



Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
"Tte Grl Luis María Campos"



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**Título: "Rediseño de la estructura organizacional de la
Gran Unidad de Combate Blindada"**

**Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de
OOMMTT presenta el Mayor Juan Cruz Bermúdez Ávila.**

Director de TFI: Coronel (R) Carlos María Ricciardi

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de marzo de 2023.

Resumen

El presente Trabajo Final Integrador se orienta, en un primer momento, a identificar y comparar los aspectos fundamentales que marcaran los cambios organizacionales más significativos que sufrieran las Grandes Unidades de Combate Blindadas desde su creación a mediados del siglo XX hasta el presente para, en un segundo momento, establecer conclusiones que permitan, a partir de la aplicación de los criterios organizacionales contemplados en nuestra actual doctrina (modularidad, interoperabilidad, flexibilidad y sustentabilidad), rediseñar la estructura orgánica de la Brigada Blindada.

Tal rediseño surge de la necesidad de lograr un sólido equilibrio operacional, concreto y permanente, fundamentalmente en la integración de sus elementos de maniobra componentes, en virtud de limitaciones multicausales observables en el desarrollo y la implementación de la Organización para el Combate propia de su nivel, establecida en nuestra doctrina actual.

Palabras Clave: Ejército Argentino – Organización – Blindados – Gran Unidad de Combate.

Tabla de contenidos

| | |
|---|----|
| Resumen..... | ii |
| Palabras clave..... | ii |
| Índice de Figuras..... | iv |
| Índice de Tablas..... | iv |
| Índice de Anexos y Apéndices..... | v |
| Introducción..... | 1 |
| Formulación del problema..... | 10 |
| Objetivo General..... | 10 |
| Objetivos Particulares..... | 10 |
| Metodología empleada..... | 11 |
| Capítulo I. Antecedentes y Evolución Histórica de la Gran Unidad de Combate Blindada..... | 12 |
| Modernización de la Caballería Argentina (1903-1964)..... | 12 |
| Modelos Organizacionales de la Gran Unidad de Combate Blindada (1964-2022).... | 15 |
| Conclusiones Parciales..... | 19 |
| Capítulo II. Análisis y Comparación de los Modelos Organizacionales adoptados por la Gran Unidad de Combate Blindada desde el año 1964..... | 20 |
| La Brigada de Caballería Blindada (1964)..... | 21 |
| La Brigada de Caballería Blindada (1979)..... | 24 |
| La Brigada Blindada (1992)..... | 27 |
| Conclusiones Parciales..... | 33 |
| Capítulo III. Rediseño de las Organizaciones..... | 35 |
| Competencia, cooperación y organización..... | 37 |
| La Competencia..... | 38 |

| | |
|---|----|
| La Cooperación..... | 39 |
| La Organización..... | 40 |
| Otras visiones sobre el tema..... | 41 |
| La lógica de las organizaciones: coherencia y trazabilidad..... | 43 |
| La Coherencia..... | 43 |
| La Trazabilidad..... | 44 |
| La cadena de organizaciones hasta la Gran Unidad de Combate Blindada..... | 46 |
| El Modelo Propuesto. Un Organigrama Superador..... | 48 |
| Conclusiones Parciales..... | 53 |
| Conclusiones Finales..... | 54 |
| Referencias..... | 57 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Cambios estructurales del arma de Caballería durante la primera mitad del siglo XX..... | 12 |
| Figura 2: Modelos organizacionales adoptados por la Gran Unidad de Combate Blindada desde 1964..... | 16 |
| Figura 3: Estructura Organizacional de la Brigada de Caballería Blindada (1964)..... | 21 |
| Figura 4: Estructura Organizacional de la Brigada de Caballería Blindada (1979)..... | 24 |
| Figura 5: Estructura Organizacional de la Brigada Blindada (1992)..... | 27 |
| Figura 6: Cuadro Comparativo Organizacional..... | 33 |
| Figura 7: Nueva Estructura Organizacional de la Gran Unidad de Combate Blindada... | 48 |

Índice de Tablas

| |
|---|
| Tabla 1: Cuadro Comparativo con Fortalezas y Debilidades de la Gran Unidad de |
|---|

| | |
|--|----|
| combate Blindada..... | 32 |
| Tabla 2: Definiciones de nivel Gran Unidad de Combate..... | 49 |
| Tabla 3: Definiciones de nivel Unidad de Combate..... | 50 |

Índice de Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1: Contenido de la Entrevista Semiestructurada..... | 58 |
|---|----|

Introducción

El problema seleccionado para el presente trabajo integrador tiene su foco en la organización de la Gran Unidad de Combate Blindada del Ejército Argentino, entendiéndose a la organización como una de las actividades básicas de la conducción, junto al planeamiento, dirección, coordinación y control.

Sobre este tema, el Reglamento *Conducción para las Fuerzas Terrestres* establece en su Art 3007 que "...si bien hay una secuencia establecida en el orden mencionado (planeamiento, organización, coordinación, control y dirección), normalmente, se cumplirán con un grado de preeminencia de una actividad sobre las demás, según las circunstancias...". (EA, 2015)

En esta enumeración no prescriptiva, es necesario destacar que el área de investigación para el trabajo es el de la Doctrina Organizacional, expresión en la cual, tanto la doctrina califica a la organización, como la organización a la doctrina.

Luego, no estamos haciendo referencia a la organización de los recursos puestos a disposición para una operación determinada, acotada en tiempo y espacio, sino a organizaciones contenidas en la doctrina que, por definición, es lentamente mutable.

En los hechos, la velocidad de mutación de la doctrina varía sensiblemente en función de los instrumentos militares de países que, solos o integrando alianzas militares, se ven sometidos a ser empeñados en combate en forma frecuente. No es el caso de nuestro Instrumento Militar cuyo diseño ha respondido, y aún sigue respondiendo, más a una misión general sostenida en el tiempo, que a experiencias recogidas del propio combate.

Un Instrumento Militar que tiene su génesis, básicamente, en dos corrientes de pensamiento militar bastante diferenciadas pero que, de alguna manera o de otra, han logrado influir significativamente en la concepción actual de nuestra doctrina, luego de nuestras organizaciones, luego de nuestra propia identidad institucional.

Esas dos corrientes podemos caracterizarlas temporal y conceptualmente de la siguiente manera:

- Antes de la 2da Guerra Mundial: identificada por el denominado “*auftragstaktik*”: concepto alemán que preconizaba la toma de decisiones desde el más bajo nivel de la conducción y que definía a...”la conducción de la guerra como un arte, una actividad libre y creadora que reposa sobre bases científicas y exige conductores de gran personalidad”... (Cornut, 2020, p 20).

Lo que ampliaría esta idea es cuáles fueron las bases conceptuales, ya que la conducción no es una ciencia sino una “actividad libre y creadora” sobre las que se fundó el *Auftragstaktik*, siendo que a partir de esas bases que ese modelo de conducción alemán se permitió dar libertad de acción a todos sus niveles de comando para el cumplimiento de sus misiones.

- Después de la 2da Guerra Mundial: período de influencia netamente norteamericano en virtud de su experiencia en combate, donde se observaba un marcado predominio de los medios materiales por sobre el arte de la guerra...“la rutina de las instrucciones sustituyó al razonamiento en la toma de decisiones y con ello se menoscabó la creatividad y se restó flexibilidad ante las situaciones imprevistas que, por otra parte, son lo natural en la guerra”... (Cornut, 2020, p 94).

Consecuentemente, estas dos visiones tan particulares y opuestas de pensar la guerra, combinadas en un contexto totalmente diferente de aquel escenario de guerra europeo, obligó a introducir permanentes modificaciones en nuestras organizaciones para lograr conjugar estructuras (recursos humanos y materiales) y doctrinas de empleo.

Por lo expuesto hasta el momento, y en función de establecer un ordenamiento adecuado a la finalidad del trabajo, diremos que es la organización como actividad básica de la conducción, (entendida en términos de la optimización del empleo de los recursos humanos y

materiales puestos a disposición de la Fuerza), la primera del grupo de dichas actividades a la que la máxima conducción militar debe aplicar para el desarrollo eficiente del Instrumento Militar Terrestre.

A continuación estableceremos una presentación secuencial del problema, poniendo a salvo el hecho de que podría haber sucesos que, por darse de forma continuada en el tiempo, podrían llegar a quedar fuera de dicho ordenamiento, pero básicamente, buscando darle trazabilidad al razonamiento empleado para abordar el problema seleccionado.

El proceso de modernización del Ejército Argentino, iniciado a mediados del siglo XX, trajo aparejado una serie de cambios organizacionales y doctrinarios que merecen especial consideración a la hora de abordar la conformación actual de las organizaciones blindadas, a la vez que presenta a nuestro entender como punto de inflexión en el perfeccionamiento del Personal Superior entre las antiguas y las nuevas organizaciones, a la creación de la Escuela de Tropas Mecanizadas (luego escuela de Tropas Blindadas), el 1 de octubre de 1943.

Este organismo tuvo como una de sus misiones fundamentales la de...“preparar y capacitar al personal de oficiales y suboficiales de la Fuerza, tanto en la conducción táctica como en la operación técnica de los nuevos sistemas de armas incorporados (VC Tan Sherman¹ y VCSO Diamond², entre otros)”... (EA, 2011, p 94)

Así, el importante cambio que significó pasar de un Ejército “de tracción a sangre”, a otro mecanizado/blindado, nuevo material de dotación de las unidades de combate cercano, fue tan profundo y trascendente que requirió la definición de nuevas organizaciones y la ela-

¹ El M4 Sherman, oficialmente Medium Tank, M4, fue el tanque medio más utilizado por los Estados Unidos y los aliados occidentales en la Segunda Guerra Mundial. El M4 Sherman demostró ser confiable, relativamente barato de producir y disponible en grandes cantidades. Fue nombrado por los británicos a partir del general de la guerra de Secesión William Tecumseh Sherman.

² El M3 Diamond fue un transporte blindado de personal semioruga estadounidense ampliamente utilizado por los Aliados durante la Segunda Guerra Mundial y en la Guerra Fría. Inicialmente tenían un afuste justo detrás de los asientos delanteros donde se montaba una ametralladora Browning M2 calibre 12,7 mm (.50).

boración/adaptación del correspondiente soporte doctrinario para la conducción de las mismas.

La distribución inicial del nuevo material de dotación del Ejército Argentino se habría apoyado, en el criterio particular que habría establecido que los conductores cuyo perfil profesional mejor se adecuaba a la conducción de las nuevas organizaciones militares, eran los formados en la conducción de elementos pertenecientes al arma de Caballería.

Este hecho fue tan contundente que las organizaciones dotadas con el nuevo material blindado y mecanizado, pasaron a ser denominadas Unidades de Caballería, tanto de tanques como de una nueva especialización emergente de esta nueva concepción denominada Tiradores Blindados, cuyo concepto de empleo era y es el de "...participar en el combate en coordinación con los Escuadrones de Tanques, a fin de incrementar sus capacidades y complementarlos cuando sea necesario..." (EA, 2001, p 12)

Ilustraremos, en el desarrollo del trabajo, cómo esta afirmación quedó plasmada en las sucesivas orgánicas que fueron adoptando los elementos de la Fuerza que tenían este tipo de material de dotación.

Si bien este enunciado busca apoyarse sólo en aspectos particulares de la profesión militar, es necesario poner en contexto el momento histórico que vivía nuestro país, signado por turbulencias en las cuales el poder militar tuvo un protagonismo particular.

Pero no sólo evolucionaron las organizaciones sino también el material con el que estas nuevas organizaciones estaban dotadas.

Fue así que, durante la década del 70, el Estado Nacional llevó adelante el proyecto del desarrollo de una familia de vehículos de combate acorazados, de fabricación nacional, conocido como Proyecto TAM (Tanque Argentino Mediano). Dicho proyecto, fue desarrollado de forma combinada con la empresa alemana Tyssen – Henschell (fabricante del VCTP Murder de dotación en las Fuerzas Armadas alemanas).

La mencionada familia de vehículos de combate incluyó, inicialmente, el desarrollo de un VC Tan (tanque), un VCTP (para transporte de personal, con protección blindada y con capacidad para acompañar el combate de los tanques) y un VC TM (vehículo porta mortero de 120mm, con capacidad de proporcionar apoyo de fuego cercano a las unidades acorazadas).

Con el paso de los años, se incorporaría a esta familia de vehículos de combate el VCA (Vehículo de Combate de Artillería) Palmaria, sobre una batea adaptada al montaje de un cañón de 155mm. Es necesario dejar dicho que, en el desarrollo del presente trabajo, cuando citemos al TAM estaremos haciendo referencia refiriendo a toda la familia de vehículos blindados y no particularmente al tanque que forma parte de dicha familia.

En cuanto a la capacitación del personal para la conducción, operación y mantenimiento de los primeros prototipos de VC Tan y VCTP, se realizaron sendos cursos a lo largo del año 1978/ 1979 que estuvieron a cargo de las entonces Escuela de Caballería y de Infantería, respectivamente.

Cabe mencionar que la Escuela de Caballería se encargó de la capacitación del personal del arma de Caballería exclusivamente, mientras que la Escuela de Infantería capacitó tanto a Cuadros del arma de Caballería como de Infantería.

El paso siguiente dentro de este proceso se materializó a lo largo de los años 1980 / 1981, con la provisión del material citado en los párrafos anteriores.

Pero esta provisión no consistió sólo en un cambio de material de dotación, sino que trajo aparejado un profundo cambio en las orgánicas tanto de las Grandes Unidades de Combate de Caballería Blindada, como de las Unidades de Caballería Blindada.

Así, se desactivaron las que hasta esos momentos eran consideradas organizaciones puras del arma de Caballería que incluían elementos o fracciones de tanques y de tiradores blindados, teniendo lugar la creación de nuevas organizaciones.

Años más tarde, a mediados de la década del 90, como resultado de una distribución más funcional y acorde con las necesidades estructurales de la Fuerza, los VCTP TAM, pasaron a ser vehículos de dotación de las Unidades de Infantería Mecanizada, reemplazando en dichas organizaciones a los vehículos M113, entonces de dotación en dichas Unidades que fueran, en su momento, de dotación de las organizaciones de Tiradores Blindados.

Con el correr de los años, y por contar dentro de su orgánica con elementos de nivel Unidad de Infantería Mecanizada, la Brigada de Caballería Blindada cambió, en el año 1992, su denominación por la de “Brigada Blindada”.

Con el mismo criterio, y de forma simultánea, las Brigadas de Infantería Mecanizada pasaron a denominarse “Brigadas Mecanizadas”.

Estas nuevas organizaciones contaron desde ese momento, bajo de la denominación de “RC Tan” (Regimiento de Caballería de Tanques) con material tanto de VC Tan (3 Subunidades) como de VCTP (1 Subunidad a la que se siguió denominando Tiradores Blindados), introduciendo de esa forma una modificación profunda en la conducción de los elementos blindados, ya que se definía como orgánicos a elementos de combate cercano (caballería e infantería) que hasta el momento sólo se agrupaban, de forma transitoria, bajo la figura reglamentaria de “Organización Para el Combate”.

Dicha organización perdura aún en la doctrina actualmente vigente en la Fuerza, pese a haber quedado invalidada en los hechos.

Esta falta de actualización/adecuación de la doctrina organizacional de estos elementos a las estructuras reales de la Fuerza, se habría proyectado de forma negativa en la evolución de la conducción de este tipo de organizaciones. Si bien resulta elemental el concepto que expresa que la organización debe surgir de la necesidad de recursos humanos y materiales que impone la misión impuesta a la organización de que se trate, evitando a todo costo la

organización a partir de los medios disponibles, en los hechos ha prevalecido este último criterio.

Al respecto es posible apreciar al observar las organizaciones actuales, que las mismas habrían sido concebidas más en una solución del tipo *lo que puedo con lo que tengo*, propia de una visión coyuntural o de corto plazo, que en conceptos doctrinarios lentamente mutables asimilables a una visión de genética de fuerzas o de investigación y desarrollo, propias del planeamiento de mediano y largo plazo.

Por lo dicho, consideramos que la doctrina organizacional debería elaborarse a partir de la necesidad de dar cumplimiento a los objetivos de mediano y largo plazo de la Fuerza, derivados de las necesidades del Instrumento Militar Futuro, antes que de las servidumbres del corto plazo, gobernadas habitualmente por un presupuesto del Estado Nacional, que se reformula año tras año.

A los aspectos organizacionales, doctrinarios y educativos que enfrentan de por sí todas las organizaciones del Ejército Argentino, particularmente las Grandes Unidades y Unidades Blindadas, deberían sumarse, los grandes problemas de adiestramiento y alistamientos derivados de la distribución territorial de las guarniciones militares de tiempo de paz, caracterizada por grandes distancias entre Comandos y sus elementos, pocas y malas vías de comunicación y reducidos o inexistentes campos de instrucción.

Ello configura un aspecto con la suficiente entidad y peso específico como para no poder ser omitido cuando de organizaciones se trate.

Un antecedente próximo en función de la temática que nos ocupa, lo establece un Trabajo Final Integrador de la ESG, realizado en el año 2012 en la que plantea ...”la necesidad de repensar las organizaciones del arma de caballería a nivel Gran Unidad de Combate en estrecha relación con los elementos de Infantería Mecanizada que le dependen y que operan con una misma familia de vehículos de manera complementaria, garantizando no solo una

adecuada previsión logística, sino también permitir un empleo eficaz y equilibrado en el desarrollo de las operaciones como un todo”... (Bazán, 2012, p 43).

Dicho trabajo se fundamenta en una taxativa comparación con la estructura orgánica de una brigada pesada del ejército de los Estados Unidos de Norteamérica, rescatando la importancia en la integración de los tanques con los mecanizados para otorgar mayor flexibilidad a la organización y a la conducción de las operaciones tácticas.

Otro antecedente que es necesario traer a consideración para esta Introducción, es el *Trabajo Final de la materia Organización* que realizara durante el Curso de Asesor de Estado Mayor del año 2021, dado que en el mismo quedaron planteados los mismos interrogantes que sirvieron de punto de partida al presente trabajo integrador, en el cual se considera a la organización del Regimiento de Caballería de Tanques como la resultante de una Organización para el Combate *permanente* o como una estructura orgánica asimilable a una organización para el combate. Esto, en función de una doctrina particular y una cultura organizacional, que lo harían diferente del resto de las organizaciones del Ejército por ser un elemento con identidad propia al punto que no debería sufrir modificaciones para el cumplimiento de su misión, pudiendo su orgánica perdurar en el tiempo a partir de la complementación de las capacidades de sus Escuadrones de Tanques y Tiradores Blindados.

Por lo hasta aquí expuesto, queda claro que la doctrina organizacional tiene una génesis multicausal, lo que obliga a quien decida incursionar en ella a establecer una jerarquía de posibles soluciones que permita iniciar un círculo virtuoso en el que cada paso dado facilite la ejecución del siguiente.

Para brindarle al tema objeto del análisis una trazabilidad que facilite su abordaje y comprensión, buscaremos encuadrar los parámetros que lo definen, en las Actividades Básicas de la Conducción, al decir que:

Desde el punto de vista de la Organización, la actual doctrina organizacional que contempla a la Gran Unidad de Combate Blindada organizada sobre la base de Unidades de Tanques a 3 Subunidades de Tanque y 1 Subunidad de Tiradores Blindados, no se condice con la realidad. Este aspecto afecta, de una manera o de otra a la conducción de todos los niveles de comando incluidos en dichos elementos

Desde el punto de vista del Planeamiento, el mediano y largo plazo deben contemplar tanto la genética de fuerzas como las actividades de investigación y desarrollo, apoyadas en una doctrina organizacional apta, factible y aceptable, a la luz, tanto de los medios materiales con que se dotará a las organizaciones, como de la formación, perfeccionamiento y especialización de los recursos humanos que completarán los distintos sistemas de armas de que se trate.

Desde el punto de vista de la Dirección, así como la evolución de la cultura corporativa de la Fuerza ha hecho posible que hoy las Grandes Unidades de Combate que la conforman no sean definidas por el arma de la cual proviene la mayoría de su personal, sino por su especialización en la conducción y operación de los sistemas de armas que las integran, dicho nivel de conducción debería poder ser ocupado, en forma indistinta, por personal que acredite el perfeccionamiento y especialización necesarios para la conducción del elemento de que se trate.

Desde el punto de vista de la Coordinación, se requiere confianza y esa confianza debe ser generada. Y la confianza se muestra mucho más sólida cuando proviene de organizaciones que, además de compartir procedimientos de empleo, poseen vínculos de conocimiento personal y permanente. Así, la organización que no es apta para generar confianza entre sus integrantes será capaz de generar sólo, y en el mejor de los casos, competencia.

Desde el punto de vista del Control, se arriba a la culminación del ciclo virtuoso de la conducción. No deben impartirse órdenes que no puedan ser controladas. Así, la organización

debe permitir satisfacer ampliamente el ejercicio del control por todos los niveles que integran la cadena de comando. La distribución territorial, como se mencionara anteriormente, juega un rol fundamental en este aspecto, debiendo guardar estrecha relación con el alcance eficaz necesario para lograr el cumplimiento de la misión.

Ahora bien, en función de los antecedentes expuestos anteriormente, estaremos en condiciones de formularnos el siguiente interrogante que servirá de marco para el presente trabajo y cuya respuesta se incluirá a modo de conclusión: **¿Cuál es la estructura organizacional de la Gran Unidad de Combate Blindada que permite optimizar la conducción de sus recursos humanos y materiales?**

Para intentar elaborar una respuesta aproximada, lógica y razonada a este interrogante, se establecieron una serie de objetivos que orientarán y guiarán el estudio de los principales aspectos a considerar:

Objetivo General

Determinar la estructura organizacional de la Gran Unidad de Combate Blindada que permita optimizar el empleo de los recursos propios de su organización.

Objetivos Específicos (serán el objeto del desarrollo de los tres capítulos del trabajo):

- **Primero:** analizar la evolución histórica organizacional de la Gran Unidad de Combate Blindada, desde su aparición como tal en las organizaciones del Ejército Argentino, para intentar determinar las causas que provocaron los cambios más significativos en su estructura hasta el presente.
- **Segundo:** comparar los distintos modelos organizacionales que fueron adoptados por las Grandes Unidades de Combate Blindadas para, a la luz de los criterios organizacionales actuales, establecer sus fortalezas y debilidades.

- **Tercero:** diseñar la estructura organizacional de la Gran Unidad de Combate Blindada que optimice el empleo de los recursos disponibles para poder enfrentar con la mayor eficacia posible los desafíos que propone el contexto operacional actual.

Metodología a Emplear

Para el desarrollo del presente Trabajo Final Integrador, podemos decir que el método seleccionado será el DEDUCTIVO, que el diseño será el EXPLICATIVO y que las técnicas de validación que se utilizarán serán las siguientes:

- 1) Análisis bibliográfico.
- 2) Análisis documental.
- 3) Análisis lógico.
- 4) Entrevistas: se efectuará una entrevista semiestructurada para ser respondida por los oficiales de países amigos del Curso de Oficial de Estado Mayor del año 2022, pertenecientes a los ejércitos de Estados Unidos de Norteamérica, México, Paraguay y Chile, con la finalidad de conocer ciertos aspectos relacionados con la formación, capacitación y experiencias particulares que hubieran podido vivir a lo largo de su carrera militar y que pudieran llegar a significar un aporte al presente trabajo, permitiendo arribar a conclusiones que resultaran concurrentes con el objetivo del Capítulo Nro 3 denominado “Sinceramiento y Rediseño de la Estructura Organizacional de la Gran Unidad de Combate Blindada”.

Por último, y para establecer un marco conceptual de referencia que guie el desarrollo de las diferentes etapas de la investigación, estableceremos como fundamental el siguiente material bibliográfico:

- “Ejército y pensamiento militar en el siglo XX. Del Auftragstaktik a la guerra contrarrevolucionaria”, del CY(R) Hernán Cornut.

- Reglamento de “Conducción para las Fuerzas Terrestres” (ROB 00-01).
- Reglamento de “Conducción de la Brigada Blindada” (ROP 00-04).
- “La Caballería Argentina en la historia del Ejército”, del CR(R) José Luis Picciuolo.

Capítulo I

Antecedentes y Evolución Histórica de la Gran Unidad de Combate Blindada

La finalidad del presente capítulo será la de analizar los antecedentes y la evolución histórica organizacional de la Gran Unidad de Combate Blindada³, desde su creación como tal en el Ejército Argentino, hasta el presente, para determinar las causas que provocaron los cambios más significativos en su estructura.

Para ello, y para darle trazabilidad y claridad al tratamiento del tema, se considera necesario exponer, de manera gráfica y a través de líneas de tiempo, los principales sucesos que, a lo largo del siglo XX, han generado los cambios más significativos dentro del Arma de Caballería para, luego, focalizarnos en el análisis de la organización actual de la Gran Unidad de Combate Blindada.

Modernización de la Caballería Argentina (1903-1964)

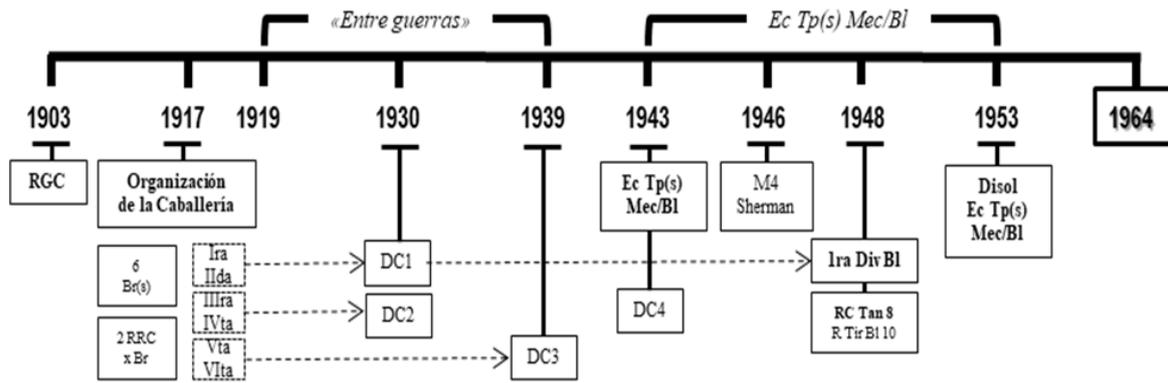
Como se puede observar en la Figura 1, la primera mitad del siglo XX estuvo signada de varios y significativos cambios estructurales:

Figura 1

Cambios estructurales del arma de Caballería durante la primera mitad del siglo XX

³ Gran Unidad de Combate (Brigada): Constituye el menor agrupamiento de armas, tropas de operaciones especiales, tropas técnicas y servicios, bajo un comando único.

Brigada Blindada: brigada pesada constituida por unidades tácticas de caballería blindadas, complementadas por unidades tácticas de infantería mecanizadas; unidades de apoyo de fuego autopropulsadas o de artillería blindada y unidades de apoyo de combate mecanizadas.



Nota: línea de tiempo que representa los sucesos más importantes que marcaron significativos cambios para el Arma de Caballería desde el año 1903 y hasta el año 1964. (Elaboración propia).

En virtud de lo graficado, podemos decir entonces que “...la modernización de la Caballería Argentina comenzó en forma simbólica el 25 de mayo de 1903 con la recreación del Regimiento de Granaderos a Caballo “Grl San Martín” por el entonces presidente de la Nación el General Julio Argentino Roca y su ministro de Guerra el General Pablo Ricchieri...” (Picciuolo, 2001, p 51).

Cabe destacar, que dicha Unidad había sido disuelta en el año 1826, una vez finalizado el Plan Continental ideado por San Martín, habiendo logrado cumplir con su misión principal que era la de eliminar todo tipo de resistencia realista en América del Sur y liberar a Chile, Perú y Ecuador.

Antes de finalizar la Primera Guerra Mundial la Caballería se organizaba en seis (6) Brigadas, distribuidas en cinco Divisiones, contemplando en su orgánica a dos regimientos montados cada una. Por aquel entonces y producto de las experiencias de la guerra librada en el viejo continente, la Caballería debió adaptar su manera de combatir implementando la maniobra y el movimiento a través de la versatilidad y la velocidad de sus caballos y el fuego desde el alto, debiendo echar pie a tierra necesariamente.

En el año 1919 comienza el período denominado *entre guerras* en el cual se comenzó a evaluar a nivel mundial la posibilidad de dotar a la Caballería con vehículos blindados, sistemas de armas que habiendo aparecido, buscaban “...devolverle al Arma la rapidez y la movilidad que la había caracterizado en épocas anteriores...” (Picciuolo, 2001, p 53).

Paralelamente, en nuestro país sólo disponía de autos blindados modelo Crossley⁴ y algunos tanques livianos Vicker Lloyd⁵.

A partir del año 1936 se inicia un proceso de reorganización de las seis Brigadas de Caballería existentes, el cual finalizaría en el año 1943 con la conformación de cuatro Divisiones de Caballería (que aún permanecían montadas), incluyendo en su orgánica a un Grupo de Artillería hipomóvil, un Escuadrón de Comunicaciones, un Destacamento de Zapadores y los respectivos servicios de abastecimiento hipomóvil.

Ese mismo año, y como se mencionara entre los antecedentes referidos en la Introducción de la presente investigación, es importante destacar la creación de un elemento fundamental para la capacitación de los cuadros y soldados de todas las Armas del Ejército en la operación y el mantenimiento del material blindado incorporado a las organizaciones: la Escuela de Tropas Mecanizadas. No obstante su importancia y necesidad, dicho Instituto de Perfeccionamiento perduraría solamente diez años.

En virtud de la escasez de blindados y producto de haber quedado el país fuera del Plan Marshall⁶, la Argentina inició el desarrollo de un vehículo de combate propio, un tanque mediano de unas 30 toneladas de peso, un cañón de 75mm y una ametralladora coaxial denominada *Nahuel*.

⁴ Vehículo blindado diseñado durante la década del '20, de 4 o 6 ruedas con capacidad para 5 tripulantes incluyendo al artillero. Estaban armados con 2 ametralladoras Vickers de 7.7 mm en una torreta ubicada en su parte superior.

⁵ Tanque ligero británico construido en 1928 también denominado Mark E, cuyo armamento principal era una ametralladora Vickers calibre 7,65mm.

⁶ Ayuda económica que brindó los Estados Unidos de Norteamérica a los países aliados durante la Segunda Guerra Mundial – esto debería ir como nota al pie

Sin embargo, y a pesar de haber sido considerado un gran logro para la industria nacional, puede decirse que se trató de un modelo experimental del cual, los pocos vehículos que se fabricaron, fueron provistos al instituto de perfeccionamiento mencionado con anterioridad.

Inmediatamente, comenzaron las gestiones para la adquisición de vehículos de combate considerados rezagos de la guerra, principalmente tanques medianos, como el M4 Sherman de origen norteamericano: se inicia así, un nuevo período para la Caballería Argentina.

En el año 1948, la “División de Caballería 1” pasó a denominarse “1ra División Blindada”, con asiento en la guarnición militar de Campo de Mayo, integrada por el Regimiento de Tanques 8 (con dos batallones de M4 Sherman), el Regimiento de Tiradores Blindados 10, el Regimiento de Artillería Blindada 1, el Batallón de Zapadores y la Compañía de Comunicaciones Blindada, y sus respectivos servicios.

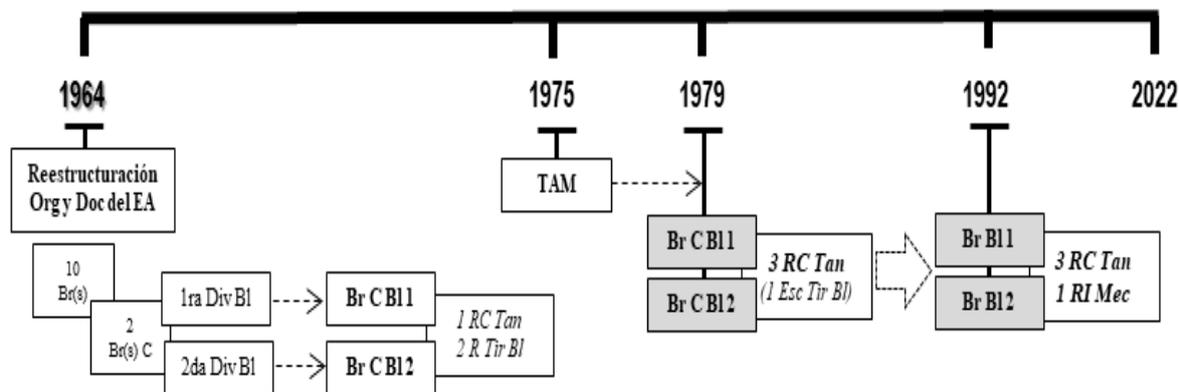
Lo único que impedía la transformación definitiva de la Caballería en organizaciones blindadas, supliendo al caballo y los vehículos de combate semiorugas que aun formaban parte de sus organizaciones para pasar a estar integradas exclusivamente por los modernos vehículos blindados, era la escasez de dichos sistemas de armas.

Modelos Organizacionales de la Gran Unidad de Combate Blindada (1964-2022)

Como se puede observar en la Figura 2, la segunda mitad del siglo XX, a diferencia de la primera, no tuvo demasiados cambios, sin embargo fueron los más significativos para el arma blindada y sintetizan su evolución:

Figura 2

Modelos organizacionales adoptados por la Gran Unidad de Combate Blindada desde 1964.



Nota: línea de tiempo que representa los sucesos más importantes que marcaron significativos cambios para el Arma de Caballería desde el año 194 y hasta nuestros tiempos. (*Elaboración propia*).

Luego de haber detallado los sucesos más relevantes que significaron la modernización y evolución del Arma de Caballería desde principios a mediados del siglo XX, estamos en condiciones de introducirnos en la segunda etapa, que marca la aparición en escena del elemento objeto de nuestro estudio, la Gran Unidad de Combate Blindada.

Por ello, podemos decir que su concepción se remonta al año 1964 junto al proyecto de reestructuración organizacional y doctrinaria establecido por el entonces Comandante en Jefe del ejército, el Teniente General Juan Carlos Onganía, cuyo plan contemplaba la formación de Cuerpos de Ejército organizados a base de diez brigadas, de las cuales dos debían ser de Caballería.

Como resultado de este proceso, las dos Divisiones Blindadas (la 1ra y la 2da), creadas hacía poco más de una década, pasarían a denominarse “Brigadas de Caballería Blindada” contando en su orgánica con un Regimiento de Tanques, con vehículos M4 Sherman, y

dos Regimientos de Tiradores Blindados equipados con vehículos M113 (en el mejor de los casos) o semiorugas Diamond⁷ o Carrier T16⁸.

Es importante destacar que la mayoría del material norteamericano obtenido como rezo de guerra, ya estaba muy degradado. Por ello el Ejército Argentino diseñó un plan de reequipamiento con material nuevo y moderno adquirido en la industria europea, en lo que se denominó *Plan Europa*, contraponiéndose al Programa de Asistencia Militar (PAM) de los Estados Unidos convenido por nuestro país hasta ese momento, en el que, a los fines de este trabajo, no se considera necesario profundizar. De esta manera, el Regimiento de Tanques 8 fue el primero en recibir los modernos tanques AMX 13⁹ con cañón 105 mm, y la particularidad de contar con un sistema de tiro semiautomático que lo diferenciaba de sistemas de armas similares.

Junto al material recientemente incorporado, y según lo detalla en la Revista del Círculo Militar Nro 668, el entonces Capitán C José Luis Picciuolo, se comenzó a tener en cuenta, para la organización y el equipamiento de las incipientes brigadas, algunos preceptos contemplados por las fuerzas armadas francesas y que se reducen a los siguientes postulados: "...la guerra futura será nuclear y subversiva; será necesario que las Unidades incrementen su movilidad, flexibilidad y que en lo posible reduzcan sus servidumbres logísticas; las Unidades deben tener capacidad para enfrentar a una masa blindada agresora; deben dispersarse y concentrarse con mayor rapidez; los módulos orgánicos deben permitir el empleo conjunto/combinado..." (Picciuolo, 1963, p 90).

⁷ Transporte blindado de personal semioruga estadounidense utilizado por los Aliados durante la Segunda Guerra Mundial y en la Guerra Fría. Inicialmente tenían un afuste justo detrás de los asientos delanteros donde se montaba una ametralladora Browning M2 calibre 12,7 mm (.50).

⁸ Vehículo blindado de transporte de tropas empleado por el ejército británico durante la Segunda Guerra Mundial. Fueron utilizados normalmente para el transporte de personal y equipo. La Argentina incorpora 250 unidades a partir del año 1948 con el agregado de una ametralladora Madsen Modelo 1926. Estos vehículos fueron pensados para integrar la 1ra Brigada de Caballería Blindada.

⁹ Vehículo de combate ligero de fabricación francesa producido desde 1953 hasta 1985. Pesa 13 tns, casco soldado en acero con un blindaje de 40 mm, desarrolla una velocidad máxima de 60 km/h y su armamento principal comenzó siendo un cañón de 75mm para luego pasar a ser de 105mm.

Producto de esta nueva visión sobre la guerra futura y a la necesidad de dotar a con el más moderno equipamiento a las unidades blindadas para hacer frente a estas nuevas amenazas, surge a mediados de la década del 70, la necesidad de desarrollar un proyecto de fabricación de una familia de vehículos blindados cuyo aspecto fundamental debía ser la estandarización logística, de mantenimiento y entrenamiento, creada a partir de una misma base, evitando así los grandes problemas logísticos producto de la variedad de origen de sistemas de armas de dotación y del estado general de los mismos derivado de su condición de material de rezago, asegurando que los repuestos pertenecieran a una misma familia.

Es así que, luego de la firma de un acuerdo con la firma alemana Thyssen - Henschel, desarrolladora del VC Marder¹⁰, surge el VC TAM: Tanque Argentino Mediano¹¹. El proyecto no solo incluía el desarrollo de este vehículo de combate con cañón de 105 mm, sino que también transfería la tecnología necesaria para su fabricación a través de la formación de técnicos e ingenieros argentinos. Además, y para lograr el desarrollo de una gran familia de vehículos de combate, el chasis debía ser adaptable para diferentes usos: transporte de personal, artillería, morteros, entre otras opciones.

Ya para el año 1979 las dos brigadas blindadas disponían de tres subunidades de tanques y una de tiradores blindados, las más modernas, como el RC Tan 8, con material TAM, las otras con AMX 13 o Sherman, permitiendo que para mediados de la década del 80 todos los regimientos dispusiesen en su dotación del nuevo sistema de armas recientemente desarrollado.

Producto de lo expuesto, de la evolución misma de la organización y de la fabricación e incorporación de esta nueva familia de vehículos (TAM), es que se realiza, a principios de

¹⁰ Marder 1A3 es un vehículo de combate de infantería (VCI) que fue diseñado en los sesenta para el Ejército Alemán de la Alemania Federal.

¹¹ TAM: tanque mediano de 30 tns, con un armamento principal de un cañón de 105mm, desarrolla una velocidad máxima en ruta de 75 km/h, equipado con un sistema de control de tiro de última generación y poder para operar en todas las condiciones geográficas presentes en el territorio nacional.

la década del 90, la última modificación estructural de la GUC blindada con la incorporación en su orgánica de una Unidad de Infantería Mecanizada. Por esta razón se suprime la denominación de Brigada de Caballería Blindada para adquirir el nombre por el cual conocemos en la actualidad a este Elemento: Brigada Blindada.

Conclusiones Parciales

La información presentada precedentemente permite observar las diferentes fluctuaciones por las que ha transitado el arma de Caballería durante el siglo pasado, más precisamente la caballería blindada, dejando entrever que los cambios producidos son de característica multicausal, identificándose principalmente aspectos de naturaleza geopolítica, propios de cada momento histórico, por sobre la lógica de la organización y el sostenimiento logístico de dicha organización.

El plan de reestructuración organizacional y doctrinaria del Ejército Argentino del año 1964 sella definitivamente el binomio Caballería-blindado, otorgándole a dicha arma no sólo los medios necesarios para participar del combate moderno, sino también una organización y una doctrina particulares que le permitan operar en el campo de combate moderno con los mayores estándares de rendimiento.

Finalmente, la evolución y modernización de los medios, con la consecuente aparición en escena de la familia de vehículos de combate TAM, fueron los encargados de provocar los cambios organizacionales más significativos en la Grandes Unidades de Combate Blindadas y que aún hoy perduran en nuestra doctrina: la combinación del binomio tanque-mecanizado.

Capítulo II

Análisis y Comparación de los Modelos Organizacionales adoptados por la Gran Unidad de Combate Blindada desde el año 1964

Habiendo analizado los antecedentes más importantes en la evolución histórica del Arma de Caballería en general y de la Gran Unidad de Combate Blindada en particular, el siguiente paso será el de comparar los distintos modelos estructurales que fueron adoptados por dicho Elemento para, a la luz de los criterios organizacionales de interoperabilidad, flexibilidad, modularidad y sustentabilidad (entre otros parámetros de comparación), determinar las fortalezas y debilidades que cada uno presenta.

Para ello, se considerarán de manera individual y particular las variaciones estructurales más significativas producidas a lo largo del tiempo en la combinación de sus Elementos Básicos de Combate¹² (o de distinta naturaleza), válido fundamento y razón de ser de este trabajo.

Pero antes de continuar y a los fines de poder desarrollar dicha comparación, habrá que definir el significado de cada uno de los criterios organizacionales para poder establecer el marco teórico necesario que nos permita arribar a conclusiones significativas. El Reglamento de Conducción para las Fuerzas Terrestres, en su Capítulo II establece que las organizaciones militares, para alcanzar la capacidad necesaria para el cumplimiento de su misión, deberán estructurarse sobre la base de cuatro criterios interdependientes, a saber:

1. Flexibilidad: Se logra mediante estructuras versátiles, capaces de adaptarse o adecuarse a la situación del momento, permitiéndole incrementar, disminuir capacidades, sin perder la aptitud requerida por la función para la que fue concebida.

¹² Son aquellos Elementos organizados, equipados e instruidos para combatir en contacto directo con el enemigo. Poseen especial aptitud para producir el choque llevando la acción al momento de la decisión. Sus capacidades esenciales serán destruir o capturar al enemigo, conquistar, controlar o negar terreno, proteger una fuerza y obtener información. (RFD 99-01)

2. Interoperabilidad: concepto relacionado a los niveles de compatibilidad, estandarización, técnicas, procedimientos y tácticas que permite el desempeño integrado de diferentes sistemas.
3. Modularidad: permite a la Fuerza componer capacidades según sea el problema militar. Su condición fundamental es la interoperabilidad, cada organización modular deberá poder desarrollar al menos una tarea completa, actuando como subsistema integrante de un sistema mayor, al cual contribuye con sus capacidades propias para el logro de la misión.
4. Sustentabilidad: concepto vinculado al adiestramiento necesario y al apoyo logístico que le permitan ejecutar las capacidades para las cuales fue concebida. (EA, 2015, pp 38-40)

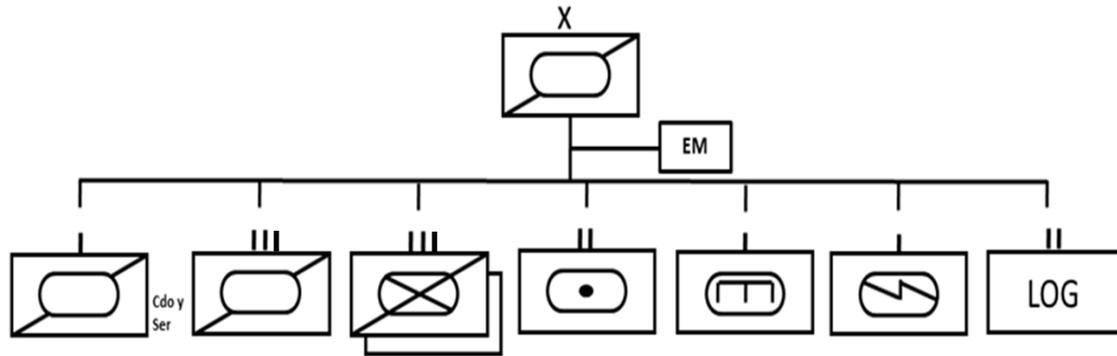
Habiendo hecho esta aclaración conceptual necesaria, diremos que los modelos organizacionales a comparar serán los de la Brigada de Caballería Blindada de los años 1964 y 1979 y la Brigada Blindada del año 1992, ya que son los tres momentos en la historia de esta Gran Unidad de Combate que presentan las modificaciones significativas.

La Brigada de Caballería Blindada (1964)

Antes de comenzar a describir los diferentes factores de comparación que servirán para establecer las principales fortalezas y debilidades de esta organización, servirá observar la estructura plasmada en un organigrama para su mejor comprensión:

Figura 3

Estructura Organizacional de la Brigada de Caballería Blindada (1964)



Nota: Modelo estructural de la Gran Unidad de Combate Blindada año 1964. (EA, 2022).

Lo que sigue a continuación, será la determinación de las fortalezas y debilidades de esta organización a la luz de los criterios organizacionales y de los factores de efectividad estructural.

Fortalezas

- Interoperabilidad: se da a partir de la estandarización de técnicas, tácticas y procedimientos de empleo propios de la vinculación, a la hora de organizar para el combate, entre los elementos de maniobra (Tanques y Tiradores Blindados) que comparten, fundamentalmente, un mismo origen en cuanto a la formación y capacitación de sus Cuadros. Podríamos decir, que entre sus integrantes se habla un mismo idioma TÁCTICO-TÉCNICO, se comparten las mismas costumbres y creencias y se piensa y obra de manera similar, en definitiva, y según lo expresa de manera inequívoca Edgar Schein¹³, se posee una misma Cultura Organizacional.
- Modularidad: lógicamente, si destacamos la interoperabilidad de este tipo de organizaciones, no podemos desestimar la posibilidad que en esa relación de inte-

¹³ Edgar Henry Schein: ex profesor de la Escuela de Administración Sloan del MIT. Especialista en el campo del desarrollo organizacional incluido el desarrollo profesional, la consulta de procesos grupales y la cultura organizacional.

gración entre sus elementos constitutivos se puedan componer capacidades superiores que puedan articular respuestas eficaces a la solución del Problema Militar Operativo¹⁴.

- Flexibilidad: el hecho de disponer de Elementos de maniobra pertenecientes a la misma Arma, aunque se traten de diferente naturaleza, permite un elevado grado de eficacia al tener que adaptarse los cambios de situación durante la ejecución de operación militar.

Debilidades

- Sustentabilidad: otro aspecto negativo a destacar de este elemento es su dificultad para mantener a la fuerza en operaciones cuando el material del que se dispone es de distintas familias (Sherman M4, M113, AMX, etc) y en muchos casos obsoleto y con escasa o nula capacidad de reposición o reparación. En definitiva, se dificulta considerablemente la ejecución de las capacidades para las cuales fue concebida.
- Exigencia de Proporcionalidad¹⁵ (como factor de efectividad estructural): observando el organigrama de esta estructura organizacional, parecería no reflejar el principio de la conducción que debiera prevalecer en una Gran Unidad de Combate de este estilo, donde la aplicación de la masa en la concentración de sus tanques, debieran generar las condiciones necesarias para lograr la decisión en el combate. Tal vez por cuestiones de índole coyuntural o por tratarse de una organización incipiente, que aún no disponía de la totalidad de los medios necesarios

¹⁴ Es aquel problema derivado de la conducción de una organización militar para la ejecución de una operación militar. (RFP 99-01)

¹⁵ La conformación de la estructura orgánica deberá ajustarse a la tarea que deba cumplimentar, deberá prevalecer la idea de proporción entre los fines perseguidos y los medios asignados. La ausencia de esta relación de equivalencia provocará la carencia de factibilidad en el planeamiento de los comandos dependientes. (ROD-71-01-I)

para cumplir acabadamente con la misión para la cual fue concebida, es que encontramos mayoritariamente Unidades de Tiradores Blindados, siendo su principal capacidad la de proporcionar seguridad inmediata al tanque y no la de buscar la obtención de la decisión tanto a nivel táctico como estratégico operacional como si lo es para los elementos blindados. Por eso, podemos decir que no existe una adecuada racionalidad entre los medios y los fines que persigue la organización.

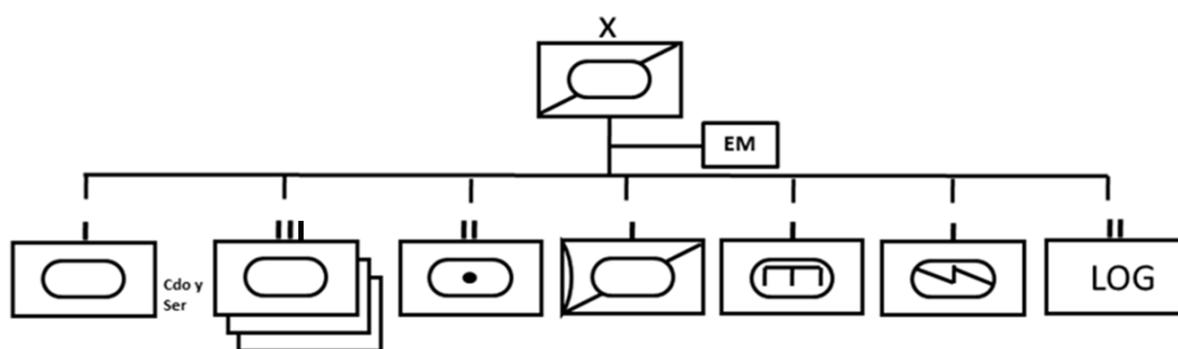
- Exigencia de Configuración¹⁶ (como factor de efectividad estructural): al haber determinado con anterioridad que no se evidencia una adecuada relación entre los fines y los medios, difícilmente se pueda lograr un equilibrio interno acorde a las capacidades a desarrollar.

La Brigada de Caballería Blindada (1979)

Al igual que se hiciera con la estructura anterior, procederemos a analizar el segundo período propuesto.

Figura 4

Estructura Organizacional de la Brigada de Caballería Blindada (1979)



Nota: Modelo estructural de la Gran Unidad de Combate Blindada año 1979. (EA, 2022)

¹⁶ La conformación interna de la organización debe estar en equilibrio. Se debe considerar a la estructura orgánica de un elemento como un conjunto de partes, y entender sus correctas interrelaciones, para dar lugar a un sistema integral y armónicamente balanceado en su composición, apto para el empleo previsto. (ROD-71-01-I)

Como se puede observar gráficamente, existe una clara diferenciación respecto del período anterior en cuanto a la estructuración de los Elementos que la componen, poniendo el foco, fundamentalmente, en lograr desarrollar una gran masa blindada acorde al logro de la decisión en el combate.

Y esto se pudo lograr básicamente, y según se expusiera convenientemente en el capítulo anterior del presente trabajo, por la incorporación de la familia de vehículos TAM de fabricación nacional. De esta manera, los Regimientos de Tanques de tanques pasaron a disponer del nuevo material pesado a la vez que incorporan en su orgánica una subunidad de Tiradores Blindados con la capacidad principal, como se explicara con anterioridad, de brindar la protección y seguridad inmediata al tanque. El resto de los elementos de apoyo de fuego y de combate mantuvieron los mismos materiales que venían utilizando hasta ese momento.

Ahora sí, estamos en condiciones de determinar las fortalezas y debilidades de esta nueva organización:

Fortalezas

- Interoperabilidad: se potencia la fundamentación expuesta con anterioridad en cuanto a complementación de sus principales elementos de maniobra a la estandarización de técnicas, tácticas y procedimientos de empleo, no ya como producto de una organización para el combate, sino establecida en la orgánica de sus Unidades: tres subunidades de tanques y una subunidad de tiradores blindados por Regimiento.
- Modularidad: permite a sus elementos obtener una sinergia particular producto de la combinación de las capacidades de sus elementos de maniobra bajo un comando único de nivel, posibilitando ofrecer soluciones a los problemas militares operativos, en función de su capacidad modular y la interoperabilidad de sus componen-

tes, manteniendo inalterable su cultura organizacional, aspecto de vital importancia para lograr la eficiencia organizativa.

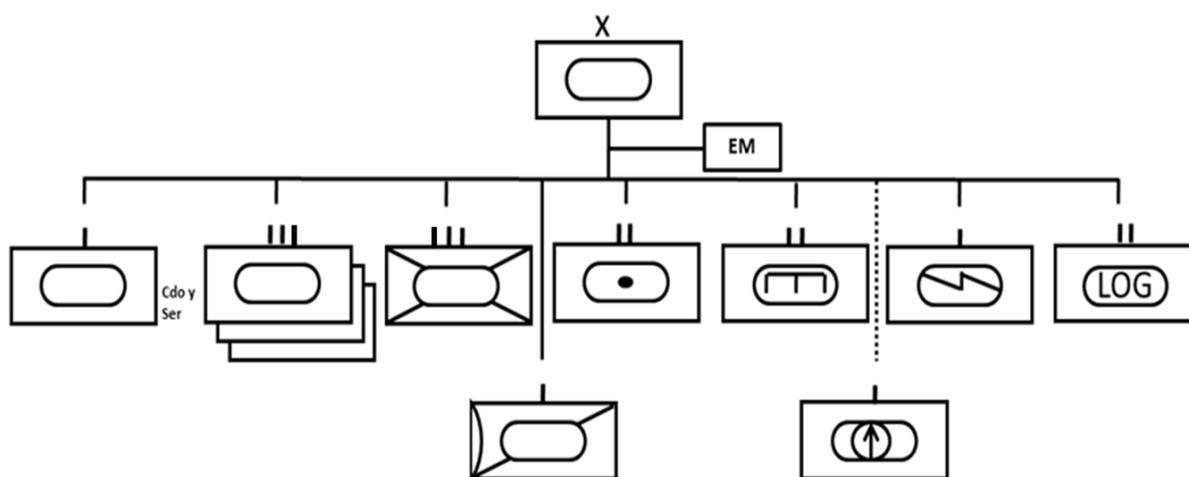
- Flexibilidad: podemos afirmar que esta organización demuestra, al contar con los medios de maniobra integrados bajo el mismo concepto de Unidad Táctica, ser sumamente flexible para adaptarse a los cambios de situación que impone el campo de combate, otorgando al Comandante la posibilidad de disponer de sólidos argumentos para determinar y desarrollar organizaciones para el combate que cumplan con eficiencia las misiones específicas que se sean encomendadas.
- Sustentabilidad: al contar ahora sí, con una familia de vehículos homogeneizada, capaz de unificar los esfuerzos de abastecimiento, mantenimiento y provisión de repuestos que permitan lograr un eficiente estado de alistamiento, otorgan el sostén necesario para darle al Comandante la libertad de acción necesaria para emplear sus medios según crea conveniente en tiempo y forma.
- Exigencia de Proporcionalidad: el rediseño de la estructura de este Elemento, pareciera reflejar de manera eficiente una adecuada racionalidad entre los fines que persigue y los medios que dispone. Las tres Unidades Tácticas Blindadas que dispone para ejecutar las operaciones tácticas son una clara muestra de la aplicación del principio de masa para el logro de la finalidad excluyente de esta organización: "...lograr la decisión en las operaciones terrestres de nivel táctico o estratégico operacional..." (EA, 2001)
- Exigencia de Configuración: la homogeneización en la familiar de vehículos permiten, como ya hemos detallado anteriormente, entre otras virtudes, establecer correctas interrelaciones entre sus partes componentes (Unidades Tácticas) y lograr una adecuada sinergia, donde el todo sea superador a la suma de las partes.

La Brigada Blindada (1992)

Finalmente llegamos al análisis del último modelo organizacional de la Gran Unidad de Combate Blindada, el modelo que prevalece en la actualidad en nuestra doctrina y en el despliegue de nuestro Instrumento Militar.

Figura 5

Estructura Organizacional de la Brigada Blindada (1992)



Nota: Modelo estructural doctrinario de la Gran Unidad de Combate Blindada año 1992. (EA, 2001)

La primer diferencia que surge a primera vista en la comparación de este nuevo modelo organizacional de la Gran Unidad de Combate con los anteriormente descritos, es que se suprime de su denominación el término *Caballería* y se incorpora a su estructura una Unidad Táctica del Arma de Infantería para complementar sus capacidades y le otorgará nuevas opciones a la hora de organizar para el combate: un Regimiento de Infantería Mecanizado.

Por ello habrá que enumerar cuáles son esas capacidades y en qué medida complementan a los tres Regimientos de Tanques que aún en la actualidad, mantienen en su orgánica al Escuadrón de Tiradores Blindados como complemento fundamental del tanque, aunque solo se trate de una mera desactualización doctrinaria no comprobable en los hechos.

Ahora bien, entre las capacidades más importantes y salientes de este nuevo Elemento, el Reglamento del Regimiento de Infantería Mecanizado establece que la Unidad podrá: “...operar ofensivamente en todo tipo de operación táctica; combatir contra elementos blindados del enemigo para canalizar sus fuerzas; combatir contra elementos mecanizados para lograr su destrucción...” (EA, 2004, p 8)

De esta manera, en esta nueva combinación sinérgica de capacidades constitutivas del menor agrupamiento de Armas, Tropas Técnicas y Servicios, bajo un comando único, los Elementos de Básicos de Combate tendrán dos misiones bien diferenciadas:

- El Regimiento de Caballería de Tanques será el elemento principal de maniobra para lograr la decisión en el combate a través de la maniobra, la potencia del fuego, la acción de golpe¹⁷ y la acción psicológica.
- El Regimiento de Infantería Mecanizado será el elemento de maniobra que concederá mayor flexibilidad a la organización, complementando las capacidades de los Regimientos de Tanques a través de la acción de choque¹⁸.

Habiendo establecido los principales conceptos diferenciadores incorporados en esta nueva organización, estamos en condiciones de determinar sus fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Modularidad: permite componer, en función de lo expuesto anteriormente, capacidades diferentes y sinérgicas, complementando sus Elementos Básicos de Combate para lograr efectos bien diferenciados para obtener el logro de la decisión. De esta manera, la organización para el combate, de carácter temporario, permitirá al Comandante determinar la eficiente combinación de sus elementos según sea el

¹⁷ Acción repentina que posibilite obtener la decisión, aprovechando una oportunidad favorable para desequilibrar la situación. (ROD 00-01)

¹⁸ Acción sostenida que contribuye significativamente a obtener la decisión, para crear, mantener o consolidar una situación favorable. (ROD 00-01)

problema militar a resolver. No obstante, organizar para el combate supondrá reestructurar vinculaciones, generar nuevos vínculos de relación y establecer las coordinaciones necesarias para actuar integradamente, acciones que se logran, necesariamente, con un adiestramiento adecuado, logrado a través del tiempo, un tiempo no definido, pero que significará sin duda alguna, el éxito o el fracaso en el combate.

- **Sustentabilidad:** al igual que lo detallado en la anterior estructura organizacional, y contando con una familia de vehículos homogeneizada que incorpora entre sus filas al VCTP, los esfuerzos de abastecimiento, mantenimiento y provisión de repuestos se estandarizan, logrando un eficiente estado de alistamiento y adiestramiento capaz de otorgar el sostén necesario a la organización para desarrollar las operaciones para las cuales fue concebida.
- **Exigencia de Proporcionalidad:** podemos decir que existe una adecuada racionalidad entre los fines que persigue y los medios que dispone. La incorporación de la Unidad Táctica de Infantería le otorga a la organización mayor flexibilidad táctica como ya se ha expresado con anterioridad. No obstante, podemos agregar que, doctrinariamente (no se refleja en la realidad), existe una sobreabundancia de medios, ya que conviven en una misma organización tanques, mecanizados y tiradores blindados. Es necesario hacer esta aclaración ya que estamos haciendo referencia y basando nuestra investigación en doctrina vigente en la Fuerza. En función de ello y para el caso particular del Regimiento de Caballería de Tanques, el Escuadrón de Tiradores Blindados debería dejar de existir ya que no sólo no se dispone de los medios a ciencia cierta sino que además, sus funciones fueron reemplazadas y por el nuevo Elemento mecanizado, que dicho sea de paso, posee sus mismos medios: el VCTP TAM o M113.

Debilidades

Antes de pasar a enumerar las debilidades consideradas para este Elemento, será necesario aclarar que las mismas estarán relacionadas directamente con uno de los factores de la táctica¹⁹ que adquiere especial consideración a la hora de analizar, especialmente, la organización para el combate a adoptar en cualquier situación, se trate del nivel que se trate: ese factor es el tiempo.

El tiempo de integración será el condicionante fundamental para lograr la eficiencia en el combate de las organizaciones transitorias, un tiempo que, como se explicara con anterioridad, no se encuentra definido, no es extenso ni escaso, pero sin duda alguna, influirá significativamente en el éxito o el fracaso en el cumplimiento de la misión.

Ahora sí nos encontramos en condiciones de continuar:

- Interoperabilidad: si bien de manera doctrinaria existe una adecuada compatibilidad y estandarización en los procedimientos de empleo entre los Elementos Básicos de Combate de esta Brigada para lograr el eficiente desempeño de una organización para el combate, en los hechos, esa integración se encuentra condicionada por varios factores, pero principalmente, por la dificultad para lograr desarrollar un adiestramiento operacional integrado, con el tiempo suficiente para establecer acuerdos, procedimientos, coordinaciones, sincronizaciones, y como se dijera con anterioridad, para *hablar en un mismo idioma*.
- Flexibilidad: de la misma manera, y en función del apartado anterior, si no se posee una real capacidad de establecer la interoperabilidad entre los elementos constitutivos de la organización, difícilmente se puedan lograr desarrollar estructuras versátiles que sean capaces de adaptarse eficientemente a los cambios de situación que propondrá el desarrollo de los conflictos actuales, donde la complejidad del

¹⁹ Los factores de la táctica son el espacio, el tiempo y el poder de combate relativo. Allí se plantearán los problemas tácticos que cada conductor a su nivel tendrá que percibir, identificar y resolver con sentido de oportunidad y particular agudeza. (ROB 00-01)

entorno y la incertidumbre constante, requerirán que esa adaptación se concrete con la mayor celeridad posible. Una vez más, vemos la importancia del factor tiempo.

- Exigencia de Configuración: si los criterios de interoperabilidad y de flexibilidad, según hemos analizado recientemente, son de difícil materialización en los hechos, entonces encontraremos que el sistema no se encuentra correctamente balanceado. En otras palabras, si no se logra materializar un adecuado equilibrio entre sus medios que sea capaz de lograr la eficiencia en el combate, difícilmente la organización podrá ser flexible a los cambios de situación.

Por otro lado, esta organización, doctrinariamente, conserva aún hoy en sus Regimientos de Tanques a los Escuadrones de Tiradores Blindados, para lo cual, una eventual organización para el combate dificultaría aún más ese anhelado equilibrio interno ya que la eventual coordinación de acciones y sincronización de efectos se debería lograr con tres elementos de maniobra bien diferenciados: tanques, tiradores blindados y mecanizados.

Comparación

Hasta el momento nos hemos dedicado a determinar las fortalezas y debilidades individuales de cada una de las estructuras organizacionales adoptadas por la Gran Unidad de Combate Blindada desde su creación hasta la actualidad.

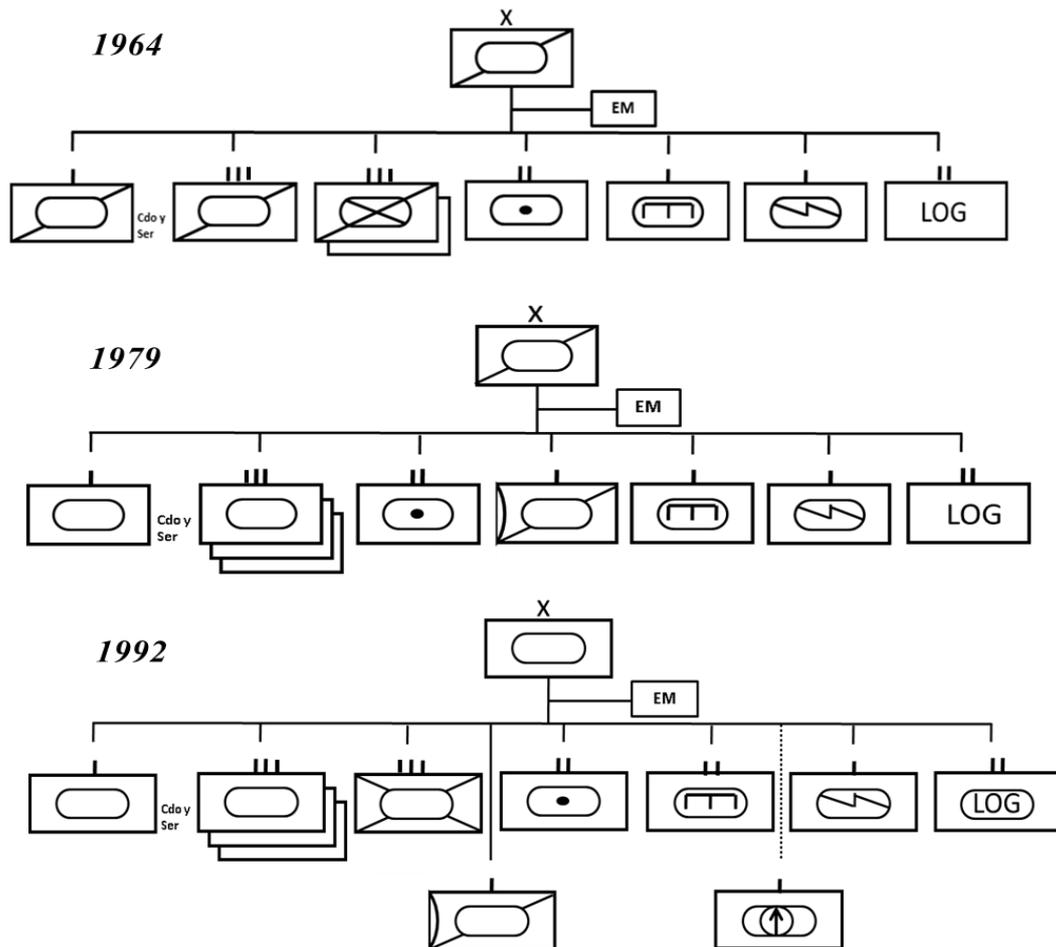
Ahora lo que resta será, en virtud de la finalidad establecida para el presente capítulo, comparar esas estructuras conjuntamente para poder establecer conclusiones significativas que permitan ser el fundamento necesario para el rediseño organizacional que se desarrollará en lo que resta de la investigación.

Tabla 1

Cuadro Comparativo con Fortalezas y Debilidades de la Gran Unidad de combate Blindada

| Criterios Organizacionales | Br C BI (1964) | Br C BI (1979) | Br BI (1992) |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Interoperabilidad | (+) | (+) | (-) |
| Modularidad | (+) | (+) | (+) |
| Flexibilidad | (+) | (+) | (-) |
| Sustentabilidad | (-) | (+) | (+) |
| Exigencia de Proporcionalidad | (-) | (+) | (+) |
| Exigencia de Configuración | (-) | (+) | (-) |

Nota: Tabla comparativa de las Fortalezas (+) y Debilidades (-) de los tres modelos estructurales adoptados por la Gran Unidad de Combate Blindada en relación a los Criterios Organizacionales y los Factores de Efectividad Estructural. *(Elaboración propia)*

Figura 6*Cuadro Comparativo Organizacional*

Nota: gráfico que compara los tres modelos organizacionales adoptados por la Gran Unidad de Combate Blindada. *(Elaboración propia)*

Conclusiones Parciales

Como se puede observar, los cambios estructurales de la Gran Unidad de Combate Blindada, producidos a partir del año 1964, evidencian una génesis multicausal que repercute de forma directa en los Factores de Efectividad Estructural.

Si bien el Ejército Argentino iniciaba una época de reestructuración, tanto organizacional como doctrinaria (la primera como consecuencia de la segunda), el Arma de Caballería

se encontraba desde mediados del siglo XX tratando de redefinir su rol dentro de la Fuerza, buscando una nueva identidad. En este contexto, los primeros y escasos vehículos blindados que arriban al país producto del *Plan Europa* pasan a conformar una nueva organización: la Brigada de Caballería Blindada. Esta primera etapa se caracterizó por la adaptación de la estructura organizacional a los medios disponibles: un Regimiento de Tanques y dos de Tiradores Blindados.

El desarrollo de la familia de vehículos TAM, a mediados de la década del 70, dio pie a la segunda etapa de esta organización, pudiéndose observar que, definitivamente, la Caballería adoptaría al tanque como su principal componente, estableciéndose en la orgánica de este Elemento la inclusión de tres Regimientos de Tanques que contemplaban una subunidad de tiradores blindados. De esta manera, y según se detallara en la descripción de sus fortalezas y debilidades, esta organización, producto tal vez de una cultura organizacional común entre sus elementos de maniobra, se destacaba eficiencia en la complementariedad entre los criterios organizacionales y los factores de efectividad estructural.

Por último, la incorporación de un Elemento de Infantería Mecanizada y la estructuración de una nueva organización en la década del 90, incrementarían las capacidades de la Brigada Blindada. No obstante, la complementación de sus elementos de maniobra en una Organización para el Combate, en los hechos, resulta muy difícil de realizar en función de los siguientes aspectos: escaso adiestramiento y alistamiento integrado, guarniciones y campos de instrucción distantes y por último, falta de una capacitación integral, capaz de proyectar una cohesión factible y eficiente de sus recursos humanos.

Capítulo III

Rediseño de las Organizaciones

El último capítulo de este trabajo materializa el momento del proceso en el cual, ya concretada la etapa de investigación propiamente dicha, debe plasmarse el resultado en una propuesta que intente ser creativa y superadora del problema retenido para la misma.

La respuesta a estas preguntas, en lo que a organizaciones militares se refiere, llegaría de la mano de hallar un punto de encuentro coherente entre lo que se piensa, lo que se dice, lo que se puede y lo que se necesita. Esto es, entre el pensamiento militar, su doctrina, sus recursos y sus proyectos.

Concretamente, una cosa es pensar en una organización para el cumplimiento de una misión, otra es estar en capacidad de decirla o diseñarla, otra poder materializarla con lo que tengo, y otra es no perder de vista lo que necesito tener.

A lo largo del período considerado, se han analizado estructuras asimilables a realidades totalmente distintas de las nuestras (de recursos materiales, de magnitud de los espacios de empleo, de culturas e idiosincrasias, entre otras), se han diseñado otras distintas de las pensadas, se han concretado otras distintas de las diseñadas y se han imaginado otras muy distintas de las concretadas.

El rediseño organizacional pretendido surgirá de hallar el punto de encuentro entre *lo que puedo con lo que tengo* y *lo que quiero pero sé que nunca podré tener*, tratando así de evitar vivir en crisis yendo detrás de los acontecimientos. Lo que puedo con lo que tengo significa, en los hechos, renunciar al control soberano del territorio de nuestra Nación en el mediano y en el largo plazo, y *lo que quiero pero nunca tendré* significa un placebo que lo único que logra es que el momento de la decisión nos encuentre sin conductores para nuestras organizaciones de combate, viviendo una fantasía que termina en el mismo punto que la opción anterior: la indefensión.

Un sistema de armas nuevo, moderno, tarda muy pocos días en estar operable. Su tripulación, unos pocos meses. Pero el conductor del elemento que los agrupa y los debe conducir en el combate, tarda una generación en formarse. A esto apunta fundamentalmente el rediseño de estas organizaciones militares de combate particulares.

Así, al tener el diseño de una estructura orgánica adecuada para el cumplimiento de la misión, cualquiera sea el nivel del que se trate, con sus respectivos conductores, adiestrados e instruidos para conducirla en el marco de cualquiera de las operaciones tácticas que le son propias, resuelve el conflicto surgido en el párrafo precedente.

Llegados a este punto, cabe preguntarse cuáles son los factores objetivos que condicionan a la organización como actividad básica de comando.

Al respecto, intentaremos establecer un vínculo entre la cooperación y la competencia, entendidas éstas como formas de relación de sentido opuesto, entre dos o más individuos y/u organizaciones, siendo que, tanto la cooperación como la competencia son necesarias en distintos momentos de la vida militar.

Según Julien Freund²⁰ “... el conflicto sólo puede nacer por la presencia de otro o de los otros...” (Freund, 1987). Habida cuenta que, según él, las relaciones humanas se caracterizan, básicamente, por la aparición del segundo, vemos que las relaciones entre individuos y organizaciones pueden pasar de la cooperación a la competencia y de ésta al conflicto, a partir de la exclusión del tercero, casi sin solución de continuidad.

Por esto, y para cerrar esta introducción, diremos que el sinceramiento de las organizaciones pasaría por lograr, desde la organización como actividad básica de la conducción, que las relaciones o vínculos a generar y mantener entre sus integrantes, sean prioritariamente de cooperación, superando la competencia y excluyendo el conflicto que impide su armónica cohesión.

²⁰ Julien Freund (Francia. 1921-1993) sociólogo y destacado filósofo político del siglo XX.

Competencia, cooperación y organización

En esta parte del trabajo, buscaremos desarrollar un concepto de organización que, sin vulnerar los límites del pensamiento científico, resulte funcional a su objetivo.

Para ello, intentaremos relacionar de forma lógica las tres expresiones que componen su título, hecho éste que debería convertirse en el principal soporte conceptual de nuestra propuesta de investigación

Así, veremos que tanto la competencia como la cooperación tienen su momento protagónico en la vida del soldado profesional y en el de las fracciones que éstos deberán integrar a lo largo de su carrera.

La organización por su parte, como actividad básica de la conducción, será la encargada de articular estos sentimientos a lo largo de la vida del individuo militar, haciéndole notar claramente, cuándo debe competir y cuándo cooperar. En el correcto desempeño de esta articulación, estará la clave del éxito.

Por último diremos a modo de cierre de este párrafo que es el sentimiento de cooperación el que deberá prevalecer la mayor parte del tiempo, tanto de la vida del individuo como de las organizaciones militares.

Existen diferentes aproximaciones conceptuales cuando nos referimos a la cultura de una organización, pero según Edgar H. Schein²¹, uno de los pioneros en su estudio, la misma puede ser definida como:

Un modelo de creencias básicas compartidas, aprendidas por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como el camino correcto para percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Schein, 2010, p 18)

²¹ Edgar H. Schein (Suiza- 1928). Considerado una autoridad en la materia de la psicología de las organizaciones, el padre del Desarrollo Organizacional, y creador de los conceptos cultura corporativa.

La competencia

Es, desde el punto de vista de la sociología moderna, la primera relación a darse entre dos o más individuos u organizaciones, incluyendo las relaciones familiares. Su significado, según la Real Academia Española, alude a la disputa entre dos o más personas sobre algo expresada en términos de una oposición o rivalidad que existe entre dos o más personas que aspiran a obtener una misma cosa. Completa este concepto el hecho que la competencia se da entre entidades de una misma especie.

En orden a esto, los institutos de formación militar son los encargados de instalar, en nombre de una necesaria meritocracia, una sana competencia entre quienes más tarde serán soldados y luego conductores. La personalidad militar del ciudadano que se incorpora a la profesión militar, se forma en un contexto ético y técnico que le imprime, por debajo de su piel de soldado, un carácter que resultará imborrable a lo largo de su vida, y que estará dado por el sentimiento de pertenencia a alguna de las organizaciones básicas que la conforman: las armas, tropas técnicas, especialidades y servicios.

Esta etapa de formación imprime en el perfil del hombre de armas un carácter que le es propio y que no cambiará bajo ninguna circunstancia de su vida militar

La diferencia entre soldados y conductores no apunta a la naturaleza de los individuos en tanto todos los conductores militares deberán haber sido primero soldados, sino a aquellos individuos que, sin haber sido formados particularmente para conducir a otros, se encuentran en el combate con situaciones en las que, será la capacidad de liderazgo la que defina la conducción de las distintas fracciones.

Aun ese liderazgo entre pares, se apoya en la meritocracia de aquel a quien todos reconocen como el mejor para resolver situaciones en bien del conjunto.

Luego, la meritocracia genera una competencia que resulta positiva o beneficiosa, tanto para individuos como organizaciones, cuando la misma se ejerce en pos del bien común.

Pero esa competencia positiva que busca el bien común, puede convertirse en negativa cuando la misma atente contra una actitud imprescindible para alcanzar el éxito en el combate: la cooperación.

Cerraremos este razonamiento afirmando que la competencia es positiva en tanto genere cooperación y negativa, cuando atenta contra ella pudiendo llegar, en este último caso, a generar conflictos.

La cooperación

Sin perjuicio de lo desarrollado en el punto anterior acerca de la competencia que el instituto de formación fomenta en los individuos en aras de la creación de un sistema meritocrático, existe otro vínculo que se hace presente en su real magnitud y que es el que llevará a una organización a cumplir con su misión: la cooperación²².

A ese vínculo se refiere la expresión *sistema de armas combinadas* a la que apelamos de forma reiterada tanto, en las aulas como los cuarteles, cuando queremos poner en palabras lo que realmente ocurrirá cuando entremos en combate. Como si hubiera otra forma de combatir que no sea mediante la cooperación entre armas.

Por otro lado, cabe afirmar que las organizaciones que participan del combate lo hacen en el ejercicio cooperativo de especialidades aplicadas al combate. Así, mientras que la formación por armas busca definir un perfil de conducción, el perfeccionamiento en especialidades busca optimizar las capacidades de los recursos humanos disponibles en un contexto de combate particular: monte, montaña, blindados, mecanizados, entre otras.

Por eso, afirmamos que no se combate compitiendo entre armas, si no cooperando entre especialidades.

²² Según la RAE, el término surge de la unión del prefijo “co” que significa con, y del verbo “operar”, que significa, realizar. O sea “realizar con”, esto es obrar juntamente con otro u otros para la consecución de un fin común.

Diremos por último en este apartado que, en el contexto del combate, la cooperación tanto entre individuos como entre organizaciones será fundamental para el cumplimiento de la misión. Y a su vez podemos agregar que el sentimiento en el que se sustenta dicha cooperación, surgido principalmente del conocimiento mutuo y de la diaria convivencia, es la camaradería.

Y es esa camaradería el vínculo que permite reemplazar la competencia y la individualidad, propios del ser humano y de alguna forma pernicioso de corporativismo, por un sentimiento de colaboración y pertenencia, imprescindible para el cumplimiento de cualquier misión. Y, para que esto ocurra, es fundamental la organización.

La organización

“...La preparación para la guerra guiará toda la actividad de una organización militar y su estructura, la cual deberá tender al paradigma organizacional que establece como ideal organizarse desde la paz para enfrentar adecuadamente la crisis, procurando efectuar las menores adecuaciones posibles al ser desplegado para la ejecución de operaciones...” (EA, 2015, II- p 38)

En virtud de este apartado, la organización²³ será la Actividad Básica de la Conducción encargada de articular ambos aspectos de la personalidad militar: asociando la competencia a la formación por un lado y la cooperación con el perfeccionamiento por el otro.

Esta articulación se logra a través de superar viejas definiciones dogmáticas, reemplazándolas por conceptos operativos que permitan adecuar tanto la Fuerza a la realidad, como la realidad a la Fuerza. Por esto, la organización de los elementos que conforman la Fuerza es, más que importante, vital.

²³ Es la actividad que consiste en vincular y armonizar todos los medios (humanos y materiales) a disposición del Instrumento Militar, a fin de satisfacer las exigencias impuestas, con la mayor eficacia y al menor costo. (Art 3007 – ROB-00-01)

Si bien nuestra doctrina no establece un orden de importancia en cuanto a las actividades básicas de la conducción, y en función de lo desarrollado hasta el momento, estamos en condiciones de afirmar que es la Organización la que habilita el ejercicio de las restantes: sin ella no hay planeamiento, no hay coordinación, no hay dirección ni control.

Otras visiones sobre el tema

En función de que el presente trabajo no se agote en una visión sesgada del problema, es que resulta de particular interés para la misma, conocer las vivencias y enfoques que, sobre la problemática planteada, puede acercarnos la opinión de camaradas de países amigos que comparten esta etapa de nuestra especialización militar, tal como fuera expresado en la Introducción del presente trabajo. Para ello, hemos confeccionado un cuestionario de baja estructuración que se agrega como Anexo 1, el cual es lo suficientemente amplio y flexible como para producir la inducción a cualquier tipo de respuesta.

Esto se debe al sólo hecho que, desde el punto de interés ocupa, resultan tan valiosas las respuestas que coinciden con el objetivo deseado, como aquellas que no lo hacen. Es importante que los encuestados privilegien el liderazgo, la planificación, la coordinación, la competencia, la cooperación o la organización.

Las principales ideas o conceptos a destacar, y que fueron consideradas a través de grupos conceptuales, son las siguientes:

En relación a las Actividades Básicas de la Conducción:

- "...La Dirección es la ideal, puesto que desarrolla la confianza en los líderes y crea un ambiente diferente y beneficioso dentro de un Teatro de Operaciones..."
- "...La Organización es importante porque sin ella no se puede planificar, por lo tanto, sería poco probable pasar a la parte dinámica de la conducción como lo es la coordinación y control..."

- "...La Coordinación es la más difícil para obtener o perfeccionar durante una guerra y requiere mucha práctica. La coordinación entre unidades y organizaciones durante la paz requiere una gran inversión de tiempo, esfuerzo, fondos, y equipo para una capacitación más realista..."
- "...La Organización, otorga los alcances de las operaciones. Cualquier operación militar se nutre de capacidades militares y éstas a su vez de organizaciones. El desempeño eficiente de una organización requiere de entrenamientos, crear lazos tácticos de todos sus componentes, entendimiento común y experiencias compartidas entre otros aspectos y ello, requiere de tiempo (no se improvisa), por lo tanto debe ser ejercido desde tiempos de paz..."

En relación a la Competencia y Cooperación:

- "...Existe competencia desde la misma formación del militar pero se estimula la cooperación. La cooperación y la competencia son complejos culturales que son difíciles de modificar..."
- "...Competencia y Cooperación no coexisten. Se privilegia la cooperación..."
- "...Existe competencia en todos los niveles de la carrera (...) Se privilegia la cooperación para la ejecución de operaciones militares. La cooperación aumenta en relación con el nivel de peligro de una operación militar, y la competencia disminuye. Los líderes y los soldados generalmente desprecian la competencia en circunstancias peligrosas..."
- "...La competencia es recurrente a la cooperación y contribuye al mejor cumplimiento de las tareas encomendadas..."
- "...La cooperación entre organizaciones es permanente sobre la base que la mayoría de las unidades son combinadas, es decir, reúnen bajo un mismo mando a unidades de diferentes armas, de tal manera de crear lazos y simplificar entrenamien-

tos fomentando el entendimiento común (...) La cooperación permite crear una condición de trabajo favorable para entrenamientos posteriores, entendiendo que la sinergia de capacidades combinadas es la que en combate produce los efectos que se requieren...”

La lógica de las organizaciones: coherencia y trazabilidad

En este punto, es necesario exponer los que, a entender de este trabajo, serían los factores más relevantes a tener en cuenta cuando de organizar un elemento militar se trate: la coherencia y la trazabilidad.

Así, mientras la coherencia nos habla de un vínculo multidireccional, la trazabilidad nos habla de un vínculo vertical.

La coherencia

Este aspecto, considerado de fundamental importancia cuando se trate de organizar cualquier tipo de elemento, nos refiere por un lado, a una conexión, a una relación o unión de unas cosas con otras, y por otro, a una actitud lógica y consecuente con los principios que gobiernan una actividad.

Es en este punto donde tenemos que detenernos brevemente sobre los principios de la conducción²⁴ de las operaciones militares, para poner a consideración el hecho que, varios de ellos, tienen una dependencia directa con la organización del elemento de que se trate.

La masa, la maniobra, la libertad de acción, la ofensiva, la economía de fuerzas, por nombrar sólo algunos, sólo adquieren sentido cuando son pensados en función de una organización dada.

²⁴ Es un axioma o verdad fundamental, cuya observancia posibilita, en gran medida, el ejercicio de una exitosa conducción de las Fuerzas en el cumplimiento de una misión. Interrelacionados, proveen al comandante y a su estado mayor/plana mayor una guía general para la conducción de operaciones. (Art 3012 – ROB 00-01)

De esta manera, podemos afirmar que en la organización, será fundamental esta coherencia, tanto para lograr la eficiencia en la aplicación de los diferentes mecanismos de coordinación²⁵ hacia adentro como en las coordinaciones laterales hacia afuera y en su relación el entorno.

La trazabilidad

Entendida como la posibilidad de identificar el origen y las diferentes etapas de un proceso, sea el mismo de la naturaleza que fuera, será fundamental para la organización de cualquier elemento militar.

Esta afirmación permite establecer una lógica articulación entre los distintos niveles de su estructura, posibilitando imaginar a las organizaciones militares a partir de un razonamiento tanto deductivo como inductivo, permitiendo desagregar una organización en sus organizaciones menores, como construirlas desde su mínimo nivel de estructuración hacia su máximo nivel de conducción.

Así, cuando analizamos la estructura de las Fuerzas Terrestres desde un determinado nivel hacia abajo, o sea hacia los elementos en los que se van desagregando dichas Fuerzas, encontraremos que es necesario tanto que el nivel inferior se encuentre coherentemente contenido en el superior, como que el nivel superior esté coherentemente integrado por los organismos que le dependen.

En relación directa con el nivel de razonamiento planteado, el próximo paso será el de determinar qué organizaciones estarían sobrando y cuáles faltando y que afectan, en cada caso particular, la trazabilidad de una organización militar.

Una consecuencia inmediata en este aspecto radica en instalar la idea que el criterio de *organizar para el combate* tipificado de forma implícita en las definiciones de Fuerza de Ta-

²⁵ Según detalla Henry Mintzberg en su libro *la Estructuración de las organizaciones*, son aquellos mecanismos que intentan explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan el trabajo.

rea y Equipo de Combate de nuestra doctrina, no alude, como el título indica, a la acción de organizar sino a la de reorganizar.

Todas las organizaciones operacionales contenidas en la doctrina vigente del Ejército Argentino son, por definición, organizaciones para el combate ya que todas han sido concebidas para adiestrar, alistar y entrar en acción, con los recursos humanos y materiales que le fueran asignados para tal fin.

La idea gira alrededor de considerar que lo orgánico no refiere a algo que se encuentre por fuera de la organización misma (como podrían ser un arma básica de combate, un apoyo, un servicio o una especialidad) sino a la ella en sí misma.

Por eso encuadramos el presente trabajo, entre otras áreas temáticas, en el de la Doctrina Organizacional, siendo ella la herramienta que proporcionaría un adecuado equilibrio entre lo holístico y lo adhoc, articulando los elementos necesarios para la acción con su consecuente lentitud. El concepto es, esencialmente, holístico.

El concepto de Organización para el Combate, tal cual está planteado en nuestra doctrina, encierra un concepto de base aritmética, en el cual el producto diferencial surge de la adición de una parte o partes, en lugar de una visión adhoc de una base propuesta.

La noción de pertenencia estable a una determinada fracción proporciona a sus conductores la capacidad de adiestrar, alistar y accionar de forma eficiente y coherente con sus elementos desde la paz, en el cumplimiento de sus funciones o misiones subsidiarias, hasta su empleo pleno en operaciones de combate.

Aunque pudiera resultar una obviedad, nunca está de más resaltar y destacar que el principal criterio de asignación de recursos y de su consecuente estructuración, se apoya en el cumplimiento de la misión principal del elemento. En este orden de cosas, un elemento militar puede, con sus medios orgánicos, contribuir a contener un incendio, lo que no puede es incorporar autobombas en su Cuadro de Organización.

La cadena de organizaciones hasta la Gran Unidad de Combate Blindada

El trabajo integrador realizado hasta aquí nos lleva a considerar, a partir de las definiciones que nos proporciona el Reglamento de Conducción para las Fuerzas Terrestres, todas las organizaciones que, de una manera u otra, tienen relación con la Brigada Blindada.

Pero antes de introducirnos de lleno en la problemática de las organizaciones, y con la sola finalidad de darle la trazabilidad necesaria a las conclusiones a las que arribaremos, tenemos que hacer referencia a aquellos aspectos contemplados por la doctrina vigente como necesarios en la conformación de una fuerza militar, pero que no forman parte de sus organizaciones.

Nos referimos particularmente a dos conceptos que son considerados como antecedentes necesarios de toda organización militar, a saber:

- Las Fuerzas Terrestres: son Fuerzas preponderantemente del Ejército, organizadas, equipadas y adiestradas para conquistar o controlar el terreno, destruir al enemigo y proyectar su poder de combate mediante el desarrollo de operaciones militares, con el propósito primario de ganar la batalla en el ambiente terrestre y proporcionar opciones para su empleo efectivo en todas las fases del conflicto. (EA, 2015,II – p 1)

De esta definición primaria se desprende que, sin definir una prioridad entre las actividades básicas de la conducción, la primera acción a ejecutar sobre las fuerzas a ser empleadas en el ámbito terrestre, es organizarlas para, una vez organizadas, ser equipadas e instruidas.

Luego, las fuerzas no son la organización, ni la organización las fuerzas, sino que ambos conceptos describen planos o momentos distintos de la realidad, que concurren en un propósito: el cumplimiento de la misión.

- Los medios que integran el Ejército: son la estructura de recursos humanos y materiales con que se organiza el Ejército para cumplir las funciones que imponen las operaciones militares a las fuerzas terrestres. (EA, 2015,II – p 10)

De esta precisa definición se interpreta que los medios que integran el Ejército son la materia de las organizaciones, pero no son las organizaciones.

La ejecución de operaciones militares, cualquiera sea su naturaleza, implica satisfacer una multiplicidad de funciones que imponen, desde la paz, la preparación de la Fuerza para tal fin. Tal preparación no solo comprende la indispensable educación, instrucción y adiestramiento, sino además la obtención, adquisición y administración racional y coherente de los medios disponibles, a fin de colocarlos en las mejores condiciones para operar. (EA, 2015,II – p 10)

En este párrafo, podemos encontrar dos momentos de la profesión militar claramente diferenciados: el de la formación militar y el de la administración coherente de los medios disponible, que como ya quedara dicho anteriormente, es la organización.

Para cumplir con las funciones que impone el combate, el Ejército estructura sus medios humanos y materiales en: Armas, Tropas técnicas, Servicios y Tropas de Operaciones Especiales. (EA, 2015,II – p 10)

Sobre este punto debemos decir que estructurar no es organizar. La estructuración es genérica y la organización específica. Empleando un método de razonamiento al que ya hemos apelado, podemos decir que puedo estructurar para organizar, pero no puedo organizar para estructurar. Luego, la estructura deberá existir previamente para poder ser objeto de organización.

Escuadrón de Tanques). Nótese que se eliminan los términos que hacían referencia a las Armas (Caballería e Infantería) y se agregan los que hacen referencia a la especialidad (blindados o mecanizados). (*Elaboración propia*)

Conociendo este nuevo tipo de estructuras, estamos en condiciones de redefinir algunos conceptos doctrinarios que, tal como se mencionara en la introducción de este apartado, deberían ser modificados para lograr una adecuada y lógica trazabilidad entre lo que reza la doctrina y lo que propone la organización.

Tabla 2

Definiciones de nivel Gran Unidad de Combate

| Elemento | Definiciones | | |
|-----------------------------------|---|--|---|
| | Conducción de las FFTT | Propuesta | Diferencias |
| Gran Unidad de Combate (Art 2031) | Menor agrupamiento de armas, tropas de operaciones especiales, tropas técnicas y servicios, bajo un comando único. | Menor agrupamiento de armas, tropas de operaciones especiales, tropas técnicas y servicios, bajo un comando único. Por su modularidad, es la organización especialmente apta para desempeñarse en el combate de forma independiente o semiindependiente | La modularidad de la GUC es la que, aplicada a nuestros grandes espacios y a una deficiente organización territorial en tiempos de paz, la hacen la organización especialmente apta para desempeñarse en el combate de forma independiente o semiindependiente. |
| La Brigada (Art 2033) | Las brigadas se reconocen y diferencian entre sí según sea su tipo y su concepto de empleo. La naturaleza de los medios con que estén organizadas y equipadas; en conjunción con la modalidad de su adiestramiento, caracterizará sus empleos y las tipificará como: Ligera, Mediana, Pesada y Otras Brigadas. | Los distintos tipos de Brigadas se distinguen entre sí por la función que cumplen en el combate a partir de una capacidad específica que la caracteriza, o por el ambiente geográfico particular en el que operan, sin resultar relevante si se tratan de livianas, medianas o pesadas | Lo que abunda, daña o confunde. Tal es el caso de la categorización de las brigadas en livianas, medianas, pesadas y otras. Todas nuestras brigadas, entran en la categoría de <i>Otras brigadas</i> . Se propone eliminar la clasificación de las brigadas en función de la clasificación propuesta. |
| Brigada Blindada | Es una brigada pesada constituida, básicamente | Es una brigada constituida, básicamente, por uni- | Se elimina el calificativo de “pesada” ya que se conside- |

| | | | |
|------------|--|---|---|
| (Art 2014) | te, por unidades tácticas de caballería blindada, complementadas por unidades tácticas de infantería mecanizadas; unidades de apoyo de fuego autopropulsadas o de artillería blindada y unidades de apoyo de combate mecanizadas | dades tácticas blindadas, integradas con elementos mecanizados; unidades de apoyo de fuego de artillería blindada y unidades de apoyo de combate mecanizadas. | ra a la misma redundante y confusa. Se elimina la categoría de “Caballería” por responder a un perfil de formación de sus conductores, y no a una organización en sí misma. Se reemplaza el término “complementadas” por el de “integradas” por calificar mejor este último a la categoría del vínculo que se pretende crear. |
|------------|--|---|---|

Nota: tabla comparativa entre conceptos doctrinarios del Reglamento de Conducción para las Fuerzas Terrestres y una propuesta propia de modificación en el nivel Gran Unidad de Combate. *(Elaboración propia)*

Tabla 3

Definiciones de nivel Unidad y Subunidad de Combate

| Elemento | Definiciones | | |
|---------------------------|--|---|---|
| | Conducción de las FFTT | Propuesta | Diferencias |
| Unidad Táctica (Art 2045) | Mayor agrupamiento orgánico de tropas pertenecientes a un arma, tropa técnica, tropas para operaciones especiales o servicio, bajo un comando único. | Mayor agrupamiento orgánico de tropas pertenecientes a una o más armas de combate básico, tropas técnicas, tropas para operaciones especiales o servicios, bajo un comando único. | El concepto de “arma” se ve superado por el de “armas de combate básicas”. De esta forma, la unidad táctica blindada, podrá ser el agrupamiento orgánico de tropas pertenecientes a una o más armas de combate básico, pudiendo tener en todo momento una organización adecuada al tipo de combate que deberá ejecutar. |
| Regimiento. (Art 2045) | Mayor unidad táctica orgánica de los elementos básicos de combate de infantería o caballería. Se organizará, equipará e instruirá para ser empleada según las características de empleo del arma y, dentro de ella, a la especialidad que pertenece. | Mayor unidad táctica orgánica de los elementos básicos de combate, blindados y mecanizados. Se organizará, equipará e instruirá para ser empleada según las características de empleo de las armas de combate básicas y, dentro de ellas, a la especialidad que pertenecen. | Como en la definición anterior, el concepto de “arma” deja su lugar al de especialidades de combate como lo son los blindados y los mecanizados. |

| | | | |
|------------------------------|---|--|--|
| Fuerza de Tarea (Art 2046) | Agrupamiento de carácter temporario bajo un comando único, de elementos básicos de combate de nivel unidad táctica completa o disminuida, a la cual se le agregan elementos de otras armas, tropas de operaciones especiales, tropas técnicas o servicios, donde al menos una es de nivel subunidad, y que se constituyen para la ejecución de una misión específica. | En virtud de lo desarrollado en este Capítulo acerca de la idea de que lo orgánico es en sí una organización para el combate, esta definición no merecería sufrir ninguna modificación ya que su redacción actual satisface los criterios empleados para este trabajo. | No existirían diferencias de fondo ni de forma con la definición de esta organización. |
| Equipo de combate (Art 2046) | Agrupamiento de carácter temporario, bajo un comando único, de elementos básicos de combate de nivel subunidad táctica completa o disminuida, a la cual se le agregan organizaciones de armas, tropas de operaciones especiales, tropas técnicas o servicios, donde al menos una es de nivel sección y que se constituye para la ejecución de una misión específica. | En virtud de lo desarrollado en este Capítulo acerca de la idea de que lo orgánico es en sí una organización para el combate, esta definición no merecería sufrir ninguna modificación ya que su redacción actual satisface los criterios empleados para este trabajo. | No existirían diferencias de fondo ni de forma con la definición de esta organización. |

Nota: tabla comparativa entre conceptos doctrinarios del Reglamento de Conducción para las Fuerzas Terrestres y una propuesta propia de modificación en el nivel Unidad Táctica. (*Elaboración propia*)

Habiendo reformulado aquellas definiciones que consideramos importantes, y que dan sustento a las conclusiones a las que pretende arribar este trabajo, pasaremos a detallar las fortalezas, tal como lo hiciéramos en el capítulo anterior, que presenta de esta nueva propuesta de diseño:

En cuanto a su interoperabilidad y modularidad, con la integración de ambos elementos básicos de combate, agrupados bajo una misma especialidad (blindada), coexistiendo en un mismo asiento de paz y bajo un comando único de nivel Unidad, se favorece y facilita

sensiblemente la sinergia organizacional deseada para la ejecución de las operaciones tácticas, sea cual fuere su naturaleza, a través de la compatibilidad y la estandarización de las técnicas y procedimientos de combate.

Así, de alguna manera, lo que se busca es minimizar las deficiencias que puedan llegar a surgir de la Organización para el Combate (de carácter temporal), donde el factor TIEMPO es considerado de vital importancia para la consecución de la eficiencia en el combate.

Nótese también que en este aspecto, la organización misma le otorga al Jefe de Unidad la posibilidad de establecer la propia administración de sus elementos básicos de combate, ya sea de manera pura o integrada, disponiendo además, de las herramientas necesarias para combinar capacidades según sea el problema militar a resolver.

Una de esas herramientas, puntualmente, se materializa de a través de la instrucción, el adiestramiento y el entrenamiento de las fracciones de esta Unidad de armas combinadas por medio la ejecución de las distintas clases de ejercicios que se encuentran contemplados en nuestra doctrina específica.

Otra cuestión sumamente importante a tener en cuenta, pero que no forma parte del objetivo perseguido por este trabajo y que pudiera ser considerado como una consecuencia de lo propuesto, es la de lograr el desarrollo, desde el punto de vista de la educación operacional, de una capacitación integrada entre ambos elementos básicos de combate que contemple las particularidades de esta nueva especialidad, emulando, de alguna manera, lo que hiciera en su momento la Escuela de Tropas Mecanizadas / Blindadas a la que hicieramos referencia en la Introducción de este trabajo

En cuanto a los criterios de flexibilidad y sustentabilidad podemos destacar que, habiendo logrado desarrollar una organización interoperable y modular, con las características particulares desarrolladas en el capítulo anterior, sus elementos constituirán estructuras lo

suficientemente versátiles como para adaptarse con eficiencia, no solo a los cambios en la situación táctica que propondrá la incertidumbre del entorno, sino también a la complejidad que supone un sostenimiento logístico de estas características.

Por último, es necesario destacar que este rediseño propicia el desarrollo de una nueva Cultura Organizacional, capaz de minimizar las deficiencias ocurridas durante el planeamiento y la ejecución de las operaciones tácticas y que son producto, como ya se expresara con anterioridad, de elementos o fracciones que poseen idiosincrasias diferentes y que fueron concebidas para desempeñarse de manera independiente en el combate.

Conclusiones Parciales

Tal como se dijera, uno de los principales aspectos a considerar a la hora de rediseñar una organización, será el eficiente cumplimiento de los criterios organizacionales para su estructuración. Para ello, será fundamental establecer en un primer momento la integración y la cohesión de sus elementos de maniobra, para luego, poder hacer lo propio con los elementos de apoyo de fuego, de combate y logísticos.

No existe integración si existe competencia y no existe integración sin su correlativa cooperación. Por ello, la organización, como actividad básica de la conducción, será la encargada de lograr, coherencia mediante, la amalgama perfecta de sus elementos constitutivos, para luego, a través de la coordinación, establecer las relaciones de detalle para ejecutar la maniobra.

Por último, diremos que el factor fundamental para lograr el éxito en el cumplimiento de la misión es el desarrollo de una fuerte cultura organizacional, que les permita a sus miembros componentes desarrollar lazos de pertenencia que le otorguen la capacidad de responder de la mejor manera posible ante situaciones límite que resulten del caos en el combate.

El empleo combinado de los elementos básicos de combate de esta *especialidad blindada*, de manera permanente, en un mismo asiento de paz y bajo un comando único de nivel Unidad, permitirá al Comandante de la Gran Unidad de Combate Blindada, disponer de un elemento versátil y flexible para adaptarse con la mayor celeridad a los cambios que propone el entorno, dejando de lado definitivamente la influencia del factor tiempo como requisito excluyente para lograr el éxito en las operaciones militares.

Conclusiones Finales

La conclusión esencial a desarrollar como cierre del presente trabajo final integrador, nos debería permitir *determinar la estructura organizacional de la Gran Unidad de Combate Blindada que optimice el empleo de los recursos propios de su organización*, según lo establece la finalidad de su objetivo principal.

Este ha sido el motor fundamental de todos y cada uno de los pasos realizados hasta el momento, tanto durante la etapa netamente investigativa del proyecto, materializada por la introducción y sus dos primeros capítulos, como en la que intentamos trasladar al terreno conceptual el producto de dicha investigación, en el tercer y último capítulo.

A raíz de ello, consideramos sumamente necesario terminar de poner en valor a la Organización como actividad básica de la conducción, habiendo quedado dicho que, sin ser la más importante, era sí la que debería ejecutarse en primer término una vez recibida una misión, ya que sólo su ejecución permitiría poner en acto el ejercicio de las restantes.

La organización nacional surgida de la Revolución de Mayo de 1810, la organización de una fuerza militar capaz de afirmar los ideales libertarios de dicha revolución, la organización de una fuerza militar capaz de asegurar las fronteras nacionales y terminar con el vasallaje colonial en América del Sur, la organización de un Congreso Constituyente que terminara de definir nuestro perfil nacional bajo la forma de un estado republicano de gobierno, son

solo algunos de los momentos más destacados de nuestra historia en los que fue la Organización la que permitió dar paso a la acción.

Sin una organización que ordene coherentemente los recursos disponibles no habría forma de planificar, de coordinar, de dirigir y luego de controlar. Es ella la actividad que permite, en una primera instancia, el funcionamiento sinérgico de sus partes constitutivas para el logro de los objetivos establecidos y es ella la que genera el carácter holístico de su entidad.

En este orden de cosas podemos agregar que es la cooperación entre individuos, y luego entre organizaciones, la que hace posible esa sinergia, y que esa misma cooperación se verá fomentada a través del desarrollo de una fuerte cultura organizacional que sea capaz de subsanar las deficiencias propias surgidas del desarrollo de las acciones tendientes a la consecución de un objetivo.

En virtud de ello y enfocándonos en el tema troncal de este trabajo, consideramos que el diseño estructural a desarrollar por la Brigada Blindada, en la búsqueda de la sinergia operacional, debería contemplar la integración de sus elementos básicos de combate, agrupados bajo una misma especialidad (blindada/mecanizada), bajo un comando único y en un mismo asiento de paz, para lograr minimizar las limitaciones de carácter temporal que suponen la conformación de Fuerzas de Tarea o Equipos de Combate para el cumplimiento de una misión particular.

La integración de fracciones blindadas y mecanizadas, ya sea bajo la estructuración de Regimientos Blindados o Mecanizados, propicia ese sinergismo a través del desarrollo integrado de capacidades complementarias, optimiza el empleo de sus recursos y crea una nueva identidad capaz de generar lazos de pertenencia lo suficientemente fuertes como para permitirle a la organización la supervivencia y el éxito en el combate.

En los hechos, implica no solo la coexistencia armónica de tres subunidades blindadas (tanques) con una mecanizada en el caso de los primeros, y de tres subunidades mecanizadas y una blindada en el caso de los segundos, sino también, su readaptación doctrinaria a los nuevos conceptos que regirán su accionar.

Referencias

- Bazán, A.** (2012). *Estructuración y organización de los medios del arma de caballería necesarios para operar junto a la Infantería ligera, mediana y pesada en el marco de la Gran Unidad de Combate correspondiente, en el Ejército Argentino.* **Escuela Superior de Guerra.**
- Cornut, H.** (2020). *Ejército y pensamiento militar en el siglo XX. Del Auftragstaktik a la guerra contrarrevolucionaria.* **Grupo Argentinidad.**
- EA** (2001). *Conducción de la Brigada Blindada.* **EA.**
- EA** (2001). *Conducción de la Brigada Mecanizada.* **EA.**
- EA.** (2015). *Conducción para las Fuerzas Terrestres.* **EA..**
- EA** (2001). *El Regimiento de Caballería de Tanques.* **EA.**
- EA** (2004). *El Regimiento de Infantería Mecanizado.* **EA.**
- EA** (1993). *Empleo de Elementos Blindados y Mecanizados.* **EA**
- EA** (2011). *Historia de la Caballería Argentina - Tomo III.* **Comisión del Arma de Caballería San Jorge.**
- EA** (2022). *Historia de la Caballería Argentina - Tomo V.* **Comisión del Arma de Caballería San Jorge.**
- EA** (1998). *Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores - Tomo I.* **EA.**
- Freund, J.** (1987). *Sociología del conflicto.* **Fundación Cerien.**
- Picciuolo, J.** (2001). *La Caballería Argentina en la historia del Ejército.* **Dunken.**
- Picciuolo, J.** (1963). *Actualidad y Perspectiva de los Blindados en 1963.* **Revista del Círculo Militar.**
- Schein, E.** (2010). *Cultura Organizacional y Liderazgo.* **San Francisco.**

Anexo 1 – Entrevista Semiestructurada

Presentación

El cuestionario diseñado tiene como finalidad conocer ciertos aspectos relacionados con la formación, capacitación y experiencias particulares que hubieran podido vivenciar, a lo largo de su carrera militar, los cursantes de países amigos del Curso de Oficial de Estado Mayor del año 2022, que pudieran llegar a significar un aporte al presente trabajo de investigación, permitiendo arribar a conclusiones que resultaran concurrentes con el objetivo del Capítulo denominado “Sinceramiento y Rediseño de la Estructura Organizacional de la Gran Unidad de Combate Blindada”.

Para ello, hemos planteado una serie de interrogantes cuya respuesta será entregada en soporte digital para que sean analizadas con la extensión y en el tiempo que el entrevistado considere necesario, para luego ser agregadas en su totalidad como anexos al presente trabajo.

Es necesario destacar que el personal entrevistado puede no dar respuesta a aquellos requerimientos sobre los que no tenga idea formada o no resultaren de su interés y que las respuestas obtenidas serán incluidas como *Apéndices* al desarrollo de la presente investigación.

Preguntas Generales

a. Datos sobre el entrevistado:

| Jerarquía (1) | Arma/Espec | Género | Situación de revista (2) | Aptitudes | Otros |
|---------------|------------|--------|--------------------------|-----------|-------|
| | | | | | |

(1) Registrar Grado y Jerarquía dentro del escalafón.

(2) Institutos de Formación/Perfeccionamiento, Fuerza Operativa; o Sostenimiento.

- Fuentes de reclutamiento:
- Destinos desde el egreso:
- Formación o actividad académica extra militar:

- b. ¿Posee alguna especialidad aplicada al combate no adquirida en el instituto de formación? De ser así ¿qué especialidad? ¿Dónde la adquirió?
- c. En su carrera militar ¿siempre revistó en unidades o elementos pertenecientes a los de armas, especialidades o servicios en los que fue formado en el instituto de origen, o prestó servicios de otro tipo de unidades?
- d. ¿Tiene experiencia en operaciones de combate convencional u otro tipo de operaciones que incluyeran el eventual empleo de la violencia física? de ser así ¿dónde prestó servicios y cuál era su especialidad?
- e. La carrera militar en su país, sea cual fuere la forma de reclutamiento y/o instituto de formación del que provenga ¿es de características meritocráticas en la que las posiciones dentro de la organización le estarían reservadas, generalmente, a quienes se encuentran posicionados en los primeros puestos de su promoción? ¿O es una carrera escalafonada sólo en base a las aptitudes específicas adquiridas? ¿O es una combinación de ambas?
- f. Opina usted que en la fuerza a la que pertenece existe competencia entre individuos u organizaciones. De ser así ¿en qué momento / momentos de la carrera? ¿Es esa competencia siempre concurrente a la eficacia de la organización o en oportunidades puede llegar a resultar negativa?
- g. Opina usted que en la fuerza a la que pertenece existe Cooperación entre individuos u organizaciones. De ser así ¿en qué momento / momentos de la carrera? ¿Es esa cooperación siempre concurrente a la eficacia de la organización o en oportunidades puede llegar a resultar negativa?
- h. Si las dos definiciones anteriores fueran o son excluyentes (donde hay competencia no hay cooperación y viceversa) ¿cuál de ellas privilegiaría para la ejecución de operaciones militares?

- i. De las Actividades Básicas de la Conducción (dirección, organización, planeamiento, coordinación y control) ¿cuál le parece que sería la más gravitante a ejercer durante la paz, para obtener la máxima eficiencia durante el desarrollo de operaciones militares?
- j. Todo otro dato de interés que le parezca necesario resaltar en relación con todas y cada una de las cuestiones planteadas en el presente cuestionario.