se exigen unos niveles determinados antes de ingresar como Alumno en algún Centro de Enseñanza Militar.

Se entiende que esta Area puede abarcar a su vez tres grupos de materias:

- Grupo militar, encaminado a crear en el Alumno conciencia, ética y moral militar dentro de la sociedad, que sería complemento del área de formación militar. Se debe incluir Historia Militar.
- Grupo de ciencias aplicadas, tendentes a elevar el nivel y alcanzar la formación básica en Matemáticas, Física-Electrónica, Química e Informática.
- Grupo de ciencias humanas, Historia, Geografía y -- Geografía aplicada.

En todo caso, dependiendo del nivel exigido en el ingreso deberá emplearse más o menos tiempo en la formación sobre estos temas, teniendo en cuenta que lo importante es el resultado final, al terminar la primera fase.

La enseñanza de estos temas empieza y termina en esta primera fase sin que la Organización deba ocuparse de ella en las sucesivas, ya que la atención deberá estar puesta en la especialización.

### 2.3.5. Areas de formación "Complementarias"

Ya sea como fruto de la formación específica de la -- primera fase, o como consecuencia de unas disposiciones anteriores, hay militares que se ven atraídos por algún tema en concreto y aumentan su formación en él, llegando incluso a cristalizar en títulos académicos y licenciaturas. Dado que el campo de actividades de las Fuerzas Armadas es muy extenso, generalmente estos militares pueden aplicar sus conocimientos en ellas.

Como criterio general la Organización debe fomentar -- y facilitar estas incursiones fuera de la Enseñanza Militar, pero se debe también tener en consideración la relación coste-eficacia.

El coste vendrá generalmente determinado por el tiempo que el militar no emplea trabajando en su ocupación fundamental, y la eficacia la señalará el beneficio que la Institución -- pueda obtener de él posteriormente.

### 3. ESQUEMA CONJUNTO DE FORMACION CONTINUADA

Una vez analizadas sistemáticamente las Areas de formación se procede a hacer una presentación conjunta que ofrece -- una visión global de todo lo expuesto anteriormente. Este efecto se consigue simplemente superponiendo los gráficos que figuran en los anteriores anexos y presenta una panorámica de la que se pueden extraer conclusiones y acciones más concretas.

En lo sucesivo, convendrá tener presente el Anexo 8 -- para facilitar la comprensión de las explicaciones y comentarios.

En él se ha incluido también la curva referente al -- Area específica de la primera fase, que no se consideró mereciera anexo aparte.

Antes de realizar un estudio por fases es necesario -- hacer unas consideraciones acerca de la enseñanza.

#### 3.1. CONSIDERACIONES PREVIAS

La enseñanza y por consiguiente su fruto la formación, se verá favorecida si existen motivaciones. Siempre serán preferibles las motivaciones positivas, deseo de aprender para alcanzar algo, que las negativas, por ejemplo el temor a las consecuencias de no superar un nivel. En este sentido, cualquier conocimiento se adquiere con mayor interés si antes se conoce la importancia y ventajas que puede proporcionar.

Al sujeto de la enseñanza debe mantenersele en continuo estado de estimulación personal y colectivo. Debe tener un -- sentido de participación evitando que caiga en actitud de pasividad al sentirse como mero sujeto receptor.

Como regla general, cuanto menores sean los niveles -- en los que se desarrolla la enseñanza, mayor rigor deben tener -- los métodos empleados, requiriéndose controles que garanticen la adquisición de conocimientos.

Por el contrario, cuando el sujeto ha adquirido un nivel aceptable de formación, se le debe proporcionar información y apelar a su propia responsabilidad para que adquiera nuevos conocimientos. El control debe realizarse sobre la eficacia de su trabajo.

A lo largo de la enseñanza es preciso evitar repeticiones que puedan provocar un desinterés y el consiguiente retraso en el proceso de formación.

La amplitud de conocimientos que requiere el militar y el hecho de que estos conocimientos deben tener una utilidad funcional, exige que la orientación de la enseñanza militar sea eminentemente práctica.

Por último se quiere destacar la importancia que tienen los métodos, el control y la valoración de la enseñanza, así como el profesorado, que no se trata aquí por considerar que sale del ámbito de este trabajo monográfico.

### 3.2. PRIMERA FASE

Normalmente supondrá para el alumno el primer contacto con la vida militar a la que se ha de adaptar. Esta vida hay que mostrársela real y con serenidad, para evitar crear falsas esperanzas que caigan en graves desilusiones posteriormente.

Dada la gran cantidad de materias que hay que enseñar a los Alumnos en el menor tiempo posible, la dedicación personal a cada uno o enseñanza individualizada, y los elevados costes que de ello se derivan, las Fuerzas Armadas de la mayoría de los países del mundo, han optado por realizar selecciones fuertes de los aspirantes a ingresar, que garanticen un elevado porcentaje de éxitos, en los centros de enseñanza militares.

No obstante toda la fase debe tener un carácter selectivo, intentando poner al alumno en circunstancias que asemejen lo posible a las que puede encontrar posteriormente en la vida militar. Esto puede servir de prueba vocacional y de los valores que debe ir adquiriendo en su formación inicial.

Se considera necesario que la enseñanza en esta fase se realice en régimen de internado, manteniendo un control y atención individual del alumno, pero ensalzando el valor colectivo sobre el personal.

Hay que fomentar el espíritu de equipo ya que es la base de una formación encaminada hacia el sentido de servicio, entrega a los demás y a la Patria. Se encuentra más aconsejable que los Alumnos realicen sus actividades y la mayor parte de la vida escolar en común, antes que en pequeños grupos o en recintos individuales.

Esta vida en la primera fase, que se presenta necesariamente dura, debe proporcionar la formación deseada en un periodo de tiempo cuya duración hay que estudiar con máximo cuidado, porque de dilatarse innecesariamente se puede caer en un agotamiento y retroceso de la formación. Quien se encuentra con la suficiente madurez y motivación para realizar un trabajo y obtener experiencias en él, sufre un trauma sino lo desarrolla a su debido tiempo.

Por los motivos expuestos, y desde el punto de vista de la Enseñanza Militar, no se encuentran razones para que la duración de la primera fase (ya sea superior, media o básica) tenga necesariamente que coincidir con los tiempos y ciclos que señala la Ley de Educación Nacional para otras carreras civiles, ya que este hecho resulta en principio indiferente al interés de las Fuerzas Armadas, que en definitiva es la Defensa Nacional. Si se trata de equiparar niveles educativos civiles y militares, se entiende que la comparación debe efectuarse sobre programas de estudios realizados y capacidades y responsabilidades adquiridas, con cierta independencia del tiempo empleado en cada carrera.

En el gráfico del Anexo 8, se ha respetado una duración aproximada de cinco años en la primera fase, dividida a su vez en dos ciclos, por ser la normativa vigente de la Enseñanza Superior Militar, que se imparte en la Academia General Militar, Escuela Naval Militar y Academia General del Aire, sin que ello signifique que no pudieran modificarse estos tiempos, como fruto de un estudio exhaustivo. La primera fase de otras formaciones de distinto grado, tendrían obviamente también distinta duración pero los contenidos siempre deberán estar dentro de las áreas de formación descritas, dándoles mayor o menor intensidad a cada uno.

El trabajo que deba realizar el Alumno en esta fase, debe tener siempre la consideración de prácticas con efectos didácticos y de formación.

La superación de la fase, traerá consigo el ingreso definitivo en la profesión militar y debe suponer haber alcanzado el nivel básico de formación, que garantice los cimientos que soportan la formación continuada prevista en la Escala de que se trate y capacite para desarrollar el trabajo correspondiente a los primeros empleos de la misma Escala, como ya se adelantaba en el punto 1.4.

### 3.3. SEGUNDA FASE

Esta fase se caracteriza por ser eminentemente operativa. Los que la empiecen tendrán la juventud, la ilusión y el empuje propios de los que inician el ejercicio de una carrera, - sumado a una inexperiencia. Se requiere por tanto una adaptación a la vida de trabajo militar, que frecuentemente coincide también con una adaptación social y el inicio de una familia.

La ocupación fundamental debe ir encaminada a elevar el nivel en el Area de formación "Especialización", ya elegida e iniciada en la primera fase, que tendrá una relación directa con el trabajo que se realiza, de tal manera que el papel de la enseñanza y el trabajo se confundan incrementando ambos la formación.

La Organización deberá favorecer y programar la adquisición de conocimientos relacionados con la especialidad y como regla general, impedir la realización de cursos que correspondan a especializaciones divergentes.

Hay especializaciones que pueden depender de determinadas condiciones físicas para poder realizarlas y que por tanto pueden perderse sin llegar a una inutilidad para realizar otras (el típico caso lo presentan las especialidades que tienen relación con el vuelo). Debe tenerse prevista la posibilidad de cambio de especialización mediante "reciclajes" y retomar la nueva especialidad en el punto común más próximo que se encuentre, donde de las formaciones sean semejantes o comunes. Cada caso, no obstante, puede exigir un estudio particular.

El incremento en el área de Especialización resulta lógico y puede tener un desarrollo natural promovido por el mismo sujeto, pero no ocurre lo mismo con el resto de las áreas descritas, pudiendo suceder que se llegue al final de la fase con unos niveles tan bajos que resulte improcedente pasar a la siguiente.

Tanto en el área de formación Militar como en la General y Dirección, debe programarse la enseñanza para elevar el nivel continua y progresivamente. Los métodos a utilizar pueden basarse en publicaciones, impresos dirigidos personalmente, charlas, seminarios, requerir trabajos monográficos breves, etc., y la forma de control en encuestas, entrevistas, cuestionarios, valoración de trabajos y especialmente informes.

No se descarta que esta enseñanza dirigida pueda ser selectiva, descalificando a quien reiteradamente y sin otro motivo demuestre desinterés o inaptitud.

La responsabilidad en la formación afecta al propio individuo, a sus Jefes directos y a la Organización encarnada - en el Mando de tipo logístico que se ocupe del personal en cada Ejército. Por tanto de los tres debe esperarse y exigirse colaboración en materia de tanto interés.

Parece necesario que antes de iniciarse la tercera fase se procure una puesta a punto que culmine la formación elevando, dentro de unos límites, los niveles en las áreas que interesen. A estos efectos habrá de realizarse un curso, cuya duración debe depender del éxito que haya alcanzado la enseñanza dirigida a lo largo de toda la fase.

Los fines del curso mencionado deben ser: ultimar los conocimientos como preámbulo de la tercera fase; facilitar el contacto y conocimiento de distintos militares; elevar el nivel de formación en el área "general" basándose precisamente en el alto grado de especialidad que ha debido alcanzar cada componente del curso; aportar un dato más a la valoración que se debe tener en cada militar; orientar profesionalmente sobre la trayectoria profesional a seguir en las fases sucesivas.

Se deberá procurar que el tiempo empleado en el curso sea el menor posible, pues no debe olvidarse que ocupar por un periodo largo a aquellos que se encuentran próximos al nivel máximo de especialización repercute directamente en contra de la operatividad y disponibilidad de la fuerza.

#### 3.4. TERCERA FASE

Al iniciarse esta fase, parece que lo más rentable para la Organización sería aprovechar el alto nivel de especialidad que hayan alcanzado sus miembros en la fase anterior. Para lograrlo hay dos caminos: el primero, seguir en la línea marcada, esta vez asumiendo funciones de dirección y mando; y el segundo, intervenir en los procesos de estudio, planeamiento y decisión que correspondan al mismo campo.

Normalmente la distribución orgánica no prevé tantos puestos de trabajo dentro de la misma especialidad, como para -- absorber a todos los que inician la tercera fase, pero sin embargo se abren nuevas perspectivas en terrenos como los administrativos y logísticos que es necesario atender.

Es importante, para el buen funcionamiento de la Organización y para evitar decepciones y sensaciones de inseguridad

al individuo, que con la debida antelación se haya proyectado la trayectoria profesional de cada uno a lo largo de esta fase. Ello es factible ya que se debe contar con:

- El historial de la trayectoria profesional del sujeto, en la primera y segunda fase.
- Orientación profesional fruto del curso referido en el punto anterior.
- Opinión y deseo del propio sujeto.
- Conocer las necesidades de la Organización, puestos a cubrir destinos específicos y mando, tiempos necesarios, etc.

El problema, que puede ser en ocasiones complicado, se circunscribe a una buena gestión de personal, y la solución del mismo redunda en beneficio de la moral del militar por ser fruto de una buena Política de Personal.

El gráfico del Anexo 8, representa de manera general cómo deben ir aumentando los niveles de formación en las distintas Areas, pero la adquisición de conocimientos debe producirse en función de los trabajos a realizar, ya que se puede hablar - aquí de nuevas especializaciones encaminadas hacia la dirección o el apoyo de la misma. Estas pueden darse en los campos operativo, logístico y de gestión de recursos.

Siempre que sea necesario deberán promoverse contactos entre miembros de las Fuerzas Armadas de distintos Ejércitos y de otras naciones, buscando aumentar la capacidad de comprensión y de efectuar trabajo en común.

La enseñanza puede desarrollarse a través de reuniones, charlas, seminarios, trabajos y cursos, ya que se debe suponer que el militar que se encuentra dentro de esta fase, tiene un alto grado de profesionalidad y por tanto se le puede exigir un rendimiento en el trabajo, la manera de medir los niveles alcanzados tras realizar determinados cursos debe ser valorando su trabajo.

Para aquellos que puedan alcanzar la cuarta fase, les será de gran utilidad ultimar y si es necesario, aumentar su formación, principalmente en las áreas de "Dirección" y "General - Fuerzas Armadas". La enseñanza se puede condensar en un curso - seminario donde las aportaciones de los concurrentes contribuyan a elevar la formación del conjunto.

### 3.5. CUARTA FASE

Se entiende que quienes hayan alcanzado esta última fase, es precisamente en virtud de poseer altos niveles de formación en todas las áreas, pero esto no implica que se deba abandonar la adquisición de conocimientos.

Cuando se alcanzan puestos y cargos de dirección superiores, se tiene desde ellos mayor visión de conjunto y se contemplan campos que se revelan en su verdadera importancia. También se observarán las propias deficiencias y por tanto el militar en esta fase, debe asumir su autoformación rellenando las lagunas que necesite para cumplir mejor con su trabajo.

Otra faceta importante que une a los militares de la cuarta fase con la enseñanza, es la mayor responsabilidad que adquieren referente a la formación de los que se encuentran en otras anteriores, y la responsabilidad también de procurar los cauces, organización y medios para que ésta sea alcanzable.

En cuanto a la formación personal no se descartan en esta fase la realización de seminarios y cursos de pequeña duración, así como trabajos y estudios, que en ningún caso deben tener un carácter rígido, sino que deberán estar sujetos a la disponibilidad de tiempo e interés especial de la materia que se trata.

Como último comentario se puede asegurar que las aportaciones de la formación y experiencias que estos militares puedan ofrecer, mediante escritos o en seminarios y cursos que correspondan a fases anteriores, siempre tendrán el máximo valor formativo para los demás.

### 3.6. DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO

Después de realizado el estudio de las áreas de formación y de las fases, convendrá analizar cuáles han de ser las cargas de trabajo para conseguir un equilibrio rentable entre el tiempo de desarrollo de actividades y el que se debe dedicar a elevar la formación.

De manera general, y en los términos de este estudio, sólo se puede dar una idea aproximada y exponer los porcentajes que se consideran idóneos, entendiéndose que en el estudio particular de cada Escala sería necesario concretar más y utilizar métodos de evaluación para comprobar si los tiempos fijados resultan correctos.

En el Anexo 9, se representan mediante gráficos (histogramas) las proporciones de tiempo que aproximadamente deben emplearse en cada fase.

La primera fase es un periodo de formación puro y, como se ha dicho, el trabajo debe tener carácter de prácticas exclusivamente.

Tanto en la segunda como en la tercera fase, el tiempo dedicado a la formación en áreas que no sean de "Especialización", no debe exceder de un 10% del total cursos como cualquier tipo de enseñanza ya mencionado.

La especialización y el trabajo se complementan y en principio es muy difícil delimitar qué parte del tiempo se dedica exclusivamente a adquirir formación. No obstante se acepta que como máximo puede ser el 20% del total que incluiría las fases y programas de instrucción.

Algo semejante ocurriría en la cuarta fase, donde el tiempo dedicado a la formación en áreas "General" y de "Dirección" se confunde con el trabajo.

#### 4. RELACIONES DEL ESTUDIO CON LOS SISTEMAS DE PERSONAL

A través de los capítulos anteriores se ha presentado un "modelo de estudio" que se apoya en el que correspondería a los procedentes de la Enseñanza Superior Militar. A lo largo del mismo se han tenido continuamente presentes otros factores y condicionamientos para que pueda ser aplicado a cualquier Cuerpo y Escala de las Fuerzas Armadas, incluyendo los cambios de Escala por promoción interna.

También se ha tenido en cuenta la no interferencia con la normativa en materia de ascensos y métodos de clasificación, aunque se entiende que el proceso de formación continuada debe ser un complemento de la anterior.

La Formación continuada es parte del Sistema de Personal de cada Ejército y el estudio y decisión de cómo ha de desarrollarse el proceso se puede integrar en el ciclo logístico, en la fase de "obtención", siguiendo la teoría clásica.

La secuencia se concibe de la siguiente forma:

- La determinación de necesidades debe partir de las Plantillas de personal aprobadas para las Fuerzas Armadas, distribuidas en Cuerpos, Escalas y Empleos. Es necesario tener la mejor descripción posible de los puestos de trabajo con los requisitos de cada uno. A partir de estos datos fundamentales y de la normativa de personal referente a clasificación y ascensos, pueden deducirse las necesidades cuantitativa y cualitativamente. De la evolución prevista del personal se podrá deducir también las necesidades en cortos periodos de tiempo.
- En la fase de obtención el primer paso debe ser la elaboración de "Perfiles de formación continuada" para cada Cuerpo y Escala. De ellos se deducirán planes y programas de enseñanza y los medios necesarios para desarrollarlos. Por último se requerirá el sistema que promueva la enseñanza y controle la formación.
- La distribución cierra el ciclo logístico y se realizará periódicamente al terminar la primera fase del proceso (periodos de formación básica) y de manera continua en los demás casos proporcionando personal preparado debidamente para ocupar los puestos de trabajo.

Como es lógico, cada Ejército cuenta en la actualidad con sistemas propios y a lo largo de muchos años están desarrollando el ciclo logístico de personal. Se sugiere aquí que la aplicación sistemática de la metodología presentada, introduciría importantes mejoras en la obtención de personal.

Por tanto se han de realizar estudios que se concreten en planes, y de la comparación entre estos y la situación actual deberán deducirse objetivos a corto, medio y largo plazo. De esta manera podrán modificarse paulatinamente los sistemas actuales, evitando lagunas y cambios drásticos.

Conviene destacar dos puntos que se consideran imprescindibles para el correcto funcionamiento del proceso:

#### 4.1. CENTRO COORDINADOR

En lo relativo a gestión de personal, las Organizaciones se mueven entre dos extremos. Uno sería el de aquella que cuenta con una normativa muy rígida y exhaustiva y el otro el de la Organización que deja totalmente al criterio de la Dirección estos asuntos.

Las primeras pueden proporcionar mayor estabilidad y continuidad al sistema pero anulan las facultades del Mando res-tando flexibilidad. Las segundas sin embargo conservan estas fa-cultades pero es muy dudoso que se mantenga la continuidad cuan-do cambie la dirección y exigen una atención constante sobre el personal para poder ejercer el control, muy superior a la neces-aria en el primer caso.

Se considera aconsejable que se procure una Organiza-ción equilibrada con ligera tendencia hacia la normativa sin lle-gar a extremos que encasillen todas las situaciones.

Debe existir un Organismo al más alto nivel que se ocu-pe de promover la normativa necesaria teniendo una visión de con-junto sobre el problema, asumiendo además las funciones de coor-dinación de toda la Enseñanza y el control de la misma, evaluan-do los efectos que produce de formación y adecuación a los pue-stos de trabajo.

De esta manera podrá conseguirse una formación conti-nuada a través de sistemas y Centros de Enseñanza que en la ac-tualidad tienen distintos criterios y dependencias orgánicas.

#### 4.2. CLASIFICACION FUNCIONAL

Todo el proceso resultaría inútil si no estuviera refe-rido a necesidades reales y objetivas continuamente actualizadas. Es necesario disponer de un catálogo de puestos de trabajo con -una descripción de cada uno en forma de profesiograma, donde se indiquen niveles de formación y requisitos.

Este trabajo no por ser largo y penoso pierde importan-cia y hay que dedicar el esfuerzo necesario para llegar a dispo-ner de documentos o manuales a los que acudir continuamente. En los tiempos actuales, puede prestar una gran ayuda el uso de la informática y los ordenadores, tanto para diseñar los programas como para actualizar y obtener datos continuamente.

#### 5. CONCLUSIONES

Para conseguir su más alto grado de operatividad, las Fuerzas Armadas necesitan disponer permanentemente de personal preparado en cada puesto de trabajo, en consonancia con los re-querimientos del mismo.

La formación que inicialmente se adquiere en los Centros de Enseñanza y que da acceso a la carrera militar, debe constituir la base y cimiento de la misma, pero es insuficiente para ocupar todos los puestos y empleos militares a los que pueda acceder el individuo, así como para asumir funciones que progresivamente irán tendiendo hacia los campos de dirección.

Este hecho constituye una preocupación permanente de las Fuerzas Armadas que abordan el problema de la "Formación continuada", pero sin embargo no se ha alcanzado la suficiente coordinación, dirección y control de la carrera, capaz de darle solución.

En este trabajo se ha presentado un modelo de estudio que, apoyado en las carreras de los procedentes de la Enseñanza Superior Militar, se considera debe ser aplicado a cada Cuerpo y Escala, utilizando siempre el mismo método y las mismas premisas, descartando únicamente aquellos puntos que no correspondan al colectivo de que se trate. Su finalidad es llegar a elaborar "Perfiles de formación continuada" de los que hayan de deducirse planes y programas de enseñanza, así como los medios necesarios para desarrollarlos.

En todo caso, los estudios que se realicen deben encontrar su apoyo en ciencias relacionadas con la enseñanza, fundamentalmente la Psicología y la Pedagogía, además del conocimiento exhaustivo del campo de actuación y relaciones que va a tener el militar de la Escala que se trate. De todo ello, y como primer paso, es necesario deducir el "Modelo" de militar, que sirva como referencia permanente.

La carrera se dividirá en Fases, con el criterio de que el paso de una a otra implique un cambio sustancial de actividades y relaciones de mando, y la formación se dividirá también en "Áreas", encontrando en este trabajo que la división más apropiada es en cuatro fundamentales: "Militar", "Especialización", "General Fuerzas Armadas" y "Dirección", además se contemplan un Área "Específica" asociada a la primera fase y otras posibles "complementarias".

Una vez definida cada Área en toda su extensión a lo largo de la carrera, debe hacerse un análisis conjunto, esta vez parcelando el estudio por Fases. De él han de deducirse los medios y métodos a emplear para conseguir los niveles de formación perfilados y una valoración de las cargas de trabajo, en las que se reparta el tiempo en dos: uno aquel que se debe emplear en la actividad profesional y otro/el que ha de dedicarse a la formación.

Se considera necesaria la existencia de un Organismo del más alto nivel, que promueva los estudios pertinentes, coordine y controle todo el Sistema de Enseñanza y evalúe los efectos que produce la misma.

Es igualmente necesario disponer de una descripción de los puestos de trabajo, donde se indiquen niveles de formación y requisitos de cada uno, así como conocer el número de individuos que deben ocupar puestos semejantes. Estos datos constituyen la base de una buena determinación de necesidades.

Por último debe quedar constancia de que el método propuesto para elevar y adecuar la formación de los militares actuales y futuros, no pretende establecer cambios radicales ni revolucionarios, como tampoco despreciar los logros de la Institución en estos campos. Por tanto se entiende que las transiciones han de producirse sin demoras pero con reflexión y sobre todo ser consecuentes con los fines, que han de ser percibidos con claridad e indicar en todo momento la dirección correcta a seguir.

BIBLIOGRAFIA

- Academia General Militar  
Título: PSICOLOGIA Y PSICOLOGIA SOCIAL..... 1977
- Autor: JEAN DELAY Y PIERRE PICHOT - Ed. TORAY-MASSON  
Título: MANUAL DE PSICOLOGIA..... 1969
- Estructura de la Enseñanza Militar Española,  
Análisis y Conclusiones  
CESEDEN-Escuela de Altos Estudios Militares  
XVII Curso Monográfico..... 1980
- Autor: DAVID KRECH-Ed. BIBLIOTECA NUEVA  
Título: PSICOLOGIA SOCIAL..... 1978
- Autor: PHILIPP LERSCH-Ed. SCIENTIA  
Título: LA ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD..... 1968
- Metodología de la Enseñanza Militar  
Manual M-0-4-1 Estado Mayor Central Ejército..... 1974
- Autor: JOSE LUIS PINILLOS-Ed. SALVAT  
Título: LA MENTE HUMANA..... 1969

PERFIL CARACTEROLOGICO DEL MILITAR

Basado en la tipología caracterológica de LE SENNE y en el test caracterológico, editado en Salamanca, de Paul -- GRIEGER, catedrático de la Sorbona, así como en las conferencias del mismo autor en la Escuela Superior de Psicología de la Universidad Pontificia.

Paul GRIEGER define las disposiciones fundamentales:

- E - Emotividad.-- Expresa esa disposición de nuestra vida de que no puede producirse en nosotros ningún acontecimiento sin -- que nos impresiones en grado mayor o menor, es decir, sin -- que provoque en nuestra vida psico-orgánica una conmoción más o menos intensa. El Emotivo se turba cuando la mayoría de los hombres permanecen impasibles, o, en determinadas circunstancias, se siente conmovido más violentamente que la generalidad. El no-emotivo se conmueve difícilmente y sus reacciones son poco violentas.
  
- A - Actividad.-- Designa, no una cierta cantidad de acciones realizadas, sino una facilidad para actuar, que hace que la acción cueste poco y que se pase, sin pena, de la idea al acto. Ser activo no significa tanto trabajar, agitarse, moverse, cuanto sentirse inclinado espontáneamente a ello. El activo se halla ordinariamente ocupado, es tenaz, perseverante, decidido, -- realizador. Se reconoce al inactivo congénito por la irregularidad de su trabajo, por su fácil y persistente fatigabilidad, necesita mucho tiempo para recuperarse después de un esfuerzo está propenso al desaliento, al dejar para más tarde lo que - ha de hacer.
  
- R - Resonancia.-- Es una propiedad mixta, cuya base es fisiológica y la expresión caracterológica. La resonancia primaria o Primariedad (P) define a los caracteres en quienes se dan impresiones fugaces y reacciones inmediatas. La resonancia secundaria (S), por el contrario, caracteriza a aquellos en quienes persisten las impresiones y cuyas reacciones son retardadas o inhibidas. Los primeros viven y se renuevan en el presente, - experimentan impresiones, son muy dados al cambio. Los secundarios, por el contrario, experimentan impresiones duraderas y de prolongada resonancia interior, son conservadores, muchas veces esclavos de sus rutinas.

Estas tres disposiciones fundamentales dan lugar a ocho tipos básicos, según las posibilidades de ser: Emotivos o no Emotivos (E, nE); Activos o no Activos (A, nA); o Primarios o Secundarios (P, S). Así, cada fórmula recibe una denominación:

- E. nA. P.- Nerviosos
- E. nA. S.- Sentimentales
- E. A. P.- Coléricos
- E. A. S.- Apasionados
- nE. A. P.- Sanguíneos
- nE. A. S.- Flemáticos
- nE. nA. P.- Amorfos
- nE. nA. S.- Apáticos

Se considera aquí a los Apasionados (E.A.S.), y a los Flemáticos (nE.A.S) como los caracteres idóneos para el militar profesional.

Paul GRIEGER indica nueve disposiciones más, que se mencionan a continuación y que servirán para definir el perfil caracterológico del militar, indicado gráficamente en este Anexo:

Amplitud del Campo de Conciencia: Expresa la relación entre el campo de la atención y de la conciencia psicológica. La estrechez del campo de la conciencia caracteriza la tensión, la concentración, la rigidez funcional. La amplitud del campo de conciencia define la extensión, la flexibilidad; el espíritu carece de representación dominante y la atención se relaja.

El Egocentrismo y el Alocentrismo: Expresan los dos polos de la conciencia de un individuo: el Yo y el Otro. El egocentrismo es el predominio en un carácter del sentimiento del "Ego" sobre el sentimiento del "Otro". El Egocéntrico es ávido, ambiciona la conquista del poder, del dinero, de honores. El Alocentrismo define el predominio en un carácter del sentimiento de otro sobre el sentimiento de sí.

Agresividad: La Agresividad y la timidez son disposiciones interindividuales que definen la relación de persona a persona. Se patentiza por la necesidad de atacar o de complacer.

La Agresividad constructiva es aquélla en que la mera presencia del obstáculo constituye un estímulo para luchar por superarlo.

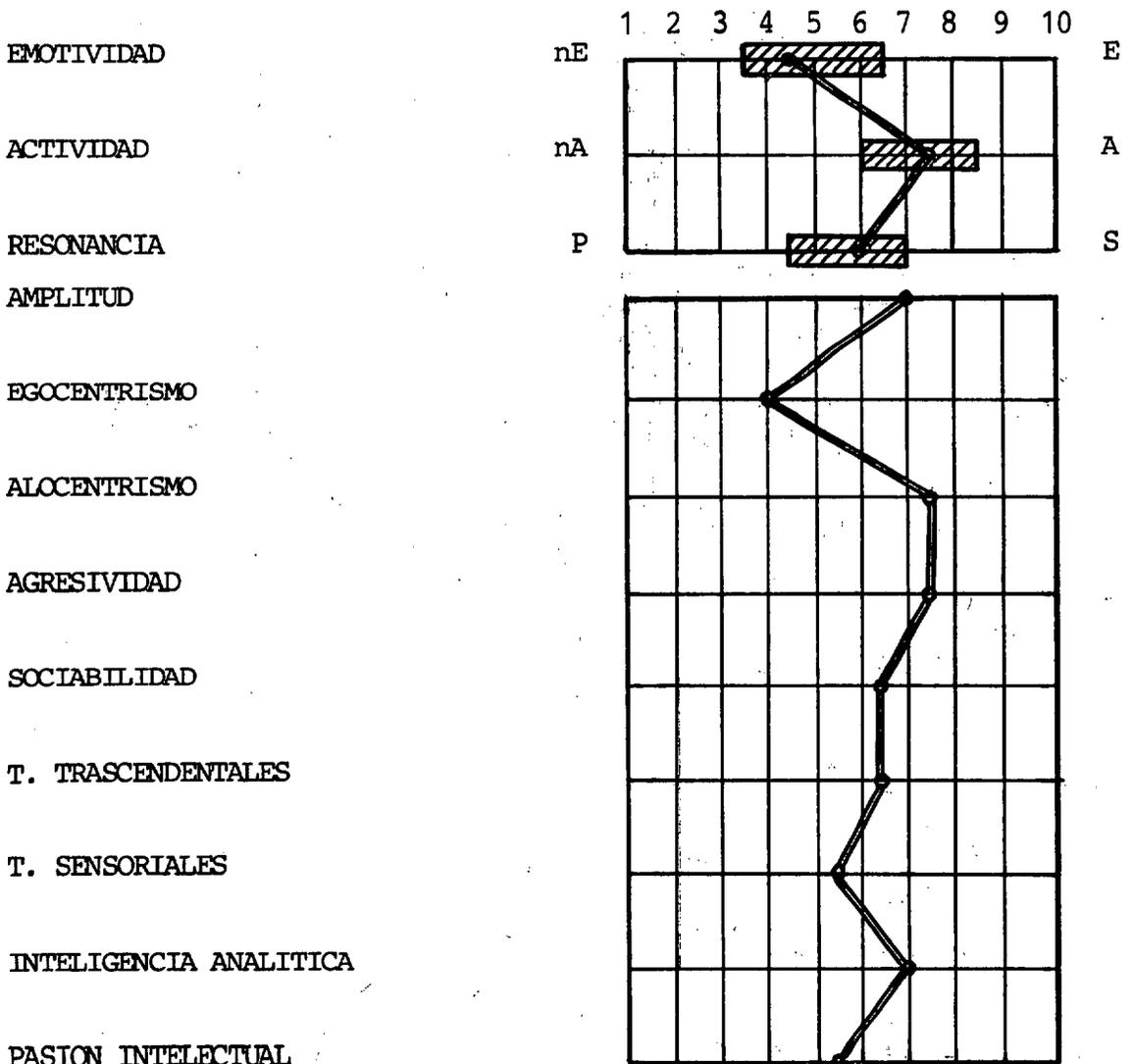
Sociabilidad y Soledad: Son disposiciones comunitarias; expresan, en esencia, el tipo de relación con el grupo.

Tendencias transcendentales o sensoriales: Tendencia a los valores transcendentales define la aspiración del más allá. Las tendencias sensoriales, por el contrario, se refieren a todo cuanto manifiesta la exigencia vital.

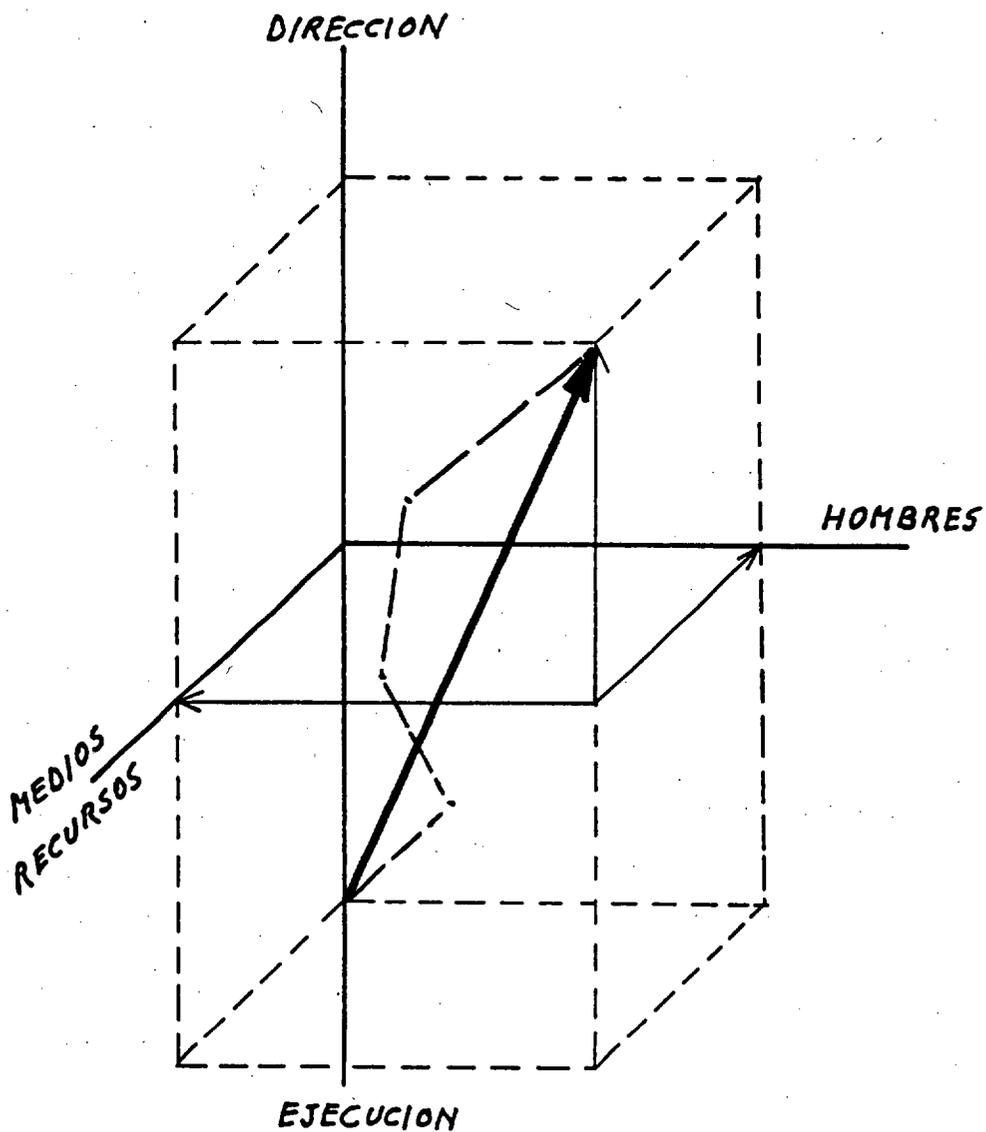
Inteligencia analítica: Comprende los medios conceptuales y discursivos de los que dispone el hombre para pensar y obrar, ya que, con respecto a la vida, la inteligencia, como tal, es, en esencia, una revelación y utilización de los medios.

Pasión intelectual: Significa necesidad de conocer y comprender, por el sólo fin de conocer y comprender; la Pasión es un deseo de conocer y comprender; la aptitud es capacidad de eficiencia.

PERFIL



CAMPO EN EL QUE SE DESENVUELVE  
EL MILITAR



AREAS DE FORMACION - FASES

PROCESO DE FORMACION CONTINUADA

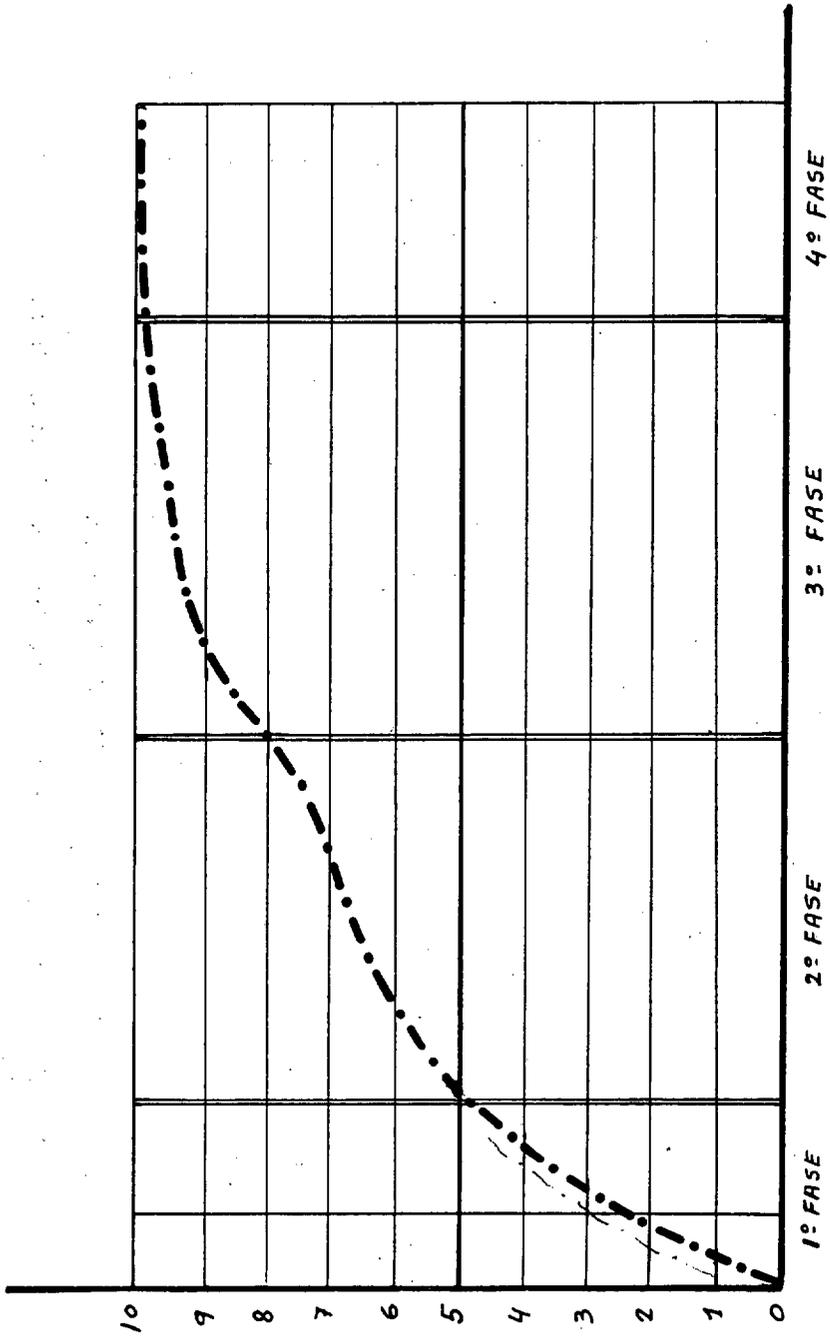
	AREA DE	FORMACION A	
	AREA DE	FORMACION B	
	AREA DE	FORMACION C	
	AREA DE	FORMACION D	

1ª FASE                      2ª FASE                      3ª FASE                      4ª FASE  
 (ENSEÑANZA SUPERIOR MILITAR)      (EMPLEOS DE OFICIAL)      (EMPLEOS DE JEFE)      (EMPLEOS DE GENERAL)

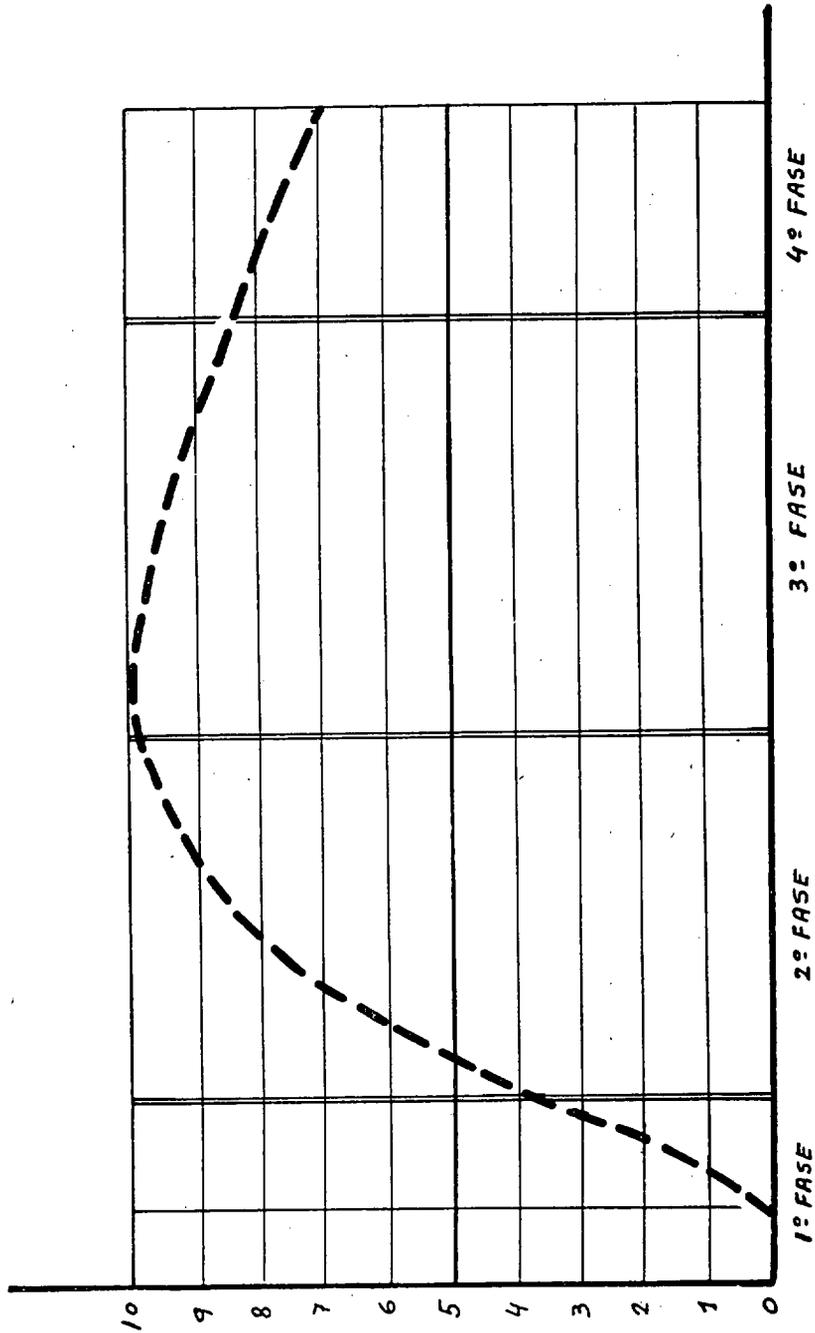
SE ALCANZA FORMACION BASICA

- DENTRO DE CADA AREA SE ALCANZAN "NIVELES".
- LA ENSEÑANZA MILITAR AYUDA AL PROCESO DE FORMACION CONTINUADA Y LO CONTROLA.

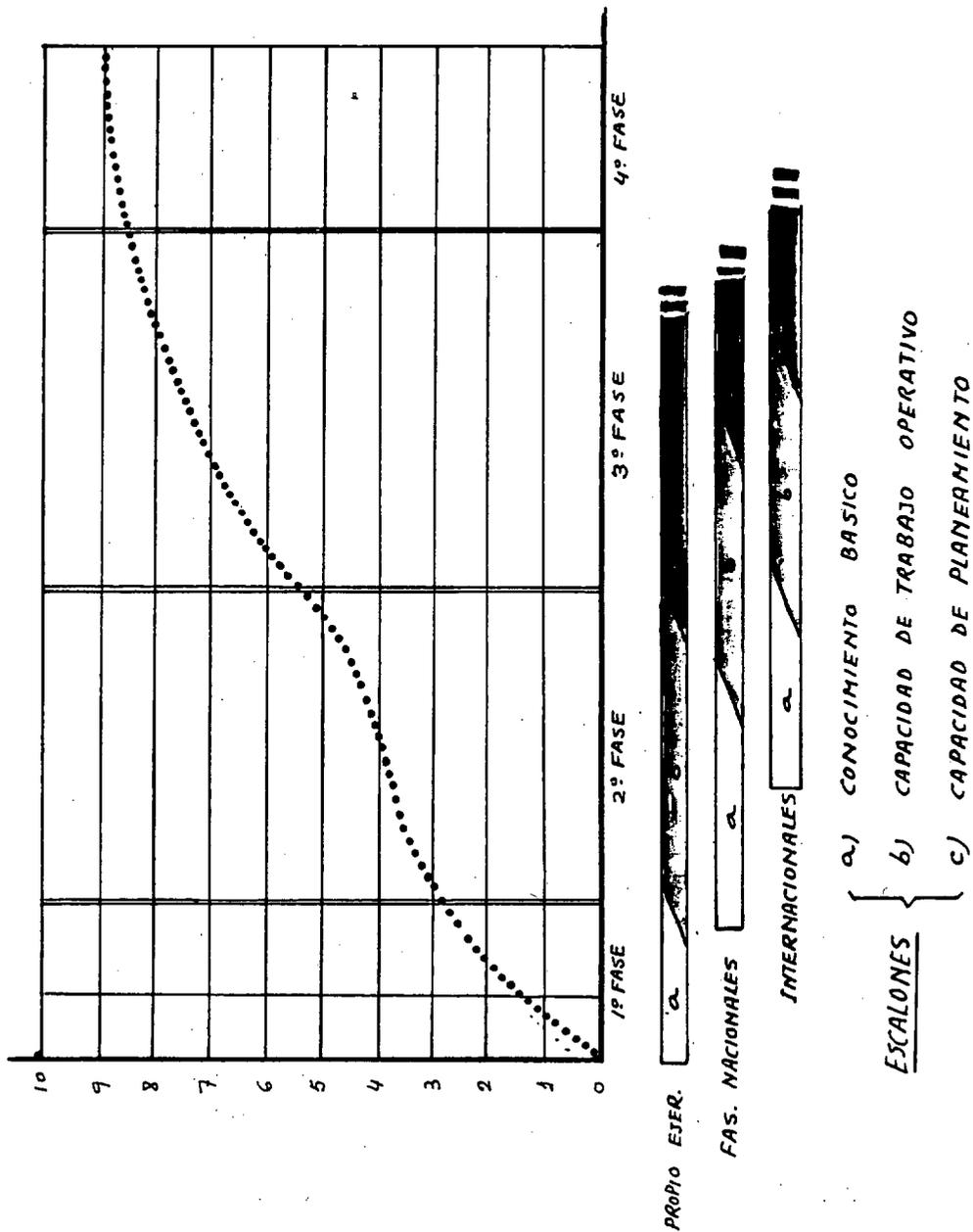
- AREA DE FORMACION MILITAR -



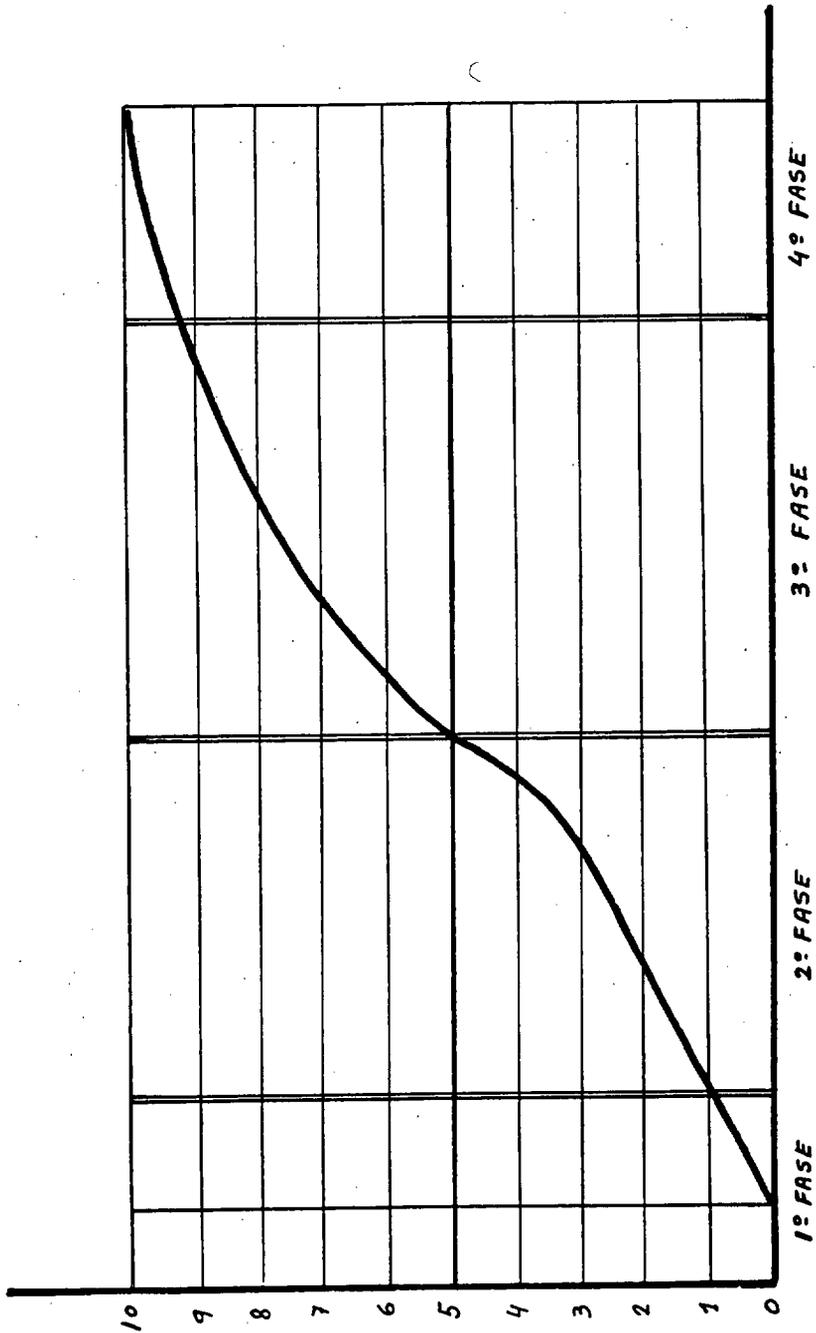
AREA DE FORMACION "ESPECIALIZACION"



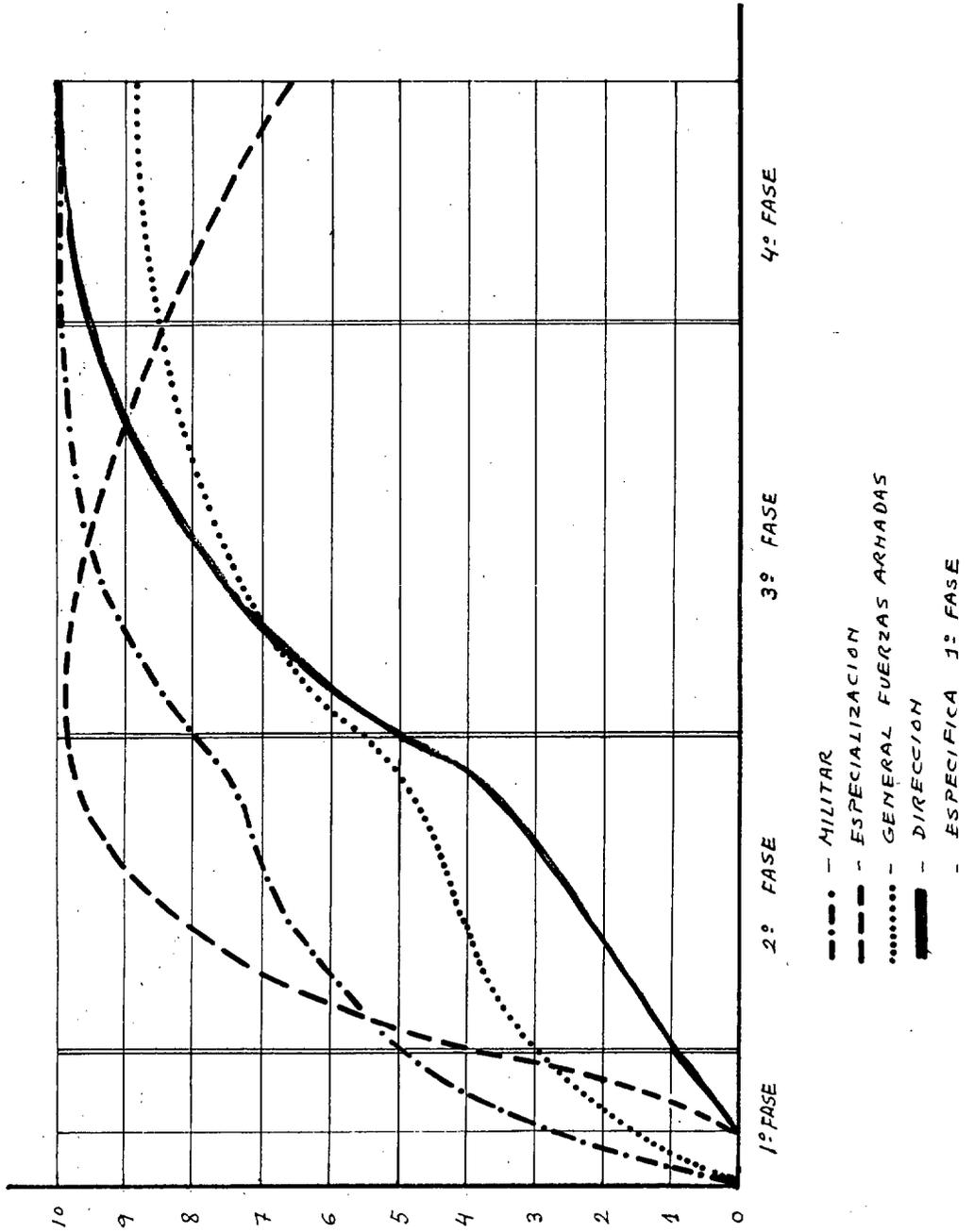
AREA DE FORMACION  
 "GENERAL FUERZAS ARMADAS"



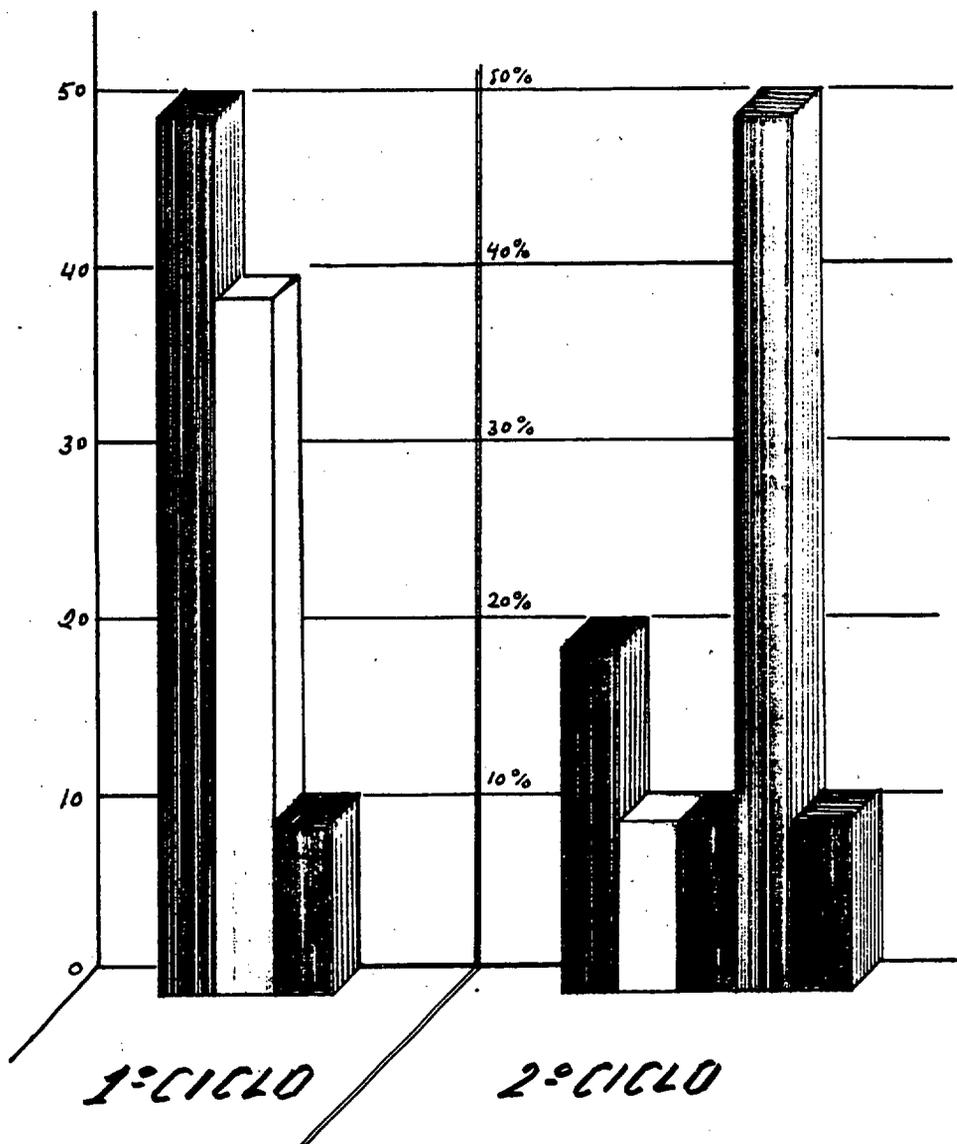
AREA DE FORMACION "DIRECCION"



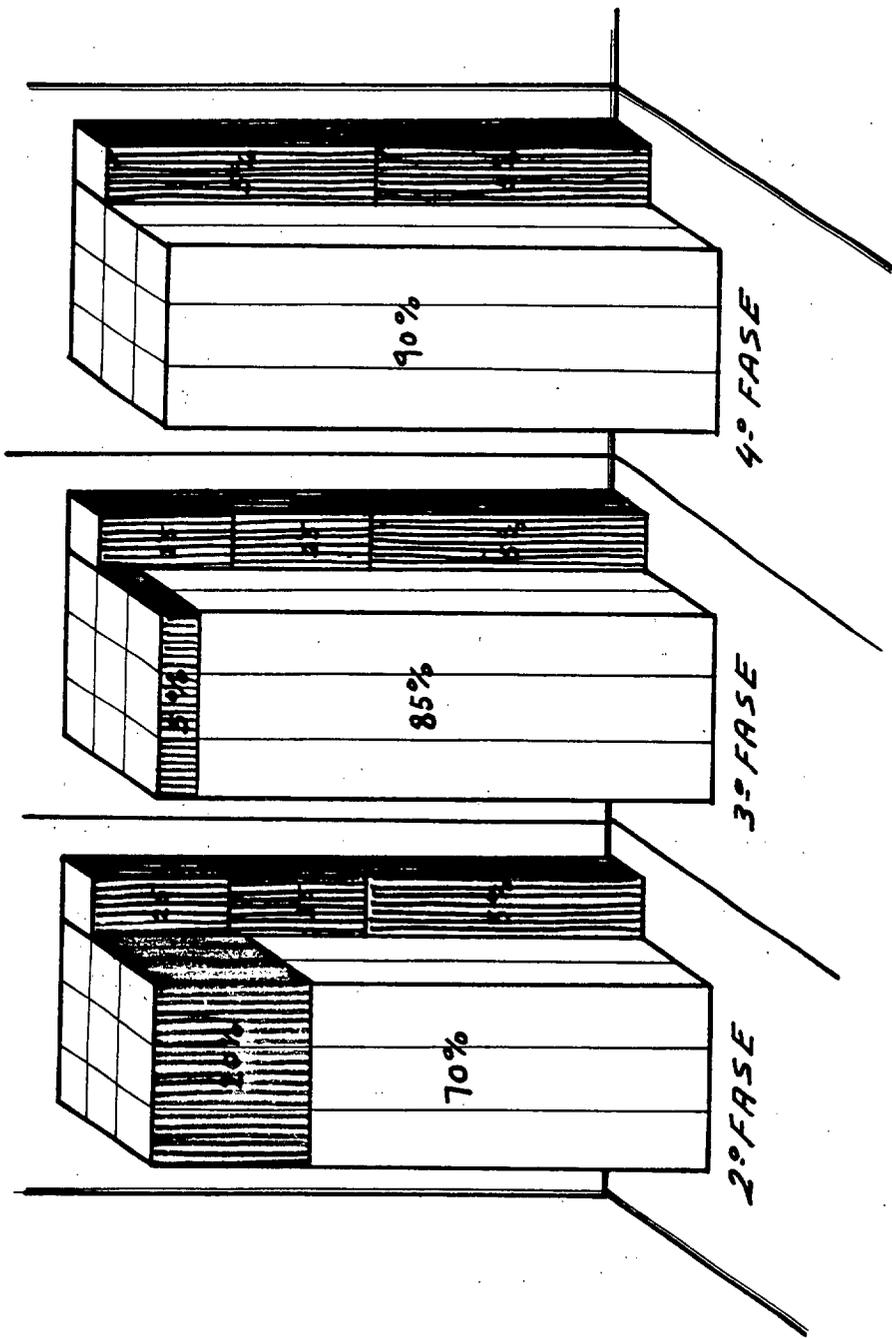
PERFIL DE FORMACION CONTINUADA



DISTRIBUCION CARGAS DE TRABAJO



- - MILITAR
- - ESPECIFICO 1ª FASE
- - GENERAL FUERZAS ARMADAS
- - ESPECIALIZACION
- - DIRECCION



**VARIOS**