

La (in)competencia militar y la relación con la resistencia al cambio organizacional en las Fuerzas Armadas

Dos reflexiones sobre la psicología de la incompetencia militar

Reseña

Samaniego Muga, Carlos Alfonso¹
<https://orcid.org/0009-0005-5143-5009>
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
Universidad Científica del Sur, Lima, Perú

Enviado: 10 de Octubre 2024 • Evaluado: 30 de Octubre 2024 • Aprobado: 3 de Noviembre 2024

Citar como:

Samaniego Muga, C. A. (2024). La (in)competencia militar y la relación con la resistencia al cambio organizacional en las Fuerzas Armadas. Dos reflexiones sobre la psicología de la incompetencia militar. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 103-110. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti9>

Este artículo reseña de forma estructurada la obra *Sobre la psicología de la incompetencia militar* de Norman Frank Dixon (1976) como un estudio cualitativo que le permitió ser reconocido como referente en la disciplina de la psicología experimental. El autor, como oficial del Real Ejército Británico, abordó de forma rigurosa un aporte al estudio de las decisiones de los generales, las variables que las afectan para el mando en cualquier nivel y, sobre todo, ofrece una explicación del cómo se describen sus efectos en la sociedad, en su conjunto; así como para ser estudiada en la actualidad en la gestión del cambio de las organizaciones militares, en particular, y aplicables a organizaciones públicas y privadas, en general.

¹Doctorando en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, máster en Dirección y Gestión Empresarial, con estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas y de Maestría de Filosofía en Antropología Filosófica. Es Coronel FAP en retiro de la especialidad de Administración de Personal
Correo electrónico: carlos.samaniego@unmsm.edu.pe

El espejo humano son los ojos de los demás

El ojo humano no puede verse a sí mismo; esta afirmación puede ayudar a una persona a disponer y aceptar ante los demás que requerimos de la mirada de ellos —de sus ojos— para conocer mejor la realidad en la que nos encontramos y cómo nos relacionamos en las organizaciones. Es sobre todo vital cuando estamos ante la evaluación de los resultados, de nuestras decisiones y acciones que afectaron o afectarán a los demás y que hoy le decimos oportunidades de mejora, como otros eufemismos políticamente correctos llamados *lecciones aprendidas*, *realimentación positiva*, *crítica constructiva* o simplemente, *reflexiones*.

¡Atrapado al ver respuestas, por fin!

Qué pasa cuando no es el otro o los otros —en persona— quienes, tal espejos humanos, no te verbalizan esos espacios de reflexiones; sino es una frase, texto, párrafo o título que, de forma inesperada, te capta la atención y que, de repente, te atrapa por asalto y no dejas de leer y seguir leyendo, como un ansioso insatisfecho de saber; todo porque no deja de darle forma —casi perfectamente— a muchas, pero muchas cuestiones, conjeturas o sospechas que tenías pendiente y desconectadas, sobre cómo explicar o resolver las dudas, problemas, dilemas y errores del día a día, en el vértigo de la vida militar.

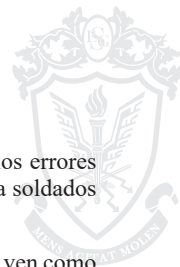
Ello pasó cuando tuve en mis manos la versión original en español de *Sobre la psicología de la incompetencia militar* de Norman Frank Dixon. El autor, con un estilo irónico, sutil, insinuante y hasta con cierto sentido retador, nos atrapa con sus palabras desde el título.

Es más, si me fuera posible —en utopía— tener una entrevista para hacerle dos preguntas, una sería la que sigue: “¿Por qué en el prefacio inicias con un deslinde: *Este libro no es un ataque a las fuerzas armadas ni a la amplia mayoría de altos mandos militares que, en tiempo de guerra, realizan con éxito tareas que dejan a la altura de un simple juego de niños actividades tan complicadas como pueda serlo la dirección de una gran empresa comercial?*”. La otra sería: “¿Era necesario citar en la introducción a C. Von Clausewitz: *...No deseamos más que representar las cosas tal como son, y delatar la errónea creencia según la cual un valiente sin inteligencia puede llegar a distinguirse en una guerra?*”.

Al parecer, Norman F. Dixon quiso evitar la aparición de un sesgo de resentimiento profesional, ya que no podía traicionar su natural estilo aspiracional de un esnob, con el típico pragmatismo inglés a la hora de responder a la realidad. Por ello, presumo que era consciente de que se le presentarían reacciones —detractores— que afectarían sus aspiraciones de reconocimiento intelectual de la comunidad científica. Al respecto, lo logró; recordemos que, en 1974, fue premiado con la University of London Carpenter Medal por su excepcional valor en psicología experimental. Además, era posible que se presenten presiones y represalias por parte de la nobleza victoriana militar se ese momento, por ser expuesta de incompetente para la vida militar. Al final, consiguió ser galardonado con la Excelentísima Orden del Imperio Británico.

Situación problemática

Una de las principales diferencias entre las organizaciones políticas y las militares consiste en el grado de control público que se ejerce sobre ella, la diferencia más importante entre el ejército y las organizaciones comerciales radica en la diversidad de los resultados



producidos por las decisiones que toman en uno y otro tipo de sociedad..., pero los errores militares han costado cientos de miles de vidas e incalculables sufrimientos, tanto a soldados como a civiles.

No hará falta decir que cuando quienes hubieran podido elegir la carrera militar ven como decaen los atractivos de este oficio, se ven disuadidos por ello. Según Alexis de Tocqueville, éste es un hecho que se da especialmente en los ejércitos democráticos en tiempos de paz.

Estas afirmaciones de Norman F. Dixon parecen vigentes en el Perú, aunque haya sido planteada en 1835. Parece una diagnosis actualizada de la realidad al 2024. Se observa ello todavía más en la cita que sigue:

Cuando un pueblo se ve abandonado por el espíritu militar, la profesión de las armas deja inmediatamente de ser tenida por honrosa y los militares descienden por debajo de los funcionarios públicos; se les estima en muy poco y dejan de ser comprendidos.

Una perspectiva interna de las organizaciones militares asociadas con algunas tradiciones arraigadas que contrastan con la configuración de una situación problemática de cara a la relación de la incompetencia militar es que “la posibilidad de obtener un ascenso en una organización militar sirve para que se sientan atraídos a entrar en ella los que mayores ansias tienen de conseguir logros”. No obstante, el autor llama la atención en relación con determinadas situaciones que no atraen a las personas:

Desgraciadamente, sin embargo, hay aspectos de la carrera militar que lo más probable es que resulten muy poco atractivos para hombres que se sientan estimulados cuando ven que pueden obtener el éxito. Que tradicionalmente los ascensos dependan de la marcha del escalafón y la veteranía, de la clase, la riqueza, el conformismo y la obediencia, es algo que tiene que dejar bastante fríos a esos hombres. Ni los medios ni los fines son suficientemente atractivos.

La sugerencia de Norman F. Dixon sobre que “incluso la más modesta sed de éxito se ve estimulada por el tipo de preparación recibida y por las convenciones recibidas” se relaciona lamentablemente con una realidad para ser estudiada actualmente en el Perú. Así, afirma que “las personas seguramente menos capacitadas son llamadas a llevar a cabo una tarea más difícil en la que el error se paga más caro, y en la responsabilidad —en las esferas más altas— es asombrosa”.

Preguntas de investigación

El autor se plantea una perspectiva objetiva sobre la situación problemática afirmando que “aunque un estudio de la incompetencia militar puede haber partido de cuestiones muy diferentes... no es menos importante la necesidad de revisar una visión de lo militar que se opone diametralmente... contra el más ligerísimo intento crítico”.

Resulta muy contundente, ante los efectos de la incompetencia militar en la historia de la humanidad que el autor al revisar algunas conclusiones precedentes al respecto sugiere que aparte de ser muy poco amables, son probablemente muy poco válidas, cuando se afirma que “las causas psicológicas de los desastres suelen ser reducidas por este tipo de personas a una sola: poca inteligencia o... la teoría del loco suicida... una ecuación de incompetencia y estupidez asnal”.

¿Cómo pueden llegar esas personas a ocupar altos cargos militares? Y ¿en qué consiste ese elemento de las organizaciones que atrae, da importancia y en último término, tolera a

aquellos cuya actuación en el más alto nivel va a ser la vergüenza de las organizaciones que representan? ¿Qué supone el cargo del generalato y cómo pueden hacerse tan mal o bien?

Hipótesis central

Norman F. Dixon sostuvo que la incompetencia militar es evitable en gran parte, trágicamente caro y muy absorbente, y para ello, plantea demostrar que “los aspectos psicológicos generales pueden predecir el comportamiento militar”. Además, irónicamente se autodefine como el complemento idóneo de psicólogo y militar a la vez, como una condición de irrefutable capacidad para obrar, sin igual.

Justificación de estudio de la ineptitud militar

Teóricamente, no existía suficiente literatura que proporcione referencias conceptuales que aborden la noción de *incompetencia militar* en el contexto de las ciencias del comportamiento por falta de datos o sistematización de datos. De esta manera, se configura una vaguedad que agudiza en entendimiento de la guerra como una rama de la sociología.

La justificación práctica por la que era —y será— necesario dedicarse al estudio de los casos de ineptitud militar, más allá de los altos costos en desastres humanos, es la enfrentar con profesionalismo “la amenaza de atraer esos individuos y que ocupen altos mandos”, evitar los “errores del generalato” y, en general, evitar repetir “errores militares que han costado cientos de miles de vidas e incalculables sufrimientos tanto a soldados como a civiles”.

Teoría y metodología de investigación

La teoría de la información sirve como base del abordaje de la investigación, en donde la sistematización de datos accesibles a través de un estudio longitudinal, resaltando la virtud del enfoque para “subrayar la influencia (o más, frecuentemente, la desgracia falta de influencia) de los acontecimientos más antiguos sobre los posteriores”. Asimismo, proporcionan consistencia de una investigación cualitativa que conduce a categorizar y proponer conceptos y modelos de análisis interdisciplinarios en el campo de la polemología y la psicología.

Resultados de la investigación

Primera parte. Se trata de una sistematización de hechos e información concreta elaborada por medio de las entrevistas y recolección de información de bitácoras de guerras, de un periodo de cien años y que caracterizan a los estudios longitudinales, de mucho esfuerzo de campo. Además, se logra con la identificación de ejemplos históricos de ineptitud identificada en los comandantes al mando, con una serie de datos accesibles para ser verificables por los lectores, como en cualquier estudio de rigor científico. También, se logra percibir la influencia de esas conductas de incompetencia dadas en eventos futuros.

Segunda parte. Es una discusión y explicación de los resultados obtenidos de la sistematización de información de la primera parte, en donde la perspectiva científica de la psicología aplicada a las organizaciones militares permite conceptualizar una “psicología social de las organizaciones militares” como una naciente disciplina que sería la semilla de la polemología



(estudio científico de la guerra como fenómeno social). El uso de teorías etológicas, psicoanalíticas y conductistas buscan correlacionar los rasgos de la personalidad humana en general con la incompetencia militar, algo que resulta inédito para el desarrollo de las ciencias sociales y su aporte científico al desarrollo del conocimiento.

La otra parte describe una serie de rasgos característicos y sus dimensiones relacionadas a la “psicopatología de los altos mandos militares” desde un enfoque individual. Se asume, al respecto, la perspectiva de la incompetencia más que de la competencia; en sí, para encontrar en el “autoritarismo” la esencia principal de la incompetencia militar, así como otras madres de la incompetencia.

Tercera parte. Es una visión aplicada a generales destacados como excepciones a la regla de la incompetencia militar. Se hace énfasis en la idea de que la incompetencia militar es consecuencia de los defectos de la personalidad que se dan en los autoritarios y en las personas, con una motivación por el logro de signos patológicos como el conformismo, la adulación, la indecisión y el miedo al fracaso.

Termina como empezó con un intento coloquial de deslinde del sesgo subjetivo al realizar una confesión muy conveniente de ser autoritario y que, por lo tanto, habría sido, un incompetente militar.

Reflexión 1: Relación entre la incompetencia y la resistencia al cambio

El Brigadier de la Marina Real, Shelford Bidwell sugirió una “ruptura científica” al reconocer que:

Se vio muy pronto que la ciencia era útil, pero que costó mucho tiempo llegar a comprender que podía haber una ciencia de la guerra, en el sentido de que era posible utilizar los modos de pensamiento científico para la resolución de los problemas estratégicos... la marcha de la ciencia había hasta aquel momento proporcionado armas para matar, pero no había dado ningún tipo de elemento esencial para el mando y control... a los científicos no se les pedía otra cosa que herramientas.

En el contexto de la resistencia al cambio y la aplicación de las ciencias del comportamiento en la guerra surgió la frase “¡Qué! ¿Es que quieren ustedes hacerlo absolutamente todo?”. Esta idea evidencia muchas más reacciones de una mirada de la psicología “envuelta en una mortaja de mitos y su aplicación era frenada por miedos subconscientes. Era confundida con la psiquiatría, y como se sabía que los psiquiatras son gente que trata con loco, y que eran blandos en el terreno de la disciplina, no se pensaba siquiera contar con ello”.

La negación de la existencia de una realidad que no nos agrada o que representa algún especial esfuerzo extra, conlleva muchas veces la minimización de sus efectos o resistencia para diferir su atención.

Aunque la historia militar está repleta de ejemplos de los que suele llamarse estupidez, hay firmes bases que permiten creer que estas explicaciones reflejan solamente la preferencia general por las teorías simples ante lo que son fenómenos verdaderamente complejos. Si el fenómeno complejo es desagradable e injuriosa la explicación sencilla, tanto mejor.

Por otro lado, dar paso al liderazgo y otras cuestiones ocasiona reticencia para los oficiales y comandantes.

Permitirles participar en la selección de líderes y dejarles plantear cochinas preguntas sobre sexo, resultaba demasiado repugnante para muchos oficiales y la resistencia de los comandantes militares a la aplicación de la psicología en ese campo fue naturalmente profunda y obstinada.

Se trata de una aceptación honesta y muy consciente de un contexto organizacional de resistencia al cambio en las organizaciones militares y que, al parecer, en la actualidad no ha sido del todo abordada con bases científicas que visibilicen su valor estratégico en la construcción de modelos de gestión del cambio para el desarrollo organizacional de las FF. AA. en el Perú. También, con cierto sentido comparativo, sobre hacia donde puede escalar los niveles de la resistencia al cambio en las organizaciones militares, se cita lo que sigue:

Un regimiento de caballería británica, cuando recibió por primera vez en su historia un cargamento de carabinas, mediados del siglo XIX, metió ceremoniosamente el cargamento en carretillas y lo arrojó al montón de estiércol del establo, en evidente respuesta a dejar de usar sus nobles sables, bayonetas y lanzas.

No es de extrañar que “los líderes de aquellos ejércitos eran seleccionados a partir de un cuerpo de oficiales que no eran reclutados principalmente debido a su arrojo o a su inteligencia, sino según ciertos criterios sociales”. Sin embargo, y en contraste,

Cada vez que se aparece un gran general, da la sensación de ser un inconformista o un monstruo anormal... Ese hecho sirve para explicar porqué aparece repentinamente un amplio grupo de generales competentes cuando se rompen los moldes de una sociedad... sin clases ni castas, como ocurrió en los Estados Unidos durante el siglo XIX... porque la guerra hizo de la profesión del generalato algo abierto a la gente con talento, liberándola del control ejercido por los autoritarios, que florece en las sociedades rígidas.

En contraste, el autor afirma que no se ha recibido bien la innovación y el emprendimiento. Es así que:

Los militares nunca han recibido bien a los emprendedores o innovadores... Sin embargo, otra clase de personas para la cual la organización militar puede resultar atractiva. Es el que tiene ansias de obtener logros, pero que tiene ansias debido a un germen patológico... impulsado un temor a la derrota... ego débil y sentimientos de dependencia y eso es patológico e inmaduro, y hace sobresalir rasgos que, como la deshonestidad y la conveniencia pueden ser contrarios a los que son necesarios cuando se llega a ocupar un puesto de alto mando.

Finalmente, Norman F. Dixon nos asegura usando referencias que la información nueva exige capacidad de interpretación. Además, precisa otros aspectos por tener en cuenta.

Las informaciones nuevas tienden, por su definición, un alto contenido informativo y en consecuencia, requerirán en primer lugar una mayor capacidad de elaboración e interpretación, en segundo lugar, amenazan el regreso a una situación anterior de incertidumbre insoportable y en tercer lugar, confronta a quien toma las decisiones con la desagradable idea de pensar que quizá se haya equivocado. ¡Por eso tienden a cerrar los ojos!



Es decir, se resisten al cambio por su incompetencia.

Reflexión 2: Clases de altos mandos

Norman F. Dixon nos planteó una clasificación de altos mandos, desde una perspectiva motivacional que conlleva la aparición de la incompetencia militar. A saber, presentó dos grupos: por un lado, “los que están primordialmente preocupados por mejorar su capacidad profesional” y, por otro, “los que están primordialmente preocupados por mejorar su posición personal”. No obstante, indicó una objeción radical cuando afirma que “estos dos tipos de incentivos no son mutuamente excluyentes” al margen de las personas que se les reconozcan como iguales en su motivación primaria.

La inconsistencia fundamental radica en cómo el autor intenta solucionar la objeción a su propuesta, usando el ejemplo de dos personajes que se caracterizan por la clase de preocupados de mejorar su posición personal, afirmando en condicional que “la única diferencia, si la hubo, sería, según esta argumentación, el reparto de la suerte”.

En adelante, a sabiendas de la insuficiente argumentación, establece unos rasgos distintivos para reconocer a los dos grupos, sugiriendo que “los que están primordialmente preocupados por mejorar su capacidad profesional” tienen cinco rasgos específicos que pueden ser tomados como dimensiones de la competencia militar y, en contraste, de la incompetencia militar:

1. *Mayor competencia profesional e intelectual*
2. *Mayor capacidad de recordar las tareas que no han podido completar y, por lo tanto, predisposición a terminar las cosas que empiezan*
3. *Preferencia por los compañeros de trabajo eficaces, a la hora de elegirlos, por encima de los que, aun siendo mas conocidos, no suelen inclinarse hacia el triunfo*
4. *Mayor disposición a presentarse voluntariamente a los experimentos psicológicos*
5. *Mayor grado de actividad en la institución o comunidad a la que pertenece*

El autor describió cada uno de los rasgos que observó. Resulta de especial sentido el termino de “puritanos” aplicado a las personas esencialmente motivados por la “autoabnegación”, de los cual advierte la necesidad de posteriores estudios de comprobación de datos al respecto, para así poder aplicarlos con rigor para determinar si se reflejan en los generales competentes, “en lugar de hacerlo en la de los incompetentes” y sus excepciones.

Finalmente, resulta muy descriptivo cuando el autor se refiere al rasgo de mayor actividad. Hace referencia de otros para afirmar lo siguiente:

Podríamos pensar que los comandantes incompetentes tienden a ser los que tienen la necesidad de evitar un fracaso, que hacer bien un trabajo y triunfar en su realización... ese tipo de personas tienden a eludir las actividades en las que podrían ser vistos en actitudes poco favorables, y , que a no ser que se les fueren a ello, se nieguen a participar en todas las actividades en las que dudan de su capacidad de sobresalir... y que de darles la oportunidad de abandonar una actividad en la que se va a evaluar su cometido para pasar a otra en la que eso no ocurre, no dudará en hacer el cambio.

... y ahora qué hacer?

La frase que deja abierta las demás reflexiones que vendrán a partir de este artículo refuerzan la idea de este clásico como una lectura obligada para los oficiales que actualmente forman parte de las FF. AA. en el mundo, ya que es el mismo Norman F. Dixon quien acota que su estudio tiene un contexto específico en la guerra convencional, como una loable confesión. Por lo demás, está clara la limitación de su estudio que no pudo abarcar lo que la modernidad nos presenta con la presencia trascendente de las mujeres militares y, por ello, es una tarea pendiente para emprender un nuevo estudio complementario.

Este aporte pretende dejar una convicción clara y objetiva al afirmar que un artículo, una conferencia, un taller, un curso o un programa especializado en el estudio de las competencias militares debe tener como línea base a *Sobre la psicología de la incompetencia militar* de Norman F. Dixon. Este volumen es útil para enriquecer una mirada estratégica y prospectiva en la construcción de políticas y modelos para la gestión del cambio en las organizaciones militares y cualquier otra en general.

Referencia

Dixon, N. (2001). *Sobre la psicología de la incompetencia militar*. Anagrama.