



**MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR
TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

TEMA:

**LAS COMPETENCIAS DE UN COMANDANTE DE NIVEL
OPERACIONAL**

TÍTULO:

**Aproximación a las competencias básicas para el
desempeño de un Comandante de Nivel Operacional en el
siglo XXI**

AUTOR: My Reinaldo PARRA RODRIGUEZ

PROFESORA: Lic. María Cristina ALONSO

Año 2013

RESUMEN

El presente estudio se centra en las exigencias personales y profesionales que necesita un Oficial Superior para desempeñarse como Comandante de Nivel Operacional en el comienzo del siglo XXI, teniendo en cuenta la naturaleza de los conflictos actuales y la futura evolución de los mismos.

Estas necesidades están categorizadas en función del criterio de competencias profesionales que debe tener para poder llevar a cabo esa tarea con éxito.

La base del presente estudio es la reglamentación vigente que pertenece en su mayoría al ámbito del Estado Mayor Conjunto, la información que se obtiene de las fuentes bibliográficas acerca de personalidades que se desempeñaron en este cargo, en este caso particular los Generales Dwight David Eisenhower, H. Norman Schwarzkopf y Stanley A. McChrystal y finalmente diferentes autores que han estudiado las características de Comandantes.

El objetivo propuesto fue describir las competencias profesionales que necesita un Oficial Superior para desempeñarse en el cargo de Comandante en el Nivel Operacional, llegando a la conclusión de que es posible describirlas agrupándolas en cinco áreas claves de competencia (gestión de recursos, relacionamiento interpersonal, uso de la información, comprensión de sistemas y uso de tecnologías) y tres de habilidades personales (básicas, de pensamiento y cualidades personales)

PALABRAS CLAVE

Funciones del Comandante - competencias profesionales - Comandante Operacional

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION -----	1-3
<u>CAPITULO 1</u> : EL COMANDANTE DE NIVEL OPERACIONAL -----	4-8
1.1 Definición e importancia de un Comandante Operacional -----	4
1.2 Atribuciones de un Comandante Operacional -----	6
1.3 Ambiente de desempeño -----	7
<u>CAPITULO 2</u> : LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES -----	9-14
2.1 Definición de competencia profesional. -----	9
2.2 Importancia de una asignación por competencia en el siglo XXI ---	13
<u>CAPITULO 3</u> : HISTORIA Y PROYECCION -----	15-23
3.1 Experiencias históricas -----	15
3.1.1 Datos Bibliográficos -----	15
3.1.2 Logros y Fracasos -----	16
3.1.3 Características Personales -----	17
3.2 Los desafíos actuales en el mando -----	20
3.2.1 La personalidad del Comandante en el futuro -----	20
3.2.2 El ambiente de conflicto futuro -----	22
<u>CONCLUSIONES</u> -----	24
<u>BIBLIOGRAFIA</u> -----	26
<u>ANEXO 1</u> -----	28

INTRODUCCION

La complejidad de la guerra, las presiones sobre los que la dirigen, la estrecha relación entre el empleo militar actuando subordinado a la política y las consecuencias de ese empleo en el marco interno, regional o internacional, determina que los Comandantes Operacionales deban necesariamente tener competencias profesionales especiales.

Estas competencias constituyen en primer lugar una herramienta a tener en cuenta para la gestión en el empleo de personal y material asignado en la conducción de la guerra, y en segundo término brindan la idoneidad necesaria que le permite manejar las relaciones con los diferentes niveles de la guerra.

Actualmente el desempeño como Comandante Operacional, se concreta hacia el fin de la carrera militar a lo largo de la cual ha incorporado nuevos saberes a través de la experiencia personal, y/o capacitaciones en sus diferentes niveles, las cuales le brindan las herramientas básicas para poder gestionar situaciones complejas.

En este sentido es importante mencionar que sus funciones aunque están preestablecidas, todavía no se ha determinado el perfil del comandante y las competencias requeridas para ejercerlas.

En el presente trabajo se intenta realizar una aproximación a las competencias necesarias para que un Comandante de Nivel Operacional pueda desempeñar sus funciones de acuerdo a lo esperado, a la vez que pretende brindar un aporte al campo disciplinar de las competencias militares criterios de selección que permita al poder político, realizar una buena elección al momento de designar un comandante de este nivel.

La importancia en el desarrollo de esta temática está dada por la necesidad de que los altos mandos militares tengan la mejor preparación para poder afrontar la evolución de los conflictos actuales y sus características cada vez más complejas y multidisciplinarias.

Por lo expuesto se requiere mandos con competencias, que implique una rápida adaptación del empleo del instrumento militar en todos los niveles de la organización en forma permanente, y especialmente en los altos niveles.

Esta adaptación es sumamente necesaria tanto frente a conflictos convencionales, caracterizados por gran tecnología de armamento, tecnología e información, que afectan su desempeño en forma inmediata, como frente a conflictos no convencionales, cada

vez más comunes, en muchos casos con matices de cierto fundamentalismo religioso, donde es cada vez más difícil determinar quiénes son combatientes y quiénes no.

Por último, no podemos dejar fuera del análisis nuevos aspectos que se convierten día a día en una cuestión cada vez más influyente en las decisiones, por un lado, el incremento de la influencia de los medios de comunicación y por el otro, el uso de las redes sociales en los conflictos, configurando un escenario que requiere un gran desafío a la hora de tomar decisiones.

Frente a esta realidad, la pregunta que debemos plantear es: ¿Cuáles son las competencias básicas que necesita un Oficial Superior para su desempeño eficaz y eficiente como un Comandante de Nivel Operacional en el siglo XXI?

En cuanto a la metodología para desarrollar esta investigación es cualitativa descriptiva empleando tanto fuentes primarias como secundarias con un carácter descriptivo, bibliográfico y sincrónico, aplicándose un método analítico.

El objetivo general que se ha planteado es describir las competencias profesionales que necesita un Oficial Superior para desempeñarse en el cargo de Comandante en el Nivel Operacional en el siglo XXI.

Los objetivos específicos son:

- a) Analizar las personalidades de los Generales Dwight David "Ike" Eisenhower, H. Norman Schwarzkopf y Stanley A. McChrystal quienes se desempeñaron como Comandantes Operacionales y su vinculación con las funciones en este cargo.
- b) Indagar acerca de las funciones propias del Comandante en la legislación vigente.

El alcance de los objetivos planteados, permite resolver el problema inicial y corroborar el cumplimiento o no de la afirmación que se plantea como hipótesis de que el buen desempeño de un Comandante Operacional depende de las competencias adquiridas para dichas tareas.

Debemos mencionar en cuanto a su estructura que este trabajo está constituido por tres capítulos. En el primero de ellos se evalúa el marco legal y ambiente donde se desempeña un Comandante Operacional, en el segundo capítulo se aborda el tema de las competencias profesionales y cuáles son los criterios para establecerlos y finalmente en el último capítulo, se recogen experiencias históricas de personalidades que desempeñaron ese cargo, en este caso, dos Comandantes con buen desempeño para

evaluar sus virtudes (Generales Dwight David "Ike" Eisenhower y H. Norman Schwarzkopf).

Se analiza en especial al Gral. Stanley A. McChrystal) cuyo desempeño es cuestionado, pero que a través de él, nos permite determinar cuáles fueron sus errores.

El desarrollo de estos capítulos permite visualizar cuales son los desafíos actuales que demanda el siglo XXI.

CAPITULO 1

EL COMANDANTE DE NIVEL OPERACIONAL

1.1 Definición e importancia de un Comandante Operacional

Podemos acercarnos a una idea inicial sobre lo que es un Comandante de Nivel Operacional, refiriéndonos a un militar de alto rango, que desempeña una tarea de gerenciamiento de la crisis o guerra en función de los requerimientos políticos aplicando los medios militares.

Para poderlo abarcarlo en su total magnitud, debemos previamente centrarnos en la explicación de varias definiciones que están relacionados con este concepto. Inicialmente es conveniente abordar el Nivel Operacional y un Comando de Nivel Operacional, en relación a sus características para poder luego dimensionar una definición más profunda de un Comandante de ese nivel .

En relación al nivel operacional, para definirlo citaremos el RC 00- 01de Doctrina Básica, donde se expresa lo siguiente:

“El Nivel Operacional (NO) es el nivel de la conducción que proporciona el enlace entre los objetivos estratégicos militares mencionados previamente, y el empleo táctico de las fuerzas que serán conducidas para alcanzar el Estado Final Operacional Deseado (EFOD) ,es decir que operacionaliza, implementa y/o lleva a la práctica la dirección del nivel superior.

Este nivel es en esencia conjunto, puesto que participan normalmente dos o más Fuerzas Armadas bajo el Comando de un Comandante del Teatro de Operaciones (Comandante de Nivel Operacional - CNO), quien asegura la acción unificada y la unidad de esfuerzos en pos del logro del Estado Final Operacional Deseado.”¹
(Ministerio de Defensa, EMCO, 2012, 37)

Por su parte, al realizar una lectura del reglamento y en base a varios aspectos desarrollados en el mismo, se puede concluir en que es posible definir un Comando de este nivel como una organización militar, que tiene la responsabilidad de llevar a cabo operaciones militares en un territorio determinado por parte de sus Fuerzas Armadas, en un tiempo limitado y con una misión particular. En este sentido es importante destacar que su creación, composición y dimensión, derivan del Planeamiento

¹ Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto. RC 00-01 Doctrina Básica para la AMC 2012. Buenos Aires . Capítulo 4, pág. 37

Estratégico Militar, del cual se desprende la disposición o integración de medios y personal, bajo la dependencia de una persona que es el Comandante y que es nombrado por el Poder Ejecutivo Nacional en base a nuestra doctrina.² (*Ministerio de Defensa, EMCO, 2012, 40*)

Una vez definidos los conceptos de Nivel Operacional y Comando de nivel Operacional, estamos en condiciones de acercarnos más apropiadamente a lo que es un Comandante de Nivel Operacional en toda su amplitud, sea este de cualquier tipo de comando de ese nivel.

En este sentido podemos decir que un Comandante Operacional es un Oficial de alta graduación que *recibe un fin a alcanzar vinculado con una situación a crear o mantener, determinadas restricciones o limitaciones, medios para lograr su misión y un Teatro de Operaciones donde lograrlo. En la búsqueda de alcanzar la mejor relación fines-medios y ante la libertad de acción resultante de la ausencia de contacto con el enemigo y por lo tanto el amplio grado de posibilidades el procura tomar la iniciativa y administrar el riesgo, en situaciones caracterizadas por la incertidumbre y vislumbrando las consecuencias de los actos tácticos que se lleven a cabo.*³ (Ibíd., 38)

Para desarrollar su tarea, necesariamente debe trabajar en permanente contacto con los otros niveles de conducción y con un grupo de trabajo, del cual es el máximo responsable y le permiten llevar a la práctica sus intenciones y sus órdenes.

Este trabajo le demandará un gran esfuerzo, tanto en el ámbito profesional, como en el ámbito humano, para poder llevar adelante situaciones complejas y trascendentes, lo cual demanda que al llegar a ocupar este tipo de puestos, su preparación, su experiencia y sus habilidades naturales deben ser las adecuadas para no caer en errores que pueden ser en algunos casos fatales.

He aquí la importancia de este cargo, ocupado por una persona que asume el peso de la responsabilidad sobre sí al momento de tomar una decisión tanto en sus objetivos como la actuación de su personal y medios a su cargo.

² Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto. *RC 00-01 Doctrina Básica para la AMC 2012*. Buenos Aires .Capitulo 4 Pág. 40

³ Ibíd., Pág. 38

1.2 Atribuciones de un Comandante operacional

Cuando hablamos de responsabilidad según el RC 00-02 GLOSARIO “*abarca todas las obligaciones legales y morales inherentes a cualquier cargo u ocupación militar. La responsabilidad es indelegable*”⁴ (Ministerio de Defensa, EMCO, 2012, 8) y cuando nos referimos a atribuciones, citando al Diccionario de la Real Academia Española, nos referimos a “*cada una de las facultades o poderes que corresponden a cada parte de una organización pública o privada según las normas que las ordenen.*”⁵

En este sentido, el Comandante tiene establecidas sus responsabilidades y atribuciones en dos reglamentos, el reglamento PC 10-01 “Estado Mayor Conjunto del Comando de un Teatro de Operaciones” y el RC 00-01 “Doctrina Básica para la AMC” del año 2012. De la evaluación de ambos documentos se ha realizado una reformulación de las mismas para la finalidad del estudio y que aquí presentamos:

Un Comandante operacional debe:

- a) Conducir las fuerzas puestas a su disposición, siendo el máximo responsable operacional de ese Instrumento Militar cumpliendo con los objetivos militares fijados por el Nivel Estratégico Militar.
- b) Mantener un contacto fluido con el Nivel Estratégico Militar a fin de acordar los criterios de éxito para la campaña, asistir en la definición de las reglas de empeñamiento y en el asesoramiento y asistencia de las medidas de cooperación nacional en función del esfuerzo operacional.
- c) Mantener en forma permanente un vínculo de comunicación con el Poder Ejecutivo Nacional y el comité de crisis, asesorándolos en la definición de los Teatros de Operaciones (TO) y la solicitud en caso de emergencia de asignación de más medios.
- d) Crear la estructura necesaria dentro de su TO y designar sus Comandantes de Componentes o Comandos Conjuntos Subordinados.

⁴ Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto. *RC 00-02 Glosario de términos de empleo militar para la acción militar conjunta. 2010. Buenos Aires*

⁵ Real Academia Española. 2001. *Diccionario de la Real Academia Española*. Edición 22^a disponible en <http://rae.es/>. Fecha de Captura 18/10/13

- e) Orienta el planeamiento operacional necesario, a su estado mayor y comandantes subordinados, determinando los objetivos operacionales a obtener y proteger.
- f) Emplea la iniciativa y administra el riesgo resultante, teniendo en cuenta los criterios y limitaciones impuestos por los niveles superiores.
- g) Dirigir y gobernar el sostenimiento de los aspectos logísticos de su responsabilidad dentro de su Teatro de Operaciones.
- h) Fomentar la cooperación, el trabajo en equipo y la convergencia de esfuerzos entre sus componentes, a través del apoyo mutuo y la máxima integración.

1.3 Ambiente de desempeño

Un Comandante desarrolla su tarea en el Nivel Operacional en un ambiente de trabajo particular con múltiples facetas. Desde el punto de vista militar, es la cabeza de una estructura puesta a su disposición y del cual es el máximo responsable, integrada por gran cantidad de personal y material para cumplir un objetivo de nivel político- militar.

Su ámbito de trabajo será generalmente en un ambiente de crisis, en relación a esto, el reglamento RC 20-04 Planeamiento para la Acción Militar Conjunta en Situaciones de Crisis describe las características de una situación de crisis: Transitoriedad, Urgencia, Riesgo, Incertidumbre y finalmente la importancia del factor psicológico. Evaluando las mismas podemos concluir en los siguientes aspectos:

- a) Transitoriedad: las situaciones de crisis no son permanentes, son transitorios, e implican, estas situaciones implican tomar decisiones y evaluar reacciones.
- b) Urgencia : En situaciones de crisis, el factor tiempo es decisivo y el concepto de tiempo oportunidad toma una relevancia de suma importancia
- c) Riesgo: toda crisis lleva a los órganos de decisión una cuestión implícita, por un lado que la misma se profundice y desencadene en un conflicto, y/o que se pueda perder cierta capacidad de maniobra que impida alcanzar nuestro objetivo y permitan al adversario una ventaja.

d) Incertidumbre: En caso de crisis existe un alto grado de incertidumbre, determinado principalmente por desconocer la reacción real del oponente frente a las acciones propias y los vacíos de información propios de cada situación, frente al cual surgen supuestos que permiten continuar el proceso.

e) Importancia del factor psicológico: el manejo de la situación implica tener especial consideración hacia el factor psicológico, ya que puede influir en la determinación de acciones específicas a través de la cultura o de los sentimientos, tanto de los estratos de poder, como del pueblo en general. Un ejemplo de esto son los medios de comunicación, que son capaces de forzar decisiones en casos de crisis.

El tratamiento de estas situaciones complejas le exige la aplicación de pensamiento crítico y creativo para conocer, visualizar y describir problemas complejos, gestando aproximaciones sucesivas para arribar a su solución⁶. (*Ministerio de Defensa, EMCO, 2012, 41*)

Un aspecto importante del ambiente donde desarrolla su tarea es que su accionar es conjunto (con otras Fuerzas Armadas) e incluso puede llegar a ser combinadas (con Fuerzas Armadas de otros países). En este sentido, el Capitán de Navío Terry J. Pudas de la Armada de EEUU menciona que “*el éxito militar en la guerra de coalición depende de la capacidad de los Comandantes estadounidenses para armonizar las capacidades, las doctrinas y los medios logísticos de fuerzas procedentes de una variedad de culturas*”⁷ (Pudas, 1999, 04)” estableciendo que la columna vertebral para dirigir este tipo de operaciones es alcanzar un elevado grado de interoperabilidad.

⁶ Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto. *RC 00-01 Doctrina Básica para la AMC 2012*. Buenos Aires. Pág. 41

⁷ Capitán de Navío Pudas, Terry J. .1999. *Preparando a los futuros comandantes de coaliciones. Military Review*. Volume LXXIX November-December 1999 N° 6

CAPITULO 2

LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

2.1 Definición de competencia profesional.

Existen en la actualidad una gran cantidad de definiciones sobre el significado de competencia, cada definición hace hincapié en un aspecto diferente del concepto debido a que obedece a diferentes perspectivas. Para dar un punto de partida, citaremos una de ellas:

*La competencia es un saber hacer con conciencia. Es un “saber” en acción, un saber cuyo sentido inmediato no es “describir” la realidad, sino “modificarla”; no definir problemas sino solucionarlos; un saber el “que”, pero también un saber “cómo”. Las competencias son, por tanto, propiedades de las personas en permanente modificación que deben resolver problemas concretos en situaciones de trabajo con importantes márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.*⁸ (Larrain ; Gonzalez, s.d ,7)

Las competencias pueden variar según la situación particular y el momento, estas se desarrollan a través de experiencias de aprendizajes en cuyo campo de conocimiento se integran tres tipos de saberes: un saber Conceptual (saber conocer), uno procedimental (saber hacer) y finalmente uno actitudinal (saber ser).⁹ (Larrain ; Gonzalez, s.d ,8)

Frente a esta definición, se observa la necesidad de integrar una serie de conocimientos para generar una acción. Para el análisis, tomaremos un enfoque de competencias del ámbito laboral, las cuales permiten realizar las tareas profesionales en el ámbito del trabajo.

Pese a la existencia de varios autores que han desarrollado el tema de las competencias laborales, para esta investigación nos basamos en el informe SCANS (Secretary's Comision on archieving News Skills) del año 1992.

Este informe realizado por una comisión especial tuvo como objetivo estudiar las clases de competencias y habilidades necesarias para desempeñarse con éxito en el mercado laboral actual, identificando finalmente cinco áreas claves de competencia laboral y tres de habilidad personal. Estas definiciones son de característica genéricas permitiendo

⁸ Larrain; Gonzalez. *Formación Universitaria por competencias*. Disponible en http://www.benv.edu.mx/reforma_curricular/MATERIALES_INDUCCION/LARRAIN_U_ANA_MARI_A.pdf Fecha de Captura 12/09/13 Pág. 7

⁹ *Ibíd*em Pág. 8

que puedan ser usadas para cualquier situación laboral¹⁰, esto nos permite poder adaptarlas a la necesidad de este estudio.

Las áreas claves de competencias antes mencionadas son las siguientes:

a) Gestión de recursos: Esta primera área se relaciona con la gestión eficiente de todo tipo de recursos (tiempo, dinero, recursos materiales, de infraestructura y recursos humanos.)

- 1) Tiempo: asigna tiempos a actividades; prioriza/jerarquiza actividades; define metas; programa actividades, y controla ejecución de programas
- 2) Dinero: hace proyecciones; prepara y administra presupuestos; mantiene registros y datos financieros.
- 3) Materiales: adquiere, almacena, asigna, y usa materiales y espacios.
- 4) Recursos humanos: evalúa habilidades de los trabajadores y asigna trabajos como corresponde; evalúa el desempeño del personal y actúa en consecuencia.

b) Relacionamento interpersonal: Esta segunda área está relacionada a ciertas conductas que implican la interacción eficaz del individuo con otras personas en su trabajo. Algunas de ellas son :

- 1) Participar constructivamente cuando deba trabajar en equipo.
- 2) Enseñar, capacitar o entrena a otros trabajadores.
- 3) Atender a clientes, público o proveedores satisfaciendo sus expectativas, en cuanto a trato, asistencia y entrega de información
- 4) Ejercer liderazgo sobre otros trabajadores, comunicando sus ideas en forma convincente y responsable, motivando conductas positivas en el trabajo
- 5) Negociar con terceros para realizar transacciones y resolver discrepancias o conflictos
- 6) Trabajar en ambientes con diversidad cultural, social o de género.

¹⁰ Martínez E, Eduardo; Martínez A; Francisca. 2009. *Capacitación por Competencia, Principios y Métodos*. Santiago de Chile .

c) Uso de la información: Esta tercer área, está relacionada con conductas para el manejo de información y/o insumo del proceso de decisiones. Algunas de las conductas pueden ser :

- 1) Buscar, adquirir, obtener , recuperar, interpretar y evaluar información
- 2) Organizar y mantener una constante actualización de toda la información posible
- 3) Comunicar información
- 4) Usar instrumentos tecnológicos para procesar información (computadora, programas, etc)

d) Comprensión de sistemas: se refiere a conductas relacionadas para la comprensión de la estructura y el funcionamiento de sistemas complejos. Puede incluir lagunas de las siguientes conductas :

- 1) Comprender la estructura y el funcionamiento de sistemas organizacionales, sociales o tecnológicos, y actuar en o sobre ellos.
- 2) Monitorear y corregir el funcionamiento de sistemas. Hacer diagnósticos, identificar y evaluar tendencias, medir y proyectar efectos, y corregir desviaciones.
- 3) Diseñar y mejorar el diseño de sistemas, para alcanzar objetivos organizacionales. Mejorar la eficiencia o eficacia del sistema.

e) Uso de tecnología: Esta última área relaciona las conductas con el trabajo con diversas tecnologías. Puede incluir las siguientes :

- 1) Seleccionar tecnología, determinar los procedimientos, herramientas, instrumentos y equipos apropiados para realizar un trabajo.
- 2) Aplicar la tecnología y métodos adecuados para el montaje, la preparación y la operación de herramientas, instrumentos y equipos.

Las tres áreas de habilidad personal son¹¹:

a) **Habilidades Básicas :**

¹¹ Martin, Lynn et al. 1991. Department of Labor .The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, "What work requires of schools", A Scans Report for America 2000. Washington.

- 1) Leer: Localizar, entender e interpretar información escrita formato de documentos como manuales, gráficos, agendas, etc
 - 2) Escribir: Comunicar pensamientos, ideas, información y mensajes en forma escrita y crear documentos como gráficos, cartas, manuales, etc
 - 3) Aritmética y matemáticas: Realizar cálculos básicos y enfoques prácticos de problemas por la elección apropiada de una variedad de técnicas matemáticas
 - 4) Escuchar: Recibir, atender, interpretar y responder a mensajes verbales y otras señales
 - 5) Hablar: Organizar ideas y transmitirlos oralmente.
- b) **Habilidades de pensamiento :**
- 1) Pensamiento creativo: Generar nuevas ideas
 - 2) Tomar decisiones : Especificar metas y restricciones, generar nuevas alternativas, considerar los riesgos, y evaluar y elegir la mejor alternativa
 - 3) Resolver problemas: Reconocer los problemas y elaborar e implementar planes de acción
 - 4) Ver las cosas en el ojo de la mente: Organizar y procesar símbolos, imágenes, gráficos, objetos, y otras formas de información
 - 5) Saber cómo aprender : Utilizar técnicas de aprendizaje eficaces para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades
 - 6) Razonar: Descubrir una regla o principio que subyace en la relación entre dos o más objetos y aplicarlo en la resolución de un problema
- c) **Cualidades Personales :**
- 1) Responsabilidad Individual: Ejercer un gran nivel de esfuerzo y perseverancia hacia el logro de metas
 - 2) Autoestima : Creer en la propia autoestima , manteniendo una visión positiva de sí mismo en todo momento
 - 3) Sociabilidad: Demostrar comprensión, ser amigable, mostrar adaptabilidad, empatía y cortesía en su desempeño en grupos

- 4) Autogestión: Autoevaluarse con precisión, establecer metas personales, monitorear el progreso y mostrar autocontrol.
- 5) Integridad y honestidad: Elegir cursos de acción éticos

Los puntos citados precedentemente resultaran la guía que nos indicará cuales áreas son las que abarcan las competencias que necesita un Comandante.

2.2 Importancia de una asignación por competencia en el siglo XXI

Sin dudas cualquier empresa u organización, para alcanzar una meta, tiene a su disposición recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos¹² (Chiavenato,1999, 10) , que se convierten en engranajes de una gran cadena que administrados de manera eficaz ,tiene como finalidad llevar al éxito a esa organización.

Administrar es un proceso continuo de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar y/o sobrepasar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación. La labor primordial es crear las mejores condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas que conforman una organización puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales, y contribuir a lograr los de la organización.¹³ (Chiavenato,1999, 11)

En referencia a nuestro estudio nos centraremos en la administración de los recursos humanos.

Actualmente está a disposición de cualquier organización gran cantidad de herramientas tecnológicas y de información que contribuyen a mejorar todas las áreas de trabajo dentro de cualquier sistema u organización tendiendo a hacerla más eficiente, pero a pesar de esta disponibilidad, no dejan de ser solo “Herramientas” que necesitan ser puestas en funcionamiento por alguien para que se puedan emplear.

Es aquí donde el factor humano toma un papel predominante, ya que se deben formar las personas para poder utilizar esas herramientas de manera eficaz, y a su vez formar personas que administren a esas personas a fin de sacar el máximo provecho de este recurso.

¹² Chiavenato, Idalberto .1999. *Administración de Recursos Humanos* .5ta Edición. s.l. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 10

¹³ Ibídem Pag. 11

El estudio de los recursos humanos en este caso se potencia entonces desde el concepto de selección que significa escoger a los más adecuados para ocupar los cargos de una organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal¹⁴. (Chiavenato, 1999, 21)

Frente a esta necesidad de selección surge naturalmente el concepto de cargo, que se puede definir como la *“la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama”*¹⁵. (Chiavenato, 1999, 28)

A partir de la determinación de un cargo, el paso siguiente es determinar quién es la persona más adecuada para ocupar ese cargo.

Hasta no hace mucho tiempo, para ocupar un cargo se establecían una serie de requisitos a cumplir, no obstante, en ocasiones las personas que cumplían con los requisitos formales, presentaban problemas en la organización y fracasaban.

Fue entonces que la teoría de las competencias abrió una nueva puerta a la administración de los recursos humanos, ya no solo era necesario cumplir con los requisitos, sino que había que poseer cierta preparación y habilidades para poder acceder a ciertos puestos.

La alta competitividad laboral llevó a que las personas se capacitaran cada vez y a las empresas a ser más exigentes en sus selecciones, por lo tanto, los postulantes tenían que tener una preparación cada vez mayor para lograr una mayor eficiencia.

Actualmente el concepto de selección por competencia le brinda a quien tiene el poder de seleccionar el personal, una mayor certeza de su proyección laboral y del grado de eficiencia esperado, ya que la selección para un cargo determinado se evalúan, sus saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales, abarcando a la persona que se va a desempeñar en ese cargo en forma íntegra, reduciendo problemas y potenciando el éxito.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. 1999. *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición. s.l. Editorial McGraw Hill Pág. 21

¹⁵ Ibidem Pág. 28

CAPITULO 3

HISTORIA Y PROYECCION

3.1 Experiencias históricas

La experiencia histórica ha sido siempre un recurso importante para sacar conclusiones importantes sobre muchos aspectos, en este sentido, se desarrollara una comparación entre tres personas que han desempeñado el cargo de Comandante Operacional.

El análisis se centrará en los Generales Dwight David "ike" Eisenhower y Herbert Norman Schwarzkopf) cuyo reconocido éxito en sus campañas, los ponen en un lugar de referencia permanente y el General Stanley Mc Chrystal, cuyo desempeño fue menor en comparación con los citados.

La comparación se realiza en base a tres dimensiones, datos bibliográficos, éxitos y fracasos, y características personales

3.1.1 Datos Bibliográficos :

El general Dwight David Eisenhower, nació en Estados Unidos el 14 de octubre de 1890 y murió en ese mismo país el 28 de marzo de 1969) fue militar y político, llegando incluso a ser presidente de su país.

Es de destacar que obtuvo el primer puesto en el curso Command and General Staff School en Ft. Leavenworth, en Kansas, lo cual destaca sus capacidades para el mando¹⁶. (Puryear, Edgar. 2003)

Durante la Segunda Guerra Mundial, tuvo un protagonismo muy relevante, desempeñándose como Comandante Supremo de las tropas de los Aliados en el Frente Occidental del Teatro Europeo cuando tuvo que planificar la Operación Overlord, para que las Tropas Aliadas desembarcaran en Francia. (Puryear, Edgar. 2003)

Por su parte El General Norman Schwarzkopf también nació en Estados Unidos el día 2 de agosto de 1934 y murió recientemente el 27 de diciembre del año 2012.

Luego de participar en la guerra de Vietnam y la invasión a Granada (Operación Furia Urgente de 1983), su éxito más relevante desde el punto de vista militar fue en el grado de General al desempeñarse durante la Primera Guerra del Golfo como Comandante de

¹⁶ Puryear, Edgar. 2003. *Nineteen stars, A Study in Military Character and Leadership*. Novato- EEUU. Editorial Presidio Press.

la coalición internacional que enfrento a las fuerzas de Saddam Hussein con las Operaciones *Escudo del Desierto* y *Tormenta del Desierto*.¹⁷ (Schwarzkopf, 1994)

El General Stanley McChrystal, nació in Fort Leavenworth, Kansas (EEUU) el 14 de agosto de 1954) y vive actualmente. Su desempeño dentro del Ejército de su país estuvo relacionado principalmente con las Operaciones Especiales, siendo un experto en este tipo de operaciones. Luego de cubrir cargos de relevancia dentro de este ámbito, fue nombrado en dos cargos simultáneos a mediados del año 2009 como Comandante en jefe de la ISAF (International Security Assistance Force) en Afganistán, y Comandante en Jefe del contingente militar de Estados Unidos en el mismo país.¹⁸ (Biography.com, 2012)

Si bien su desempeño hasta que llegó a ocupar estos cargos estaba en ascenso, esta fue rápidamente cortada, como consecuencia de una declaración en la revista Rolling Stone, en el año 2010, en la cual criticaba a miembros de la administración presidencial del Presidente Obama.¹⁹ (Biography.com, 2012)

3.1.2 Logros y Fracasos

El General Dwight David Eisenhower, se caracterizó por tener más logros que fracasos. Desde el punto de vista militar, desempeñándose como Comandante, todas sus campañas fueron exitosas, destacándose principalmente dos, la Operación Torch, que se desarrolló para el desembarco de las Tropas de EEUU en el norte de África, el 8 de noviembre de 1942 y la Operación Overlord, desarrollada entre el 6 de junio al 25 de agosto de 1944 a través de la cual, las tropas aliadas cruzaron al continente europeo durante la Segunda Guerra Mundial.²⁰

Como Comandante, supo ser soldado, además de político y diplomático a la vez, logrando una gran integración de fuerzas de distintas nacionalidades. Sus éxitos lo llevarían posteriormente a desempeñarse como presidente de los EEUU en dos oportunidades. Su desempeño exitoso, le permitió evitar fracasos.

Por su lado el General Norman Schwarzkopf, ya más cercano cronológicamente a la actualidad, también gozó de una carrera exitosa como Comandante Operacional,

¹⁷ Schwarzkopf, H Norman .1994. *Autobiografía. Colección Los grandes temas de la historia*. Madrid. Ed. Globus

¹⁸ Mcchrystal, Stanley A. 2013. The Biography Channel website, disponible en <http://www.biography.com/people/stanley-mcchrystal-578710> .Fecha de captura 06/09/2013.

¹⁹ Ibidem

²⁰ Centro de Historia militar de EEUU. 1990. Washington. disponible en <http://www.history.army.mil/brochures/Ike/ike.htm>. Fecha de captura 15/10/13

prevaleciendo los logros frente a los fracasos, llevando finalmente a buen término la Guerra del Golfo que se llevó a cabo entre el 2 de agosto de 1990 y el 28 de febrero de 1991 contra Irak por parte de una gran fuerza multinacional.

Logró en este conflicto una gran interoperabilidad de todos los componentes y de todos los países integrantes. También supo tener una visión militar, política y diplomática del conflicto. Una vez finalizado el conflicto, se retiró de su carrera militar, aunque continuo siendo asesor militar.

En cuanto al General Stanley McChrystal, previo a su designación a cargo de la ISAF se desempeñó como Comandante del Comando de Operaciones Especiales Conjuntas entre 2003 y 2008, ya que su ámbito de desempeño siempre fueron las Operaciones Especiales. Este tipo de operaciones poseen la característica de ser secretas, por lo cual, no es posible evaluar esa etapa. No obstante se estima que estuvo involucrado directamente en la planificación de la captura de Saddam en 2003 y del líder de Al Qaeda Abu Musab al-Zarqawi en 2006.²¹ (Biography.com, 2012)

Como Comandante de la ISAF y de las tropas estadounidenses en Afganistán a partir de junio de 2009, fue el responsable del diseño y la reestructuración de la nueva estrategia de combate de las tropas de EEUU en ese país, frente a los fracasos de estrategias y tácticas de combate de sus antecesores.

Este es quizás su mayor éxito dentro de su cargo como Comandante Operacional, en cuanto a sus fracasos se puede destacar como su poca visión política y diplomática del ambiente donde debía actuar, al realizar críticas en varias oportunidades hacia la conducción de la guerra en el nivel político norteamericano, principalmente hacia el Vicepresidente Joseph Biden J. que desencadenaron la separación de su cargo un poco más de un año después el 23 de junio de 2010.²²

3.1.3 Características Personales

Eisenhower fué un líder exitoso, y entre sus principales virtudes en el cargo de Comandante se pueden destacar lo siguiente:

- Poseía mucha experiencia en el desarrollo de planes y trabajos de estado mayor

²¹ Mcchrystal, Stanley A. 2013. The Biography Channel website, disponible en <http://www.biography.com/people/stanley-mcchrystal-578710> .Fecha de captura 06/09/ 2013.

²² Cifuentes Bustamante; Ismael Alejandro. 2012. *Ensayo de opinión: caso del General Mcchrystal*. Fort Lesley J. McNair .Washington, D.C.

- Era un oficial inteligente, abierto al dialogo, que deseaba tener a su mando oficiales creativos que pudieran suplementar sus ideas.²³
- Una sólida combinación de soldado, administrador, coordinador y diplomático, con un talento político natural.
- Buscaba potenciar las fortalezas de todas las tropas a su mando, minimizando las diferencias entre una y otra tropa, a la vez de minimizar las apetencias personales y nacionales de los comandantes y los países integrantes de la coalición.
- Su filosofía como político, requería un pensamiento abierto y flexible, comprometido con la misión a través de la persuasión y el compromiso relacionado con los conflictos de intereses nacionales
- En cuanto a su responsabilidad como comandante, se preocupó por darle a sus subordinados los hombres y materiales necesarios y luego les daba libertad para hacer sus planes, llevando un contacto permanente con sus subordinados en cuanto a sus avances para coordinar sus trabajos.

Si bien existen gran cantidad de libros acerca de las características del Gral Schwarzkopf, haciendo una revisión de la bibliografía elegida, podemos determinar que en cuanto a sus aspectos para destacar, se pueden enumerar los siguientes^{24 25}:

- Experiencia real de combate en sus grados bajos e intermedios con condecoraciones. (incluso una por herido en combate)
- Fue egresado y profesor en West Point.
- Oficial inteligente y estudioso de la historia militar.
- Práctico debido a su formación dentro de las ciencias duras (fue instructor de mecánica en West Point)
- Fomentaba el trabajo en equipo, tanto en forma conjunta, como combinada (acción militar conjunta).

²³ Puryear, Edgar. 2003. *Nineteen stars, A Study in Military Character and Leadership*. Novato- EEUU. Editorial Presidio Press.

²⁴ Mayor Ramos Castañeda, Marcelo Eduardo. 2012. *Las características del liderazgo estratégico en el nivel operacional*. ESGC. Buenos Aires

²⁵ Schwarzkopf, H Norman .1994. *Autobiografía. Colección Los grandes temas de la historia*. Madrid. Ed. Globus.

- Su carácter era duro y exigente con el trabajo, pero preocupado por sus hombres, siendo muy cercanos a ellos.
- Era fuerte, enérgico, de gran carácter y muy cercano a la tropa.
- Vehemente para expresar sus pensamientos, tanto a subalternos como a superiores.
- Poseedor de formación religiosa

Una de sus frases referidas a las virtudes que debía poseer un Comandante era decir que para él, todo líder debía tener dos virtudes esenciales: ser un estratega y un hombre de carácter, y si debía carecer de una de ellas, que fuera la estrategia. Que lo más importante es el carácter.²⁶

Por último, es de destacar que el Gral McChrystal al ser una personalidad de actualidad, y que su desempeño como Comandante es tan reciente, si bien no existe un estudio profundo sobre sus características en ese cargo, es posible llegar a sus errores y aciertos a través de la lectura del artículo que ocasionó su pase a retiro y la consulta a otras páginas bibliográficas, de las cuales se pueden sacar las siguientes observaciones:

- Conducta repetitiva a lo largo de su carrera militar de transgresión de límites
- Confianza excesiva en sus concepciones y ciertos grados de soberbia profesional.
- Ciertos rasgos obsesivos, en el trabajo y en su rutina
- Falencias en el accionar, en los ámbitos político y diplomático.
- Exigente para consigo mismo y con sus subordinados.
- Sobresaliente líder táctico.
- Excesiva visión militar del conflicto y escasa visión política y estratégica del mismo.
- Inteligente y creativo en sus ideas.
- Falta de confianza en sus mandos superiores.

Al finalizar la comparación podemos inicialmente arribar a algunas definiciones entre logros y fracasos de los citados Comandantes, los dos primeros siempre tuvieron buenos nexos con la política y supieron llevar a puntos concretos las exigencias políticas y diplomáticas del conflicto, esos comandantes tuvieron la visión estratégica de que estaban llevando a cabo una política, en cambio, en el caso del Gral McChrystal, no

²⁶ Mayor Ramos Castañeda, Marcelo Eduardo. 2012. *Las características del liderazgo estratégico en el nivel operacional*. ESGC. Buenos Aires

tuvo una buena relación con el ámbito político, no pudiendo llevar a la práctica adecuadamente, los fines políticos de la guerra.

Todos ellos fueron exitosos en sus carreras y no presentan fracasos en sus trabajos como Comandantes militares en lo referido a dirigir o planificar operaciones. No obstante, sí es posible marcar una gran diferencia entre las visiones de los que fueron exitosos y el que no, y la diferencia radica en que los exitosos tuvieron una mirada más estratégica que táctica del conflicto a diferencia del que fracasó, que centró su estrategia en el aspecto táctico del conflicto.

Finalmente desde el punto de vista de la personalidad, los tres poseían grandes aptitudes para el mando, diferenciándose solo en el hecho de que para Mc Chrystal su falta de disciplina política y la soberbia profesional, fueron factores determinantes para el desenlace de su separación.

3.2 Los desafíos actuales en el mando

3.2.1 La personalidad del Comandante en el futuro

En el complejo negocio de la guerra, existen tantas variables de liderazgo como de personalidades que son importantes al momento de ejercer la difícil tarea del ejercicio del mando.

Según el reglamento MFP 51 13 Manual del Ejercicio del mando del Ejército Argentino establece que *“Por su naturaleza el mando no es necesariamente innato; depende de cualidades y condiciones que pueden ser desarrolladas y de la aplicación racional de principios que pueden ser aprehendidos. La capacidad para ejercer el mando puede ser adquirida, desarrollada y practicada en grado variable por quien se sienta adecuadamente motivado y posea la aptitud mental y física y la integridad moral para asimilar y aplicar sus exigencias. La adquisición de tal capacidad es un proceso continuo y permanente.”* (Ministerio de Defensa, E. A, 1990, 1)²⁷. Por lo cual podemos arribar a la conclusión de que más allá de las capacidad innata para el desempeño de puestos de mando, es posible desarrollarla y/o mejorarla con una preparación y una motivación adecuada.

²⁷ Argentina. Ministerio de Defensa. Ejército Argentino. *MFP 51 13 Manual del Ejercicio del mando del Ejército Argentino*.1990. Buenos Aires.

Edgar Puyear, un estudioso del análisis del liderazgo y la personalidad de comandantes operacionales de EEUU a lo largo de sus campañas militares, hace especial hincapié en la personalidad que debe tener un comandante en la actualidad destacando los siguientes aspectos²⁸:

El primer punto importante que destaca el autor es el desinterés, al respecto manifiesta que un Comandante debe tener presente que sus aspiraciones personales, familiares o económicas deben estar por debajo de la misión que deben atender, no debe existir ningún interés personal frente a las circunstancias en las cuales debe trabajar para el bien de su país.

En segundo lugar destaca la decisión, determinando que constituye la esencia del liderazgo, un buen comandante debe saber tomar decisiones difíciles y afrontar las mismas. Los aspectos más importantes para una buena decisión son el conocimiento y la experiencia, pero existe un factor decisivo que es la intuición.

A continuación menciona como una virtud el Sentimiento o Sexto sentido en la toma de decisiones, en este punto menciona a la importancia de que los conductores puedan sentir como se encuentran sus tropas, que es lo importante para ellas, manteniendo permanente contacto con sus tropas. Es necesario que el comandante considere lo que están dispuestos a hacer sus hombres. Por último cita como una cuestión relevante que ya ha sido mencionado en el punto anterior, la intuición, lo cual le permite anticiparse a los hechos cuando algo va mal o bien.

La aversión a los “hombre sí” constituye un elemento clave para decidir correctamente, hace especial hincapié en que la gente que lo rodea tengan el carácter de desafiar/impugnar en caso de necesidad. En este sentido frente al asesoramiento o la conformación de trabajo, es requisito poder seleccionar personas con carácter y responsabilidad profesional que sean capaces de expresar sus ideas con pensamiento crítico y disentir si es necesario. Esto permite considerar aspectos que pueden no haber sido tener en cuenta o brindar otros puntos de vista acerca de los problemas.

Otro aspecto que resalta el autor es la importancia de leer, un Comandante debe tener una buena preparación intelectual y predisposición para la lectura. Todos los Comandantes exitosos en la historia han sido además de inteligentes, grandes lectores de temas referidos a historia militar, estrategia y política.

²⁸ Puyear, Edgar .2001. *American Generalship* . New York . Editorial Presidio Press.

La importancia de tener un mentor o un referente que en algún momento contribuyó a la orientación, asesoramiento, consejo y enseñanza es un aspecto que colabora con la experiencia, esta, tomada o brindada de los jefes anteriores a lo largo de la carrera, constituye un pilar fundamental para la conducción, de la misma manera exige al comandante la misma actitud hacia sus subalternos y colaterales.

En séptimo lugar, menciona la consideración, destacando que es importante ser considerado y preocupado con las personas, valorando el trabajo y la entrega de cada uno de sus subalternos y allegados.

A continuación resalta como virtud importante su capacidad de delegación, teniendo en cuenta que si bien la responsabilidad recae en su totalidad en la persona del comandante, el mismo debe tener la astucia necesaria para poder delegar autoridad y tareas a sus subordinados con confianza. Ello exige al Comandante la capacidad de poder expresar sus ideas con claridad para una orientación correcta del esfuerzo de trabajo. En la experiencia, un comandante puede adoptar una actitud de gran delegación o no, dependiendo de su personalidad, su experiencia y la situación. Cuanto mayor es su centralización de autoridad, menos tiempo para poder abarcar todas sus responsabilidades

Finalmente el aspecto que más recalca el autor es el carácter, la cual es la piedra fundamental del Comandante. El carácter se requiere para aceptar las responsabilidades, para liderar, para decidir. Se desarrolla con la permanente aplicación de valores morales y comportamientos éticos a lo largo de toda la carrera militar.

3.2.2 El ambiente de conflicto futuro

En relación con este punto, el RC 00-01 Doctrina Básica para la AMC 2012 sienta las bases para lo que será un desafío en el futuro para un Comandante Operacional, y del cual podemos sacar los siguientes aspectos²⁹:

- a) Las Fuerzas Armadas serán empleadas en forma dual autónoma - cooperativa de la Defensa nacional y será “influenciado por una amplia naturaleza de efectos a lograr, los estados finales a alcanzar y los riesgos asociados.”
- b) Se incrementaran las situaciones de conflicto, con reducidos tiempos de alerta, alistamiento y reacción, en ambientes combinados o dentro de Organismos

²⁹ Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto. *RC 00-01 Doctrina Básica para la AMC 2012*. Buenos Aires

internacionales, caracterizados por operaciones en áreas urbanas o con gran cantidad de presencia de civiles.

- c) Sensibilidad de los factores socioculturales en los lugares de operación, gran influencia tecnológica en todos los niveles y gran demanda y presencia de los medios de comunicación.
- d) Gran repercusión de las acciones tácticas individuales o grupales en los niveles superiores.
- e) Reglas de empeñamiento cada vez más restrictivas para evitar excesos, daño colateral o violación de leyes, debido a la gran repercusión de las acciones tácticas individuales en todos los niveles de conducción, especialmente los superiores

Todos estos aspectos se conjugan en un escenario que posee la complejidad de poder contar con gran tecnología y mucha información disponible para la toma de decisiones, lo cual la convierte en una gran herramienta , pero a la vez le brinda más aspectos a considerar a la hora de decidir.

Esto deriva en un aspecto relativamente nuevo denominado conciencia situacional. La ventaja en el campo actual de los conflictos es poseer una adecuada conciencia situacional que resulta de la gestión eficaz de conocimiento de la situación y tomar la decisión correcta en breves lapsos de tiempo, la cual podemos definir como la percepción de los elementos de un entorno en un volumen de tiempo y espacio, la comprensión de su significado y la proyección de su estado en un futuro cercano” (Figueroa, 2012).³⁰

Consecuentemente nos encontramos entrando en un nuevo siglo con conflictos cada vez más complejos, interdisciplinarios y con mayores restricciones, el desafío está en poder afrontarlos con el mayor éxito posible.

³⁰ Figueroa Martínez, José.2012. *Integración de los requerimientos de conciencia situacional y grupal al desarrollo de sistemas colaborativos y dinámicos usando un enfoque basado en modelos*. Universidad de Granada

CONCLUSIONES

En la actualidad, nos encontramos con escenarios de conflictos y/o crisis caracterizados por una gran complejidad, interdisciplinariedad e incertidumbre, en donde participan diversos actores como ser fuerzas armadas de distintos países, en algunos casos incluso grupos armados organizados tipo guerrilla, organismos internacionales, medios de comunicación, ciudadanos no combatientes que se encuentren en las áreas de operaciones y los recursos de tecnología y la información entre otros.

La legislación actual y políticas vigentes contiene además de las tareas y responsabilidades que debe tener un Comandante de Nivel Operacional, brinda instrucciones explícitas sobre la subordinación del poder militar al poder político, lo cual se traduce en normas cada vez más restrictivas para el empleo del Instrumento Militar cuando estas deben ser empleadas.

A su vez la asimetría del poder militar es cada vez más marcada entre los países desarrollados y el resto de los países, lo cual se incrementa, teniendo en cuenta que estos suelen con frecuencia operar en forma de coalición y lleva a que los comandantes nivel operacional deban tener más que nunca competencias profesionales y habilidades que le permitan aplicar todo su potencial de gestión en el cumplimiento de su tarea combinando sus saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales en forma eficiente.

La experiencia histórica que surge del análisis de los tres Comandantes comparados, aporta que a pesar de que los tres tenían excelentes aptitudes para el mando, eso no es suficiente para el desempeño en el cargo. Un Comandante no es solamente un buen soldado/militar, un estudioso de la guerra y/o un buen combatiente, también en cierta forma debe ser un líder, un político y un diplomático para poder tener una visión amplia y poder interpretar las intenciones políticas de una crisis y/o conflicto.

La personalidad del Comandante y su carácter particularmente deben tener características especiales que le deben permitir tomar las mejores decisiones, la consideración, poseer capacidad de intuición, delegar la autoridad y las tareas, asumir las responsabilidades entre otras.

Estas conclusiones iniciales nos permiten adentrarnos en la parte principal del objetivo de nuestro estudio que es determinar las competencias de un Comandante de Nivel Operacional en el siglo XXI. Al respecto, podemos concluir que las competencias

tomando como base lo expuesto en el informe SCANS, estará conformadas en concordancia con el mismo, en tres áreas de habilidades y cinco áreas de competencia, las cuales se adjuntan en el Anexo 1.

En relación al interrogante que dio origen a la investigación sobre las competencias de un Comandante de Nivel Operacional, tuvo una respuesta.

Los resultados de este trabajo nos permite incorporar nuevos elementos a tener en cuenta en la selección en este cargo y así obtener un mejor desempeño del mismo.

Finalmente queda abierta la posibilidad de futuras investigaciones sobre cómo realizar el proceso de selección propiamente dicho.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Chiavenato, Idalberto .1999. *Administración de Recursos Humanos* .5ta Edición. s.l. Editorial Mc Graw Hill
- Johnson, Brad; Harper, Gregory.2004. *Becoming a Leader (the Annapolis way)* . Ed. McGraw-Hill. EEUU
- Puryear, Edgar .2001. *American Generalship* . New York .Editorial Presidio Press.
- Puryear, Edgar. 2003.*Nineteen stars, A Study in Military Character and Leadership*. Novato- EEUU. Editorial Presidio Press.
- Schwarzkopf, H Norman .1994. *Autobiografía. Colección Los grandes temas de la historia*. Madrid. Ed. Globus.

Artículos:

- Cifuentes Bustamante; Ismael Alejandro. 2012. *Ensayo de opinión: caso del General McChrystal*. Fort Lesley J. McNair .Washington, D.C.
- Major Usaf Doherty, Patrick J. 2001 *One Hat Too Many: The JFC and Component Command*. School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas
- Figueroa Martínez, José.2012. *Integración de los requerimientos de conciencia situacional y grupal al desarrollo de sistemas colaborativos y dinámicos usando un enfoque basado en modelos*. Universidad de Granada
- Martin, Lynn et al. 1991. Department of Labor .The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, "What work requires of schools", A Scans Report for America 2000. Washington.
- Martínez E, Eduardo; Martínez A; Francisca.2009.*Capacitación por Competencia, Principios y Métodos*. Santiago de Chile .
- Capitán de Navío Pudas, Terry J. .1999. *Preparando a los futuros comandantes de coaliciones*. *Military Review*. Volume LXXIX November-December 1999 N° 6
- Mayor Ramos Castañeda, Marcelo Eduardo. 2012. *Las características del liderazgo estratégico en el nivel operacional*. ESGC. Buenos Aires

Decretos:

- Argentina. Poder Ejecutivo. 2009 Decreto 1714/2009 Directiva de Política para la Defensa Nacional (DPDN). Boletín Oficial 31779 del 12/10/2009.1° sec p.3

Reglamentos y Manuales:

- Argentina. Ministerio de Defensa. Ejército Argentino. *MFP 51 13 Manual del Ejercicio del mando del Ejército Argentino*.1990. Buenos Aires.

- Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto. *MC 20-01 Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta- Nivel Operacional- La Campaña 2013*. Buenos Aires.
- Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto. *RC 00-01 Doctrina Básica para la AMC 2012*. Buenos Aires
- Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto *PC 10-01 Estado Mayor Conjunto del Comando de un TO. 2010*. Buenos Aires
- Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto *RC 20-04 Planeamiento para la acción militar conjunta en situaciones de crisis*. Buenos Aires.
- Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto. *RC 00-02 Glosario de términos de empleo militar para la acción militar conjunta. 2010*. Buenos Aires
- *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta- Nivel Operacional- La Campaña 2013*. Buenos Aires.

Páginas de Internet:

- Centro de Historia Militar de EEUU.1990. Washington. disponible en <http://www.history.army.mil/brochures/Ike/ike.htm>. Fecha de captura 15/10/13
- Larrain;Gonzalez. *Formación Universitaria por competencias*. Disponible en http://www.benv.edu.mx/reforma_curricular/MATERIALES_INDUCCION/LARRAIN_U_ANA_MARIA.pdf Fecha de Captura 12/09/13
- McChrystal, Stanley A. 2013.The Biography Channel website, disponible en <http://www.biography.com/people/stanley-mcchrystal-578710> .Fecha de captura 06/09/13.
- Real Academia Española. 2001. *Diccionario de la Real Academia Española*. Edición 22ª disponible en <http://rae.es/>. Fecha de Captura 18/10/13

Habilidades básicas y competencias de un Comandante de Nivel Operacional

Empleando como base el Informe SCANS podemos determinar que tres áreas de habilidades y cinco de competencias.

En cuanto a las primeras, podemos determinar las siguientes:

a) Habilidades Básicas:

- Entender e interpretar las directivas emanadas de Niveles Superiores e informes de niveles inferiores, como así también de la legislación vigente (leyes, reglamentos, convenios, manuales) para dar marco legal a su trabajo, delimitar sus responsabilidades y orientar correctamente el trabajo de sus subordinados.
- Expresar ideas, pensamientos o mensajes en forma clara hacia todos los niveles de la conducción, tanto en forma oral como escrita para evitar errores de interpretación, usando el léxico adecuado a cada situación o circunstancia
- Escuchar e interpretar ideas o pensamientos tanto de superiores como de subalternos, a fin de considerar todos los puntos de vista a tener en cuenta cuando deba tomar una decisión con claridad.
- Dominar en buen grado la capacidad de hablar, escuchar, leer y escribir en al menos un idioma extranjero (preferentemente inglés) a fin de poder actuar en coaliciones.

b) Habilidades de pensamiento:

- Desarrollar el pensamiento creativo, reflexivo, independiente, analista y crítico, para la resolución de situaciones de crisis o conflicto, evaluando riesgos y consecuencias con la finalidad de elegir una solución apropiada que responda a las necesidades.
- Evaluar situaciones complejas y con alto grado de incertidumbre a fin de reconocer los problemas y las mejores acciones para llegar a la situación deseada, teniendo en cuenta la necesidad, característica y dimensión de la fuerza requerida.

- Prevaler el razonamiento y el criterio profesional, sobre las emociones, demostrando equilibrio emocional aplicando la intuición como elemento importante para la toma de decisiones en forma correcta.
 - Poseer preparación y/o experiencia en gestión de crisis, para ser empleada como herramienta para el desarrollo de una solución.
- c) Cualidades personales :
- Desarrollar conducta, conocimiento y constancia para la obtención de las metas personales y grupales propuestas.
 - Mantener permanente contacto con superiores y subalternos, a fin de mantener la moral de las tropas , conocer su estado y sus necesidades.
 - Demostrar sociabilidad y adaptabilidad de acuerdo a las exigencias que demanda el cargo en los distintos ámbitos, teniendo en cuenta no solo el militar, sino el político y el civil, con la finalidad de poder interactuar de una manera más eficiente.
 - Desarrollar capacidad de autogestión y autocontrol permanente para lograr evitar desviaciones en los objetivos planteados y corregirlos en caso de que sucedan evitando mayores inconvenientes.
 - Poseer integridad, honestidad, apertura al dialogo, desinterés personal sobre los de la organización, carácter y determinación como elementos necesarios para el correcto ejercicio del liderazgo.
 - Cultivar el estudio de la historia militar, pensadores de la guerra, y bibliografía relacionada, con la finalidad estar actualizado y tener más herramientas de decisión.
 - Poseer conocimientos y/o experiencia del trabajo en el ámbito político o diplomático
 - Poseer experiencia en trabajo de estado mayor y planificación con la finalidad de poder orientar el trabajo de los mismos en base a su criterio profesional.
 - Poseer experiencia en ámbitos conjuntos y combinados para poderla poner al servicio de la misión que le ha sido asignada.

- Conocer y aplicar los conceptos del Derecho Internacional a fin de evitar cuestiones legales propias o de sus subordinados, redactando las reglas de empeñamiento adecuadamente.

En cuanto a las competencias propiamente dichas para desempeñarse en el cargo son las siguientes:

d) Gestión de los recursos:

- Realizar una correcta administración de los tiempos en base a las exigencias de sus tareas.
- Administrar y controlar los recursos humanos, materiales, y financieros asignados en forma eficiente, buscando la máxima explotación de los mismos.
- Conocer y aplicar correctamente la legislación y los procedimientos vigentes para solicitar los recursos faltantes.

e) Relacionamiento interpersonal

- Fomentar el trabajo en equipo de sus subordinados, aprovechando las capacidades intelectuales, la experiencia y la personalidad de cada integrante de su equipo de trabajo, ya sea su Estado Mayor o Comandantes Subordinados
- Mantener permanente comunicación con sus niveles superiores e inferiores de conducción, para tener la información actualizada sobre la situación y poder tomar decisiones con un menor grado de incertidumbre.
- Emplear técnicas de negociación para la resolución de conflictos en grupos de trabajo o con terceros con la finalidad de lograr aspectos que le dejen en una situación favorable.
- Conocer la idiosincrasia de los tres componentes (aire, mar y tierra) y sus culturas organizacionales para lograr optimizar los recursos, la colaboración y la interacción entre ellos.
- Conocer y respetar la cultura de sus eventuales aliados e incluso enemigos, para reducir potenciales problemas de las tropas a su mando en caso de hacer operaciones en otros países.

- Fomentar la confianza con sus mandos superiores y subordinados, demostrando integridad y preparación para el cumplimiento de sus tareas
- f) Uso de la información:
- Evaluar e interpretar correctamente la información de inteligencia, para tener herramientas que faciliten sus acciones.
 - Emplear correctamente la información a difundir a los medios de comunicación social y mantener un contacto permanente.
 - Emplear correctamente las redes sociales a fin de evitar falsos mensajes, interpretaciones o cambios en la situación debido a su mal uso.
 - Desarrollar mecanismos que aseguren la comunicación interna y externa de todos los miembros a su cargo de acuerdo a las jerarquías y responsabilidades
- g) Comprensión de sistemas.
- Conocer y aplicar la doctrina conjunta y combinada, a fin de poder lograr el mayor grado de interoperabilidad y comunicación entre los tres componentes de todos los recursos puestos a su disposición.
 - Fomentar el trabajo de los distintos componentes en forma sistémica, fomentando la interoperabilidad y la integración, tanto a nivel conjunto como a nivel combinado si es necesario.
 - Comprender la visión política de los conflictos y no solo la militar, siendo consciente de la subordinación del poder militar al poder político de acuerdo al marco legal establecido.
- h) Uso de tecnología
- Emplear las herramientas informáticas y tecnológicas eficientemente como un elemento de juicio para tomar decisiones con menor incertidumbre y mejor información.
 - Seleccionar apropiadamente los recursos informáticos y tecnológicos más apropiados que serán de utilidad para el desarrollo de su tarea, evitando excesos innecesarios.