



## **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

### **TEMA:**

Actualización doctrinaria de los procesos de coordinación de apoyo de fuego conjunto

### **TÍTULO:**

Aplicación de la teoría del liderazgo adaptable en el proceso de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego conjunto en el nivel operacional

**MATERIA:** TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**AUTOR:** MY EDUARDO SEIKO SUAVE MAEHAMA

**Año 2022**

## RESUMEN

A lo largo de la historia, el fenómeno de la guerra ha asumido algunas características de un ser vivo: nace, evoluciona, aprende y se adapta a ritmo acelerado al mundo complejo, dinámico y hostil en el que vivimos. Esto permite cuestionar las distintas metodologías de las fuerzas armadas para la solución de problemas en todos los niveles de la conducción, en particular el nivel operacional, caracterizado por la incertidumbre y la contradicción. En este sentido, el apoyo de fuego conjunto se enfrenta al desafío de integrar los fuegos con las operaciones desarrolladas en escenarios complejos ante amenazas que mutan constantemente.

Las prácticas, métodos y herramientas adaptables surgieron frente a la necesidad de dar respuestas a problemas en entornos complejos, entre ellas se encuentra la teoría del liderazgo adaptable. En el ámbito militar, la adaptabilidad es un concepto que contribuye con el arte operacional, proporciona la capacidad de percibir los cambios que se dan en el ambiente, permite identificar los elementos esenciales de la situación y llevar a cabo los ajustes necesarios en respuesta a una situación modificada.

En este contexto, la presente investigación tiene por objetivo general determinar los aportes que ofrece la teoría del liderazgo adaptable al integrar sus herramientas adaptativas a los procesos de planeamiento y coordinación de los fuegos conjunto en el nivel operacional a fin de brindar un complemento útil a la doctrina vigente.

En primera instancia, el estudio se concentrará en el análisis de los conceptos de aplicación en el ámbito de la OTAN, particularmente de los EEUU, para posteriormente, efectuar una comparación con la doctrina actual de las fuerzas armadas de Argentina para la acción militar conjunta en el nivel operacional, a fin de extraer conclusiones al respecto.

Finalmente, a través del proceso desarrollado, se pretende confirmar la hipótesis del presente trabajo final que establece que el empleo de la teoría del liderazgo adaptable contribuye con la apreciación de situaciones en escenarios complejos, permite un pensamiento sistémico no lineal y propone métodos y soluciones innovadoras a problemas de planeamiento al momento de integrar del apoyo de fuego con la maniobra diseñada por el comandante operacional.

### **Palabras clave**

Planeamiento - Operacional - liderazgo - Adaptable - Fuego.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	8
1.1    La teoría del liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares y planeamiento de los fuegos conjuntos.....	8
1.1.1    La teoría del liderazgo adaptable .....	8
1.1.2    El liderazgo adaptable en la doctrina del ejército de los Estados Unidos.....	9
1.1.3    La adaptabilidad en el proceso de planeamiento conjunto .....	10
1.1.4    El liderazgo adaptable y el planeamiento del apoyo de fuego conjunto.....	14
CAPÍTULO II.....	16
1.2    La adaptabilidad en el proceso de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego conjunto.....	16
1.2.1    Planeamiento conjunto en el nivel operacional .....	16
1.2.2    El liderazgo adaptable y el planeamiento del apoyo de fuego conjunto.....	18
1.2.3    El planeamiento del apoyo de fuego conjunto incorporado al PPMC .....	19
CONCLUSIONES .....	23
BIBLIOGRAFÍA .....	26

## INTRODUCCIÓN

La ejecución de los fuegos conjuntos, producto de un minucioso y complejo proceso de planeamiento y coordinación en apoyo a las operaciones militares, ha sido determinante a lo largo de las campañas más importantes del siglo XXI. En contraposición, en las fuerzas armadas argentinas la doctrina militar conjunta, ante situaciones complejas, presenta lineamientos generales de planeamiento que inducen a soluciones genéricas que se replican en el planeamiento del apoyo de fuego conjunto al momento de integrarlo con la maniobra diseñada por el comandante del teatro de operaciones.

Para iniciar con el tema en cuestión, se observan antecedentes desde principios de siglo que evidencian que la guerra evolucionó en un conflicto rápido, ágil y decisivo, como lo fue Irak en el año 2003. Aquí las fuerzas de la coalición, gracias a una diferencia abrumadora en tecnología, quebraron las defensas de las veteranas tropas y milicias iraquíes. El artículo *Irak 2003 y el planeamiento en el nivel operacional*, del Mayor M.S. Triulzi, describe el momento en que el General Tommy Franks expuso su concepto de la campaña al secretario de defensa y al presidente de los Estados Unidos. En él detallaba la utilización de líneas de operaciones para el diseño de la campaña, cada una separada de las demás, pero que, consideradas en conjunto, afectarían sucesivamente las capacidades del régimen iraquí. El apoyo de fuego cumpliría un rol fundamental sobre las principales vulnerabilidades, entre ellas la red de comando, control y comunicaciones, la infraestructura de armas de destrucción masiva, la guardia republicana y la guardia especial que protegían Bagdad. (Triulzi, 2016)

Al finalizar el mencionado conflicto en el Golfo Pérsico en el año 2003, el apoyo de fuego demostró un salto cualitativo con respecto a la Guerra del Golfo de 1991. Durante el primero, un blanco adquirido en la profundidad tardaba dos días en ser batido a diferencia del segundo donde se concretaba apenas se disponía de la información suficiente en dos horas o más. Asimismo, el sistema de apoyo de fuego afectó objetivos lejanos que desarticularon el funcionamiento sistémico de las fuerzas iraquíes como los sistemas de comando y control, sistemas de apoyo de fuego y antiaéreo, las reservas y refuerzos. Estas expresiones están fundadas en la publicación del Círculo Militar, *La primera guerra del siglo XXI, Irak 2003*. (Círculo Militar, 2004)

Uno de los condicionantes de mayor influencia al momento de panificar el apoyo de fuego en este nivel son los de orden legal, conocidos como reglas de empeñamiento. En palabras de Miguel Moreno Álvarez, coronel del ejército del aire, España, en su artículo *El juego de las reglas de enfrentamiento*, explica que estas normas constituyen una forma de autorización o limitación en el empleo de la fuerza en las operaciones militares desde el nivel

político. Menciona que, incluso cuando se autorice el empleo de fuerza letal en determinadas circunstancias, no es una autorización automática, obligadamente debe responder a los principios de necesidad y proporcionalidad establecidos en el derecho internacional de los conflictos armados. No obstante, el autor considera que estas reglas, si son excesivamente restrictivas, atentan contra el cumplimiento de la misión al provocar indecisión en el empleo de los medios para alcanzar los objetivos militares. De igual manera, si son demasiado permisivas abren la posibilidad de excederse en el uso de la fuerza para atacar objetivos que no producen una ventaja militar trascendente violando el mencionado principio de proporcionalidad. (Álvarez, 2001)

En otro orden, un aspecto común en los casos de estudio es la complejidad del ambiente operacional el cual constituye uno de los factores que exige mayor esfuerzo y detalle en el planeamiento de las operaciones y de los apoyos de fuego en este nivel. En el artículo *Cómo prever la guerra futura*, del Doctor Robert Johnson de la Universidad de Oxford, menciona las características de los conflictos actuales que condicionan el desarrollo de las operaciones militares tales como: la guerra irregular en las áreas urbanas que aprovechan las vulnerabilidades de infraestructura, la porosidad, dispersión, profundidad, cautela, miniaturización del poder de combate, privatización de la violencia, devolución, operaciones sistémicas nodales y de precisión. (Johnson, 2014)

No obstante, si bien existe una tendencia entre los pensadores militares acerca de las futuras guerras que en su mayoría serán de carácter híbrido, el Capitán J. Sokolosky del Ejército de los Estados Unidos, en su artículo *El futuro de la guerra, cómo la globalización está cambiando el paradigma de seguridad*, no descarta un conflicto interestatal clásico, teniendo en cuenta el constante desarrollo militar de medios convencionales avanzados de estados como Israel, Rusia y China. De igual manera, menciona el reciente conflicto fronterizo entre Armenia y Azerbaiyán que sorprendió al mundo por la letalidad y precisión de los medios de apoyo de fuego que, por sí solos, fueron decisivos en el desarrollo de la batalla. (Sokolosky, 2016)

Otro caso destacado es el conflicto israelí – palestino, entre las fuerzas de defensa de Israel y el grupo terrorista Hamas, que reúne todas las características mencionadas de un ambiente complejo, principalmente en la Franja de Gaza. Sin embargo, la operación conocida como *Guardián de las murallas*, ejecutada en el año 2021 por parte de las fuerzas armadas de Israel, de acuerdo con los resultados obtenidos, evidenció un detallado planeamiento en el nivel operacional donde la selección de objetivos para los apoyos de fuego resultó decisivo para el cese de las hostilidades. En esta acción se emplearon para la ofensiva terrestre 160

aviones y artillería que, mediante 50 rondas de bombardeos en un lapso de 40 minutos, atacaron objetivos trascendentes, principalmente la red de 150 kilómetros de túneles subterráneos que desarticuló por completo la capacidad de combatir de las milicias palestinas (Infobae.com, 2021), demostrando que aún en entornos complejos, las operaciones convencionales continúan vigentes.

Ante el mundo caótico descrito anteriormente, donde se desarrollan y luchan por su supervivencia diferentes tipos de organizaciones, surge la teoría de *Liderazgo adaptativo* presentada por R. Heifetz quien declara que es la práctica de motivar a las personas a enfrentar difíciles desafíos y lograr el éxito. Trata los cambios que permiten la capacidad de prosperar basados en el pasado en lugar de descartarlo, a través de la experimentación. (Heifetz, Grashow y Marty, 2009)

En el mismo orden, ante los desafíos y amenazas presentes en el panorama mundial, el sistema decisor de las fuerzas armadas argentinas debe estar preparado y adaptado a este nuevo ambiente para que los respectivos componentes puedan funcionar adecuadamente, es decir, que cuenten con un sistema de liderazgo estratégico acorde a la situación. En la publicación *Liderazgo estratégico más allá de los hábitos efectivos* de A.J. Rangel, se entiende por liderazgo estratégico al tipo de comportamiento que se anticipa a las circunstancias y proporciona a la organización respuestas favorables que le permite resolver los problemas que se presentan en forma constante, o minimizar sus efectos negativos. En síntesis, es la capacidad que tiene el líder para entender las diferentes complejidades que experimenta la organización y su entorno. (Rangel, 2016)

Vale aclarar que el liderazgo en las organizaciones militares, mencionado en el artículo *Mentes líderes* de H. Gardner, define a los líderes como individuos que influyen de forma trascendental en los pensamientos, conductas y sentimientos de los demás. Este autor diferencia al líder táctico del líder estratégico, donde el primero se encuentra en contacto con sus subalternos, siendo ejemplo y prototipo, mientras que el segundo, se sostiene por la fuerza de sus ideas y no por su personalidad. (Gardner, 1998)

Otra reseña destacable es el discurso de F.J. Harvey, secretario del ejército, presentado en la ceremonia de graduación de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de Estados Unidos, donde expresó la necesidad de contar con el recurso humano capaz de afrontar los nuevos desafíos, al mencionar que:

“Los líderes del ejército de este siglo necesitan ser pentatletas, líderes con múltiples destrezas que pueden funcionar en ambientes operacionales ambiguos y complejos, líderes innovadores y adaptables, expertos en el arte y ciencias de la profesión militar.

El Ejército necesita más líderes decididos, innovadores, adaptables y culturalmente astutos, buenos comunicadores y dedicados a aprender por el resto de sus vidas”. (Harvey, 2005)

Sumado a los registros mencionados, en el artículo titulado *Beyond the Hybrid Threat: Asserting the Essential Unity of Warfare*, los autores Sadowski, David y Becker reconocen que el liderazgo adaptable es imprescindible para enfrentar a los adversarios actuales y del futuro ya que una de las características de las nuevas amenazas es que se adaptan, “son entes o movimientos que, basados en una exploración constante de su ambiente operacional, la rápida maniobra y agilidad mediante el uso de capacidades materiales y cognitivas, influyen en la voluntad y psiquis de otros para lograr sus metas políticas”. (Sadowski, David y Becker, 2010)

Actualmente, el liderazgo es un concepto no desarrollado en la doctrina conjunta o específica de las fuerzas armadas argentinas. El MFP 51-16 *Manual del Ejercicio del Mando* del Ejército Argentino de 1968, define conceptos, características, principios y procedimientos del mando en una organización militar enfocado en el nivel táctico. Si bien el desarrollo de dicha reglamentación fue previo al *Conflicto del Atlántico Sur*, aún en su reimpresión del año 1990, en el capítulo VII *El Mando en combate*, expresa que “... no existe experiencia reciente ni estudios científicos de carácter sociopsicológicos que permiten extraer conclusiones actualizadas en el comportamiento promedio del soldado argentino en combate...”. (Ejército Argentino, 1990, p.95)

En otro orden, el proyecto PC 20-01, *Planeamiento para la acción militar conjunta*, establece métodos de planeamiento para el nivel operacional, entre ellos el Proceso De Planeamiento Militar Conjunto (PPC), el Método de Operaciones Basadas en Efectos (OBE) y el Método de Diseño Operacional Sistémico (DOS). Además, destaca la principal característica de este nivel la cual radica en afrontar problemas complejos, caracterizados por la incertidumbre y la contradicción, que requerirán que el método se adecue a la situación enfrentada. (Estado Mayor Conjunto, 2017)

La publicación titulada *Del planeamiento en el nivel táctico, al planeamiento en el nivel operacional*, de E. De Vergara y A. Kenny, analiza la doctrina conjunta y específica de las fuerzas armadas argentinas referida a los diferentes métodos de planeamiento y su empleo en cada nivel de la conducción. Ante todo, cuestiona la eficiencia en el nivel operacional del PPC debido a que en este procedimiento los problemas se presentan bien estructurados, las decisiones se basan en cuestiones casi mecánicas, son racionales y lógicos. Sin embargo, a diferencia de los otros dos métodos mencionados anteriormente, este tiene amplia difusión, es

de fácil comprensión, fue probado en combate y es sencillo de llevar a la práctica. Vale la pena aclarar que el método del PPC es una adaptación del SACARE (Secuencia de las Acciones de Comando para la Adopción de una Resolución y su Ejecución) utilizado en el Ejército y, en algunas partes del proceso, el PMF (Principio Militar Fundamental) utilizado por la Fuerza Aérea y la Armada. Ambos métodos concebidos para ser empleados en el nivel táctico. (De Vergara y Kenny, 2011)

El proyecto PC 20-01 *Planeamiento para la acción militar conjunta*, propósito: experimentación, en su reedición del año 2019, presenta el método para el planeamiento de nivel operacional denominado *Proceso de Planeamiento Militar Conjunto* (PPMC), basado en los principios básicos de análisis y síntesis para la toma de decisiones complejas. Del mismo modo, advierte que el principal problema en este nivel es la falta de creatividad y la atadura a esquemas preconcebidos de soluciones producto de una falencia en la formación militar a nivel institucional, por lo que resulta necesario disponer de una herramienta eficaz que, a partir del reconocimiento del problema, se base en el mismo para reducir sus efectos perjudiciales. (Estado Mayor Conjunto, 2019)

El reglamento PC 23-01, *Procedimientos de coordinación de los apoyos de fuego al componente terrestre* del año 2012, por su parte, ofrece lineamientos generales para el planeamiento del apoyo de fuego y no recomienda un método o procedimiento para realizarlo. Entre estas directrices menciona que su objeto será asegurar que el apoyo de fuego sea realizado en concordancia con la maniobra, con la flexibilidad necesaria para enfrentar las circunstancias imprevistas del combate (Estado Mayor Conjunto, 2012). No obstante, no considera el planeamiento del apoyo de fuego conjunto a la maniobra operacional.

Asimismo, trabajos de investigación como *Procesos y características salientes del análisis de blancos, en el nivel operacional, contemplados por los países miembros de la Organización Del Tratado Del Atlántico Norte para el campo de combate moderno* (Romero, 2019) y *Gestión integral de los fuegos cinéticos y no-cinéticos, en el nivel operacional* (Parada, 2022), reconocen la necesidad de adaptar organizaciones, procedimientos y asesoramientos dentro de un estado mayor a fin de cumplir con las necesidades de apoyo de fuego a la maniobra concebida por el Comandante de Teatro de Operaciones. En otras palabras, existe un área de vacancia en la doctrina conjunta referida al apoyo de fuego en el nivel operacional.

Finalmente, el artículo titulado *El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares* del año 2013, W.J. Cojocar examina la doctrina actual del ejército de EUA sobre el tema de liderazgo adaptable, realiza un estudio evaluativo de la teoría y práctica

de este concepto y recomienda diferentes maneras de incorporarlas en el proceso de toma de decisiones. El mismo concluye que el liderazgo adaptable es una práctica aceptada que facilita la toma de decisiones en un ambiente difícil y dinámico en el que se enfrentan a amenazas adaptativas que cambian y modifican sus tácticas, técnicas y procedimientos en todo el espectro del conflicto (Cojocar, 2013). En otras palabras, la teoría de presentada por R. Heifetz cuenta con el desarrollo académico suficiente para *operativizar* – incorporar sus conceptos en la doctrina de las fuerzas armadas de los EEUU.

Por lo expresado precedentemente, el presente trabajo busca determinar ¿Qué aportes ofrece la aplicación de la teoría del liderazgo adaptable al proceso de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego conjunto en el nivel operacional?

La intención es presentar una primera aproximación en la determinación de aquellas herramientas, prácticas y métodos de adaptabilidad, en qué consisten y las facilidades que ofrecen para el análisis de situaciones complejas y sus posibles soluciones. En síntesis, integrar las herramientas a los procesos de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego conjunto a fin de brindar un complemento útil a la reglamentación vigente. Para este caso, la investigación se centrará en el liderazgo adaptable debido a que se trata de un concepto de interés aplicado actualmente en la doctrina de fuerzas armadas asociadas a la OTAN.

En cuanto a la bibliografía, se extenderá al análisis de las recientes publicaciones conjuntas de las fuerzas armadas de Estados Unidos y la reglamentación actual de las fuerzas armadas de Argentina para la acción militar conjunta en el nivel operacional.

Si bien existen diferentes métodos de planeamiento en este nivel contemplados en la doctrina conjunta argentina, el foco principal estará puesto en el Proceso de Planeamiento Militar Conjunto (PPMC) y su relación con el procedimiento de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego conjunto.

A pesar de su vigencia y utilidad, no se tendrán en cuenta fuentes referidas al conflicto de Ucrania y Rusia debido a que el mismo, al momento del desarrollo del presente trabajo, no ha cesado y la información disponible aún no ha sido verificada.

Adicionalmente, mediante el estudio pormenorizado del estado del arte, se pretende realizar un aporte académico al nivel operacional sobre el uso de herramientas, prácticas y métodos de adaptabilidad que contribuyan a la formación de líderes estratégicos capaces de apreciar situaciones desde diferentes enfoques y proponer soluciones a problemas complejos en ambientes dinámicos.

El presente trabajo pretende iniciar estudios específicos destinados a determinar la posibilidad de incorporar herramientas de adaptabilidad y comprobar lo adecuado del método

para entender la complejidad de la problemática que presenta la integración del apoyo de fuego con la maniobra en el proceso de planeamiento y coordinación de los fuegos. Por esta razón, resulta necesario identificar la aplicación de los conceptos referidos a la teoría del liderazgo adaptable en la doctrina de las fuerzas armadas de los Estados Unidos y luego establecer los pasos metodológicos del PPMC y del proceso de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego conjunto de las fuerzas armadas argentinas que resulten aptos para aplicar los mencionados conceptos.

El trabajo de investigación se desarrollará sobre la siguiente hipótesis: el empleo de la teoría del liderazgo adaptable contribuye a la apreciación de situaciones en escenarios complejos, permite un pensamiento sistémico no lineal, propone métodos y soluciones innovadoras a problemas de planeamiento al momento de integrar del apoyo de fuego con la maniobra diseñada por el comandante de nivel operacional.

Se empleará el análisis bibliográfico de doctrina y documentación vigente y artículos publicados en internet referidos al uso de herramientas, prácticas y métodos de adaptabilidad.

El estudio se desarrollará sobre la base del método deductivo, en el cual se plantea un objetivo general y dos objetivos específicos que darán lugar a los capítulos del mismo. Posteriormente, se arribará a una conclusión final que brindará la respuesta al problema planteado. El diseño de la investigación será de carácter explicativo, en el cual se empleará como técnica de validación el análisis bibliográfico, documental y lógico.

## CAPÍTULO I

### **La teoría del liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares y planeamiento de los fuegos conjuntos**

El presente capítulo tiene por finalidad identificar la aplicación de los conceptos referidos a la teoría del liderazgo adaptable en la doctrina de las fuerzas armadas de los Estados Unidos, enfatizando el proceso de planeamiento de los fuegos conjuntos para seleccionar aquellos conceptos que pudieran ser de aplicación en la reglamentación conjunta de las fuerzas armadas argentinas.

#### **La teoría del liderazgo adaptable**

La teoría del liderazgo adaptativo fue presentada en la Universidad de Harvard por el Doctor Ronald Heifetz y Marty Linsky. Se trata de un modelo emergente que abarca el cambio, la experimentación y la innovación, diseñado para abordar desafíos complejos a largo plazo, buscando adaptarse a un entorno en evolución y resolver problemas organizacionales recurrentes a través de un cambio sistemático. El trabajo de adaptación a menudo implica desafiar el statu quo y hacer cambios que pueden parecer drásticos pero necesarios (Heifetz, Grashow, y Marty, 2009). Este modelo de liderazgo va en contra de los métodos tradicionales, porque existen dos tipos de problemas: técnicos y adaptativos. Los problemas técnicos se basan en protocolos, procedimientos, normas y reglamentos para resolverlos. En cambio, los desafíos adaptativos no cuentan con reglas o procedimientos establecidos para abordar el problema. Es en estas situaciones donde la experiencia de un líder adaptativo se vuelve útil, primero define el problema y luego moviliza al grupo de trabajo para encontrar posibles respuestas, que en términos militares se conoce como *análisis de misión*. (Cojocar, 2013)

Asimismo, esta práctica consta de tres partes en esencia: la observación, interpretación e intervención. De igual manera, la implementación del trabajo adaptable exige las siguientes tareas principales: determinar lo que se debe conservar de las prácticas pasadas o lecciones aprendidas, determinar lo que se debe descartar de las prácticas pasadas e inventar nuevas maneras basadas en las mejores prácticas del pasado.

Cabe destacar que existen cuatro principios básicos del liderazgo adaptativo. La *justicia organizacional* que consiste en crear un entorno y una cultura organizacional donde se puedan escuchar todas las perspectivas posibles. La *inteligencia emocional*, donde las soluciones adaptativas requieren que se abandonen procedimientos familiares, aprendan cosas nuevas así como nuevas formas de trabajar. El *desarrollo* que implica aprender, tanto a nivel organizacional como individual, dado que los desafíos adaptativos no se pueden resolver

utilizando solo el conocimiento existente, requiere experimentar con varios enfoques así como aprender de los errores y encontrar nuevas formas de resolver el problema en cuestión. Finalmente, el *carácter* por parte de los líderes debe ser fuerte con un código de ética y principios que permita generar confianza en quienes les dependen.

### **El liderazgo adaptable en la doctrina del ejército de los Estados Unidos**

El ejército de los Estados Unidos en su doctrina madre para el desempeño del personal responsable de la conducción, Manual De Campaña FM 6-22 *Army Leadership*, ofrece una sólida definición del liderazgo adaptable al explorar la práctica del pensamiento creativo que usa metodologías adaptables extraídas de circunstancias previas o de lecciones aprendidas, como la creación de procedimientos innovadoras. (Estados Unidos, 2006)

Este manual establece que si las tareas son difíciles los líderes adaptables, de acuerdo con las capacidades del equipo, deben identificar aquellas que son rutinarias y no requieren de intervención, otras que necesitan ser aclaradas para su ejecución y aquellas que presentan nuevos desafíos. Asimismo, menciona que los líderes adaptables se sienten cómodos con la ambigüedad, son flexibles, innovadores y están preparados para enfrentar los desafíos en cuestión con los recursos disponibles. En otro orden, aclara que la adaptabilidad tiene dos componentes claves a saber: la capacidad de identificar los elementos esenciales indispensables para hacer frente a toda situación nueva y la capacidad de adaptar sus prácticas o su unidad para aprovechar los puntos fuertes y minimizar los débiles.

En cuanto a la formación y educación, el Manual De Campaña FM 6-22 *Leader Development*, reedición del año 2015, expresa la necesidad del ejército para desarrollar líderes adaptables capaces de lograr el cumplimiento de la misión en entornos dinámicos, inestables y complejos. En consecuencia, contar con un programa sólido y holístico de desarrollo de líderes ágiles, adaptables e innovadores que posean la integridad y la voluntad de actuar en ausencia de órdenes, o cuando su propia experiencia o la doctrina ya no se ajusten a la situación. De igual modo, actuar cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas, iluminados por la intención de su comandante. En otras palabras, los líderes de todos los niveles deben estar preparados para comprender el contexto estratégico para la ejecución y el éxito de cualquier misión. (Estados Unidos, 2015)

Cabe destacar que los puntos de aplicación del liderazgo en los niveles de la conducción, en los más altos de las organizaciones operativas y nivel estratégico, los líderes sólo tendrán éxito valorando la experiencia y logros de los demás y operando dentro de las múltiples capas de su organización. Se destaca que, “la humildad es una característica deseada de los líderes organizacionales y estratégicos... deben reconocer que otros tienen experiencia

especializada indispensable para el éxito,... una visión modesta de la importancia de su puesto, es un ingrediente esencial para fomentar la cooperación a través de las fronteras organizacionales” (Estados Unidos, 2015, p. 1-9), haciendo una clara referencia a los principios del liderazgo adaptable.

En el FM 5-0 del ejército, *The Operations Process*, se aborda el tema de adaptabilidad centrado en el *pensamiento creativo*, un proceso que implica crear algo completamente nuevo u original, si enfrenta problemas antiguos o desconocidos que requieren nuevas soluciones. Esta forma de pensar produce nuevos y profundos conocimientos, metodologías innovadoras, novedosos puntos de vista e inéditas maneras de comprender y concebir las circunstancias. Los líderes consideran las opciones para resolver problemas a través de metodologías adaptables (extraídas de previas circunstancias similares) o de métodos innovadores (ideas completamente nuevas). De igual manera, resalta que las operaciones de espectro total de hoy en día exigen una planificación que pueda ser integrada en el proceso del diseño operacional, el proceso de toma de decisiones militares y los procedimientos de liderazgo de tropas, para lo cual, la innovación, adaptabilidad y aprendizaje constante son principios fundamentales. (Estados Unidos, 2010)

En otro orden, esta reglamentación aclara que la *innovación* es la implementación de una nueva metodología en una situación familiar; la *adaptabilidad* implica usar una solución conocida, al modificar una situación específica o al responder, eficazmente, según los cambios que presenta el ambiente operacional; el *diseño* proporciona un modelo para estructurar un problema, comprenderlo y apreciar sus complejidades antes de intentar resolverlos.

Asimismo, las herramientas mencionadas anteriormente ayudan a los líderes a concebir soluciones adaptables e innovadoras, crear y sacar provecho de las oportunidades que se presentan y equilibrar los riesgos a su favor. En síntesis, los líderes deben dirigir el aprendizaje organizacional, desarrollar los métodos para determinar si se necesita establecer una nueva estructura a lo largo de una operación y, constantemente, evaluar y reflexionar sobre el problema en cuestión. (Cojocar, 2013)

### **La adaptabilidad en el proceso de planeamiento conjunto**

Antes de abordar el análisis del proceso de planeamiento de los fuegos, resulta necesario comprender el proceso de planeamiento militar conjunto (PPMC) debido a la estrecha relación y dependencia existente entre ambos. La publicación conjunta JP 5-0, *Joint Planning*, ofrece un amplio campo de aplicación para la teoría del liderazgo adaptable al mencionar que los líderes llevan a cabo la planificación conjunta para comprender la situación

estratégica/operacional, determinar los mejores modos de empleo de las capacidades del departamento de defensa a fin de lograr los objetivos nacionales en un entorno estratégico incierto, complejo y dinámico. (Estados Unidos, 2020)

Este ambiente complejo donde operará la fuerza conjunta factible de aplicar el liderazgo adaptativo, se traduce en entornos transregionales, a través de múltiples áreas de responsabilidad, todos los dominios (terrestre, aéreo, marítimo, espacial y ciberespacial) y multifuncional. Además, se deben considerar los rápidos avances en el ciberespacio y las capacidades de información, como la inteligencia artificial y las aplicaciones de internet que permiten compartir rápidamente información y narraciones desde las áreas de conflictos hasta el público mundial.

En cuanto al entorno estratégico y ambiente operacional (AO), la mencionada reglamentación establece que la planificación adaptativa se basa en el monitoreo y análisis continuo de las condiciones que afecten al AO, por ejemplo, posturas actuales amistosas y de amenaza, preparación, condiciones geopolíticas y percepciones de actores estatales y no estatales relevantes. Asimismo, la planificación adaptable identifica los cambios que mejorarán la probabilidad de éxito o mitigarán los riesgos, es decir, fuerzas adicionales, contribuciones de países socios, acuerdos, permisos de acceso, base y sobrevuelo, actividades de preparación, incluido el posicionamiento previo.

En otro orden, esta doctrina observa diferentes principios de planeamiento que coinciden con los principios del liderazgo adaptable, entre los cuales se destaca el de *Adaptativo y Flexible*, donde menciona que la planificación es un proceso adaptativo que se produce en un entorno colaborativo en red, requiere diálogo entre los líderes superiores, desarrollo de planes concurrentes y colaboración en los niveles de planificación estratégica, operativa y táctica a fin de promover una comprensión compartida del problema operativo complejo. La problemática incluye los objetivos estratégicos y militares, la misión, los supuestos, las consideraciones, los riesgos y otros factores. En síntesis, la planificación adaptativa es la capacidad de desarrollar opciones, actualizar o cambiar un plan rápidamente, en función de las variaciones en el AO y estratégico.

Referido a los procedimientos de planeamiento, esta doctrina ofrece un ámbito para los líderes adaptables al describir situaciones que generalmente se darán al inicio del proceso. Por ejemplo, aquellas en donde los planificadores de la división planes rara vez tendrán la experiencia completa, la mano de obra o el tiempo necesario para llevar a cabo la planificación por sí mismos, por lo que deberán establecer un equipo de expertos para apoyar el proceso de planificación. Estos a menudo se denominan JPG (joint planning group) u OPT

(operational planning team), que son grupos de planificación operativa o equipos multifuncionales que normalmente están dirigidos por la dirección de planes (J-5) o la dirección de operaciones (J-3) de un estado mayor conjunto.

En cuanto a las funciones de planeamiento, en su apartado *evaluación del plan*, se aprecian características de líderes adaptativos al establecer que los planificadores adaptan los planes cuando se requieren modificaciones importantes, que pueden ser impulsadas por uno o más cambios en dirección estratégica o AO. Por lo tanto, estos tienen la responsabilidad de monitorear continuamente la situación en busca de cambios que requieran modificar el plan.

Teniendo en cuenta que los planificadores de fuegos conjuntos son asesores directos del JFC (Joint Force Commander), comandante de la fuerza conjunta por sus siglas en inglés, resulta necesario entender acerca del rol del comandante operacional dentro del proceso de planeamiento ya que en este apartado se destacan diferentes conceptos referidos al liderazgo adaptable.

En primer lugar, el comandante es la figura central en la planificación ya que orienta y guía al estado mayor a través de todo el proceso. En general, cuanto más compleja es una situación, más crítico es su papel, principalmente al inicio de la planificación donde, a través de su conocimiento, experiencia, juicio, intuición, responsabilidad y autoridad, genera una comprensión más clara de las condiciones necesarias para el cumplimiento de la misión.

Asimismo, el JFC distingue las características únicas de la situación actual que le permiten el desarrollar soluciones innovadoras o adaptativas. Además, entiende que cada situación requiere una solución adaptada al contexto del problema. A través del uso del diseño operacional y la aplicación del arte operativo, los comandantes desarrollarán alternativas innovadoras y adaptables para resolver desafíos complejos.

La aplicación del diseño operativo requiere que el comandante fomente el discurso, aproveche el diálogo y la colaboración entre los miembros del estado mayor para identificar problemas complejos o aquellos que estén mal definidos. En otras palabras, debe potenciar el aprendizaje organizacional y desarrollar métodos para determinar si es necesario modificar el enfoque operativo durante el curso de una operación o campaña. Debido a la complejidad y el cambio constante del ambiente, los comandantes deben sentirse cómodos al reconocer que nunca sabrán todo sobre el contexto en cuestión y no podrán definir completamente sus problemas o que los mismos no tienen solución. En síntesis, el éxito en un AO complejo requiere de innovación y una adaptación rápida basada en la evaluación de los cambios en el entorno.

Iniciando con la secuencia del proceso de planificación conjunto, durante el primer paso denominado *inicio de la planificación*, el comandante y el estado mayor recibirán y analizarán la guía de planificación proporcionada por el escalón superior para determinar el tiempo disponible hasta la ejecución de la misión, estado actual de las estimaciones estratégicas y de personal, productos de inteligencia y otros factores relevantes a la situación de planificación específica. Generalmente, el comandante brindará una guía de planificación inicial basada en la comprensión actual del ambiente operacional, el problema y el enfoque operativo inicial para la campaña u operación. Según la complejidad de la situación, pueden comenzar las actividades de diseño antes o paralelamente con el proceso de toma de decisiones militares.

En síntesis, el diseño proporciona a los líderes las herramientas necesarias para comprender el proceso de pensamiento adaptable, los problemas y sus complejidades antes de intentar resolverlos. Tomar y dedicar el tiempo necesario para llevar a cabo este valioso ejercicio ayuda a fortalecer las destrezas del liderazgo adaptativo. (Cojocar, 2013)

Seguidamente, el segundo paso, *análisis de la misión*, representa el más importante del proceso de toma de decisiones militares y de aplicación del liderazgo adaptable ya que ningún nivel de planificación subordinado puede resolver un problema si el comandante y el estado mayor no lo comprenden. Este paso permite estudiar las tareas asignadas e identificar todas aquellas necesarias para cumplir la misión, en otras palabras, determinar tareas específicas, implícitas y esenciales. En términos del liderazgo adaptativo, se revisarán las tareas especificadas en la directiva de planeamiento y discutirán las tareas implícitas durante el inicio de la planificación para resolver aquellas que sean poco claras o asignadas incorrectamente por el escalón superior. Finalizado este análisis, se estará en condiciones de impartir el enunciado inicial de la misión impuesta.

Continuando con el tercer paso, *desarrollo de los cursos de acción*, COA por sus siglas en inglés, se establece que son una forma potencial de cumplir la misión asignada. Los estados mayores desarrollan múltiples COA para lograr el estado final militar. No obstante, si bien existen varias formas de cumplir con la misión, el personal debe lograr un equilibrio entre el tiempo deseado para la innovación y el tiempo necesario para crear los COA completos que cumplan con la orientación del JFC. Si el tiempo asignado y los recursos de personal lo permiten, distintos equipos que trabajen en paralelo podrían desarrollar diferentes COA obteniendo una mayor producción sin sacrificar tiempo para el pensamiento creativo, crítico y adaptable.

El cuarto paso, *análisis de los cursos de acción y confrontación*, se refiere al proceso de examinar minuciosamente los posibles COA para revelar detalles que permitan al comandante

y al estado mayor evaluar tentativamente su validez e identificar las ventajas y desventajas de cada uno. La confrontación o Wargaming son representaciones de conflicto o competencia en un entorno sintético. El método básico de juegos de guerra se puede modificar para adaptarse a la misión específica y al ambiente operacional. En otras palabras, el análisis de los cursos de acción y juegos de guerra, puede convertirse en un ejercicio sumamente productivo, si el estado mayor desarrolla un COA adaptable, lleva a cabo juegos de guerra basados en el mismo, integra los resultados y los evalúa. Este paso del proceso de toma de decisiones constituye la fase experimental en la cual el estado mayor pone a prueba las intervenciones. (Cojocar, 2013)

El quinto paso, *comparación de los cursos de acción*, representa un proceso tanto subjetivo como objetivo, mediante el cual los COA se comparan con un conjunto de criterios establecidos por el estado mayor y el comandante de acuerdo con las ventajas y desventajas surgidas en el paso anterior, por ende, se identifica el que tenga la mayor probabilidad de cumplir la misión. Adicionalmente, con el uso de los criterios de filtración y evaluación adaptable para una comparación de los cursos de acción, se puede incorporar la adaptabilidad en el proceso de la toma de decisiones militares. (Cojocar, 2013)

### **El liderazgo adaptable y el planeamiento del apoyo de fuego conjunto**

Una vez destacados los conceptos del liderazgo adaptativo aplicados al PPMC, se está en condiciones de relacionarlos con el proceso de planeamiento del apoyo de fuego conjunto. Del mismo modo, el JP 3-09 *Joint Fire Support* ofrece un amplio espectro para la aplicación del liderazgo adaptable. Este manual describe las responsabilidades de los planificadores de fuegos durante cada paso del proceso de planificación conjunta. (Estados Unidos, 2019)

Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones a lo largo de la investigación, el paso *análisis de la misión* es uno de los momentos de mayor posibilidad de aplicar la teoría del liderazgo adaptativo. En esta oportunidad, los planificadores de fuego conjunto participan asesorando al JFC y resto del estado mayor facilitando la comprensión de los objetivos impuestos por el escalón superior, ofreciendo elementos de juicio iniciales para la orientación del comandante a fin de impulsar el resto del proceso de planeamiento.

Otro producto trascendental de este paso es la *orientación de targeting* del comandante, asesorado por los componentes y otras agencias, desarrolla y emite una guía de objetivos que incluye prioridades, criterios y procedimientos de TST (time-sensitive target), objetivos críticos de los componentes, criterios de identificación y adquisición de blancos, necesarios para el desarrollo de los cursos de acción.

Durante el segundo paso, *desarrollo de los cursos de acción*, los planificadores de fuego conjunto, a través de un pensamiento creativo, innovador y adaptable, deberán desarrollar un *esquema de fuegos* que implique sincronizar los sistemas de armas y otras acciones para alcanzar los efectos deseados a fin de lograr los objetivos del comandante. Por lo tanto, su papel en este paso del proceso de planificación conjunta es fundamental en coordinación con los miembros del equipo de planificación operativa.

Siguiendo con en el tercer paso, *análisis de los COA y Wargaming*, los planificadores de fuegos, ayudan a comprender las fortalezas y debilidades, frente a diversas situaciones, de cada COA y el esquema de fuegos asociado, a través de la experimentación e innovación en el empleo de los medios de apoyo de fuego disponibles.

En el cuarto paso, *comparación de los COA*, los planificadores, basados en su experiencia, articularán el esquema de fuegos que sea más soportable desde la perspectiva de la capacidad de ejecución, así como el más probable que cree los efectos deseados.

Por otra parte, el planeamiento de los fuegos continúa luego de la aprobación del plan de operaciones y durante la ejecución de la operación. El apoyo de fuego se planifica como parte del proceso de targeting conjunto, ciclo de targeting para ser más específico.

Al abordar el procedimiento de targeting conjunto, a primera vista, se aprecia la complejidad de esta actividad, posible de aplicar el liderazgo adaptable, ya que la selección conjunta de objetivos es una tarea fundamental que abarca muchas disciplinas y requiere la participación de todos los elementos y componentes del personal de la fuerza conjunta, junto con varias agencias no militares. El targeting facilita la integración y sincronización de los fuegos con otras funciones (comando y control, inteligencia, movimiento maniobra, protección y sostenimiento) durante el proceso de planificación.

Asimismo, no todas las operaciones militares requieren la selección de objetivos basados en el apoyo de fuego ya que no es la única función conjunta mediante la cual se logran las metas del comandante. Un análisis cuidadoso, la comprensión de la misión específica y los objetivos del JFC, ayudarán a determinar si es necesario el targeting conjunto. Ante esta situación, la experiencia de los planificadores de fuegos es fundamental, primero deben definir el problema y luego seleccionar al grupo de trabajo para encontrar posibles respuestas desde diferentes enfoques a fin de lograr los efectos deseados, características propias de un líder adaptable.

## CAPÍTULO II

### **La adaptabilidad en el proceso de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego conjunto**

El presente capítulo tiene por finalidad establecer los pasos metodológicos del PPMC y del proceso de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego conjunto de las fuerzas armadas argentinas que resulten aptos para aplicar los conceptos, herramientas, prácticas y métodos referidos al liderazgo adaptable, identificados en la doctrina militar conjunta de los Estados Unidos a fin de servir de complemento a los procedimientos vigentes.

#### **Planeamiento conjunto en el nivel operacional**

La complejidad del ambiente operacional en los conflictos actuales, caracterizado por amenazas que evolucionan constantemente en cuanto a sus tácticas y procedimientos de empleo, exige que las fuerzas armadas argentinas adopten métodos de planeamiento que se adapten a estos escenarios y permitan satisfacer las exigencias impuestas por el combate moderno.

Luego del análisis de la reglamentación de los EEUU y en comparación con la doctrina conjunta de las fuerzas armadas argentinas el PC 20-01, *Planeamiento para la acción militar conjunta* del año 2019, presenta una serie de aspectos que permiten inferir la factibilidad de aplicar la teoría del liderazgo adaptativo.

En primer lugar, el planeamiento en el nivel operacional (NO) se destaca por la complejidad de los problemas que en él se presentan cuya principal característica es la incertidumbre y la contradicción que influye en todos los decisores, militares y no militares, que intervienen en el conflicto. Por lo tanto, la reglamentación recomienda el empleo de una estrategia desarrollada con imaginación, creatividad, disciplina y una profunda lógica realista para hacer frente a los desafíos presentados. (Estado Mayor Conjunto, 2019)

Además aclara que la verdadera creatividad se basa en el conocimiento de los fundamentos, en cómo aplicarlos y cuándo y en qué medida desviarse de ellos, dando oportunidad para aplicar la *teoría del pensamiento creativo* que, como se mencionó en el capítulo anterior, es un proceso que implica crear algo completamente nuevo u original, si enfrenta problemas antiguos o desconocidos que requieren nuevas soluciones. Esta forma de pensar implica que los responsables del planeamiento en este nivel, consideren las opciones para resolver problemas a través de metodologías adaptables extraídas de previas circunstancias similares o de métodos innovadores. (Estados Unidos, 2010)

Relacionado con los tipos de planeamiento, la publicación conjunta considera tres variantes. *El planeamiento deliberado* se realiza en base a contingencias probables en las cuales, generalmente, no existen limitaciones en tiempo para su completamiento y puede ocurrir que esas contingencias nunca sucedan. El *Planeamiento de Crisis* que es un proceso que se lleva a cabo cuando se crean condiciones que impliquen el empleo efectivo del instrumento militar en un tiempo perentorio o inmediato para cumplir con una misión asignada. Por último, el *Planeamiento adaptativo* que permite adecuar y transformar rápidamente antecedentes obrantes de un caso de planeamiento deliberado a las exigencias de una crisis.

En cuanto al método empleado para hacer frente a los problemas propios del NO, el *Proceso de Planeamiento Militar Conjunto* (PPMC) propone ejecutar dos actividades complementarias en el estudio de realidades complejas, las cuales son: *el análisis*, que consiste en la separación de las partes de esas realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos y *la síntesis*, que se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Por lo tanto, requiere una visión holística del ambiente operacional y debe ser un proceso adaptable y flexible (Estado Mayor Conjunto, 2019). A estos conceptos se pueden sumar el de *innovación* y *adaptabilidad*, donde el primero es la implementación de una nueva metodología en una situación familiar, y el segundo implica usar una solución conocida, al modificar una situación específica, o al responder, eficazmente, según los cambios que presenta el ambiente operacional. (Estados Unidos, 2010)

No obstante, se debe tener en cuenta que en el PPMC vigente los problemas se presentan bien estructurados y las decisiones se apoyan en cuestiones casi mecánicas, no acorde con las características dinámicas del nivel planteado (incertidumbre y contradicción). Esto se debe a que fue concebido a partir del método SACARE (Secuencia de las Acciones de Comando para la Adopción de una Resolución y su Ejecución) y el PMF (Principio Militar Fundamental) empleados en el nivel táctico. Sin embargo, entre las fuerzas armadas de la OTAN, tiene amplia difusión, es de fácil comprensión, fue probado en combate y es sencillo de llevar a la práctica (De Vergara y Kenny, 2011). En síntesis, pese a sus limitaciones, el PPMC ofrece una amplia oportunidad de aplicación para la teoría del liderazgo adaptativo al mencionar la adaptabilidad y flexibilidad del proceso así como la necesidad de contar con visión holística del ambiente operacional para abordar el problema.

## **El liderazgo adaptable y el planeamiento del apoyo de fuego conjunto**

Abordando el tema central de investigación, el PC 23-01, *Procedimientos de coordinación de los apoyos de fuego al componente terrestre*, en el capítulo 4 establece que el planeamiento del apoyo de fuego implica *cómo* emplearlo y de qué manera administrar los medios disponibles que es la esencia de la *coordinación* de los fuegos. Asimismo, su objeto será asegurar que el apoyo de fuego (terrestre, aéreo y naval) sea realizado en concordancia con la maniobra terrestre, con la flexibilidad necesaria para enfrentar las circunstancias imprevistas del combate. (Estado Mayor Conjunto, 2020)

Luego de analizar el mencionado capítulo, desde el punto de vista del liderazgo adaptable, se puede observar que el mismo está enfocado en la solución de problemas de naturaleza técnica, basado en protocolos y procedimientos, debido a que la reglamentación misma se centra en el apoyo conjunto a la maniobra terrestre, la cual presenta menor complejidad que la maniobra operacional, cuya resolución requiere de innovación y adaptabilidad.

Iniciando con la secuencia lógica del planeamiento, se menciona que el comandante de la fuerza apoyada será el responsable de coordinar los apoyos de fuego y de su integración con la maniobra mediante el establecimiento del *sistema de coordinación del apoyo de fuego*. Este sistema se extenderá a través de todos los escalones de comando subordinados. A nivel *teatro de operaciones* (TO), la coordinación del apoyo de fuego se materializa a través del *centro de operaciones conjunto* (COC), el cual es un órgano colegiado integrado por representantes de los componentes de un TO, encargado de coordinar y supervisar las operaciones conjuntas con el objeto de integrar los esfuerzos en cumplimiento de la misión impuesta. En este organismo se desempeñarán los elementos de operaciones terrestres (EOT), navales (EON) y aéreas (EOA). (Estado Mayor Conjunto, 2020)

En cuanto a la organización del COC, se establece que será flexible, pudiendo variar según necesidades operativas y lo que disponga el comandante, ofreciendo una oportunidad de aplicar el concepto de liderazgo adaptable al desafiar el statu quo y hacer cambios en la organización y formas de trabajar que pueden parecer drásticos pero necesarios. Esta propuesta puede ser materializada al incorporar a la organización grupos de planificación operativa o equipos multifuncionales similares a los JPG (joint planning group) u OPT (operational planning team), mencionados en el capítulo anterior. De esta forma se responde a uno de los principios de planeamiento, mencionados en el JP 5-0 *Joint Planning*, que es el de *Adaptativo y Flexible*. El mismo se produce en un entorno colaborativo en red, requiere diálogo entre los líderes superiores, desarrollo de planes concurrentes y colaboración en los

niveles de planificación estratégica, operativa y táctica a fin de promover una comprensión compartida del problema operativo complejo. (Estados Unidos, 2020)

Continuando con la secuencia de planeamiento, dentro del *sistema de coordinación de apoyo de fuego* establecido por el comandante, existe en cada nivel de comando un *centro coordinador de apoyo de fuego* (CCAF), elemento de asesoramiento y coordinación, a cargo del *coordinador de apoyo de fuego* (CAF) quien deberá resolver, dentro de los límites de su autoridad, los problemas de apoyo de fuego que surgirán a lo largo de la secuencia de planeamiento, del proceso de decisión y de la ejecución de la operación (Estado Mayor Conjunto, 2020). No obstante, el PC 23-01 no ofrece detalles o ejemplos que reflejen el asesoramiento al comandante de TO por parte de los especialistas en apoyo de fuego integrantes del COC, CCAF o CAF.

### **El planeamiento del apoyo de fuego conjunto incorporado al PPMC**

Teniendo en cuenta que el PPMC es el procedimiento reglamentado referido al planeamiento para la acción militar conjunta, a continuación se presentarán propuestas de asesoramiento de apoyo de fuego conjunto a lo largo de diversos pasos del proceso de planeamiento, sobre la base de lo establecido en el PC 20-01, desde la perspectiva del liderazgo adaptable.

Abordando el primer paso, *inicio del planeamiento*, su finalidad es determinar la comprensión integral del problema planteado por el nivel estratégico, para que el comandante y su estado mayor (EM) puedan obtener: el *ambiente Operacional* donde las fuerzas armadas actuarán; el *estado final deseado* inicial en base a las amenazas a enfrentar; el *tiempo disponible* para el planeamiento. En otras palabras, entender el problema planteado por el escalón superior para visualizar el grado en que puede influir el apoyo de fuego para alcanzar los objetivos impuestos.

Teniendo en cuenta que la problemática en este nivel reviste de una gran complejidad, el JP 5-0 *Joint Planning* propone el empleo del diseño operacional antes de iniciar el proceso de planeamiento ya que, según el PC 20-01, permiten la aplicación de pensamiento crítico y creativo para conocer, visualizar, identificar y entender el problema, estructurar en partes su solución y la aplicación de ella, anticipar cambios, crear oportunidades, reconocer y dirigir transiciones (Estado Mayor Conjunto, 2020). Ante esta situación, se recomienda a los asesores de apoyo de fuego conjunto adoptar el tipo de liderazgo adaptable, desarrollado anteriormente en el FM 6-22 *Army Leadership*, donde los mismos se sienten cómodos con la ambigüedad, son flexibles, innovadores y están preparados para enfrentar los desafíos en cuestión con los recursos disponibles (Estados Unidos, 2006). Además, deben tener la

capacidad de identificar los elementos esenciales para hacer frente a la situación planteada y adaptar sus prácticas al funcionamiento del COC.

Continuando con el segundo paso del proceso, *análisis de la misión*, su finalidad es interpretar correctamente cuáles son las tareas y el propósito, a fin de poder enunciar claramente la misión del comandante que orientará todo el planeamiento, convirtiéndose en clave para el éxito del proceso.

Considerando lo analizado en el capítulo anterior, los asesores de apoyo de fuego (líderes adaptables) deberán brindar al comandante y al resto del EM la información suficiente sobre los objetivos (blancos) impuestos en todos los dominios (mar, tierra, aire, espectro electromagnético y ciberespacio) y sus efectos (letales y no letales) que permitan comprender el estado final deseado, ofreciendo elementos de juicio iniciales para la *orientación del comandante* a fin de impulsar el resto del proceso de planeamiento.

El tercer paso, *elaboración de los modos de acción (MMA) y capacidades del enemigo*, la finalidad perseguida es establecer los posibles MMA que permitirán cumplir con la misión en un grado de determinación tentativa, y el estudio de las capacidades del enemigo que se opondrán al cumplimiento de la misión propia.

Vale la pena mencionar que en esta instancia del proceso, la publicación conjunta argentina resalta la importancia de aplicar el pensamiento creativo en este paso. No obstante, presenta una serie de cuestiones relacionados con los errores más comunes al momento de innovar. Por ejemplo, menciona que la mente humana tiende a estructurar el pensamiento para la solución de un problema en base a esquemas preconcebidos con mayor o menor grado de conciencia. Del mismo modo, es común que el conductor / asesor en la etapa de planeamiento trate de seguir esquemas dejando de lado la creatividad. Además, en el nivel Operacional, la mente habituada a pensar tácticamente no se siente capaz de concebir modos de acción cuyo esfuerzo operacional principal apunte a la mente del conductor enemigo. Finalmente, concluye que parte de la responsabilidad de estos errores recae sobre la cultura organizacional y la doctrina. (Estado Mayor Conjunto, 2019)

Continuando con el paso 3, los responsables de planear los fuegos conjuntos deberán desarrollar un *esquema de fuegos*, similar al tratado en el capítulo anterior, en apoyo a la maniobra operacional, que implique sincronizar los sistemas de armas (terrestres, aéreos y navales) y otras acciones (guerra electrónica y operaciones cibernéticas) para alcanzar los efectos deseados (letales y no letales) a fin de lograr los objetivos del comandante. Aquí los líderes, de acuerdo a su experiencia, consideran las opciones para resolver el problema a

través de metodologías adaptables (extraídas de previas circunstancias similares) o de métodos innovadores (ideas completamente nuevas).

Resulta necesario aclarar que los conceptos básicos de empleo sobre sistemas de comunicaciones, informática y guerra electrónica de la fuerza (Ejército Argentino, 2016) así como sistemas de artillería de campaña en el ejército argentino (Ejército Argentino, 2019), no se encuentran integrados ni coordinados dentro del *sistema de coordinación de apoyo de fuego* a la maniobra terrestre u operacional.

El cuarto paso, *análisis de los modos de acción y confrontación*, busca confrontar los MMA con las capacidades del enemigo, siendo su valor real sincronizar efectos y visualizar cómo se comportan los esfuerzos operacionales para lograr los objetivos y ganar profundidad ante las capacidades del oponente así como acciones y las condiciones del ambiente operacional.

Desde el punto de vista del apoyo de fuego conjunto, este paso permite comprender las fortalezas y debilidades, frente a diversas situaciones, de cada MMA y el esquema de fuegos asociado por medio de la experimentación, innovación y adaptabilidad en el empleo de los medios de apoyo de fuego disponibles.

El quinto paso, *comparación de los modos de acción*, busca obtener la propuesta del *mejor modo de acción* que permita cumplir con la misión. Aquí los asesores de apoyo de fuego, basados en su experiencia, determinarán el esquema de fuegos que sea más apto de lograr los efectos deseados en apoyo a los MMA confrontados.

El séptimo paso, *elaboración de planes y órdenes*, permite a los responsables del apoyo de fuego conjunto, a través de un pensamiento adaptable, elaborar el *plan de apoyo de fuego* lo suficientemente flexible que facilite rápidos cambios en la previsión de empleo de fuegos de concentración masivo con mínimo preaviso así como reemplazos de medios de apoyo de fuego frente a la aparición de blancos de alta peligrosidad.

Referido a la *evaluación del plan*, los planificadores del el apoyo de fuego deberán adaptar los planes cuando se requieran modificaciones importantes, que pueden ser impulsadas por uno o más cambios en dirección estratégica o AO. Por lo tanto, desde el COC se debe de monitorear continuamente la situación en busca de cambios que requieran modificar el plan.

Por otra parte, resulta necesario considerar el *proceso de selección, validación y afectación de objetivos*, al igual que el PPMC, no se encuentra detallado en la reglamentación de apoyo de fuego conjunto, pese a ser de vital importancia y que su ciclo de planeamiento

esté presente desde antes de aceptar la misión, luego de la aprobación del plan de campaña y durante la ejecución de la operación.

De igual manera, esta actividad sumamente compleja que abarca el nivel estratégico y operacional, requiere de líderes adaptables en el COC que comprendan la situación estratégica, sean capaces de actuar cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas, iluminados por la intención del comandante operacional. En otras palabras, es una tarea fundamental que abarca varias disciplinas y requiere la participación de todos los elementos y componentes de la fuerza conjunta, asociados con otras agencias no militares. Además, facilita la integración y sincronización de los fuegos con otras funciones (comando y control, inteligencia, movimiento, maniobra, protección y sostenimiento) durante el proceso de planificación de operaciones conjuntas.

Adicionalmente, resulta necesario contemplar que el concepto de selección conlleva una condición de consenso y toma de riesgo en cuanto a los efectos que pueden producirse sobre los blancos, principalmente las de índole legal comprendidas en el *Derechos internacional de los conflictos armados* y del *Derecho internacional humanitario* (DICA – DIH). Estas restricciones de empleo deben ser enunciadas explícitamente en el documento *reglas de empeñamiento* (RdE) que brindarán a los comandantes operacionales y a los comandos subordinados una clara idea del empleo efectivo del instrumento militar en combate. Del mismo modo, dentro de estas restricciones se encuentran las consecuencias no deseadas de los efectos sobre los objetivos seleccionados, denominados daño colateral. En síntesis, se considera al *proceso de selección, validación y afectación de objetivos conjunto* como una herramienta que proporciona una cobertura legal en el caso de que, por infortunio o por maniobras del adversario, las acciones acometidas provoquen consecuencias no deseadas o daños colaterales. (Bueno Fernández, 2020)

Finalmente, el *ciclo de targeting conjunto* consta de seis fases: análisis de objetivos, directrices y propósito del comandante; desarrollo, validación, nominación y priorización de blancos; análisis de capacidades; decisión del comandante y asignación; planeamiento y ejecución de la acción y valoración de la acción. Todas estas fases que presentan un amplio campo para aplicar las prácticas, herramientas y teorías del liderazgo adaptable. A pesar de no estar comprendidas en el presente trabajo, podría, por su trascendencia, ser considerado como objeto de estudio para futuras investigaciones.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se propuso investigar en qué consiste y que facilidades ofrecen aquellas herramientas, prácticas y métodos de adaptabilidad disponibles para el análisis de situaciones complejas y sus posibles soluciones, con el objeto de integrar la teoría liderazgo adaptable a los procesos de planeamiento y coordinación de los fuegos conjuntos, como eje principal de la investigación, cuyo interrogante ha sido: ¿Qué aportes ofrece la aplicación de la teoría del liderazgo adaptable al proceso de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego conjunto en el nivel operacional?

El objetivo general de la presente investigación fue determinar los aportes que ofrece la teoría del liderazgo adaptable al integrar las herramientas adaptativas a los procesos de planeamiento y coordinación de los fuegos conjunto en el nivel operacional a fin de brindar un complemento útil a la reglamentación vigente. De este objetivo se derivaron dos objetivos particulares: en primer lugar identificar la aplicación de los conceptos referidos a la teoría del liderazgo adaptable en la doctrina de las fuerzas armadas de los Estados Unidos, para posteriormente, establecer los pasos metodológicos del PPMC y del proceso de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego conjunto de las fuerzas armadas argentinas que resulten aptos para aplicar los mencionados conceptos.

La introducción a la temática en cuestión se inició analizando la teoría del liderazgo adaptable presentada por el Doctor Ronald Heifetz y Marty Linsky definiéndola, a grandes rasgos, como un modelo emergente que abarca el cambio, la experimentación y la innovación, diseñado para abordar desafíos complejos a largo plazo, buscando adaptarse a un entorno en evolución y resolver problemas organizacionales recurrentes a través de un cambio sistemático. Este concepto es factible de aplicar al nivel operacional, caracterizado por la incertidumbre, cuyas problemáticas frecuentes son de naturaleza adaptable, motivo por el cual la solución no depende de reglas o procedimientos preestablecidos sino de la experiencia del líder adaptativo que primero define el problema y luego moviliza al grupo de trabajo para encontrar posibles respuestas.

Posteriormente, se inició con el análisis de la doctrina de las fuerzas armadas de los EEUU identificando diversos conceptos relacionados al tema en cuestión. En primer lugar, el FM 6-22, *Army Leadership* describe las características principales que debe poseer un líder adaptable en este nivel de la conducción, resaltando que éstos se sienten cómodos con la ambigüedad, son flexibles, innovadores y están preparados para enfrentar los desafíos en cuestión con los recursos disponibles. Seguidamente, el FM 5-0, *The Operations Process*, ofrece una alternativa para abordar los problemas complejos del nivel operacional centrado en

el *pensamiento creativo* a través de metodologías adaptables (extraídas de previas circunstancias similares) o de métodos innovadores (ideas completamente nuevas).

En cuanto al estudio de la doctrina conjunta de los EEUU, debido a la relación indivisible existente entre el proceso planeamiento conjunto y el planeamiento del apoyo de fuego conjunto, del análisis del JP 5-0, *Joint Planning* y el JP 3-09 *Joint Fire Support*, se concluye que el rol del líder adaptativo es el que reviste mayor importancia durante todo el proceso de planeamiento. Esta figura se materializa en el comandante de la fuerza conjunta (JFC), el cual distingue las características únicas de la situación actual que le permiten el desarrollar soluciones innovadoras o adaptativas de acuerdo al contexto del problema, a través del uso del diseño operacional y la aplicación del arte operativo.

Del mismo modo, los responsables del planeamiento del apoyo de fuego conjunto, deben poseer las mismas condiciones de liderazgo que el JFC ya que son asesores directos del comandante a lo largo de todo el proceso. A través de un pensamiento creativo, innovador y adaptable, deberán desarrollar un *esquema de fuegos* acorde con la maniobra operacional que implique sincronizar los sistemas de armas (aéreo, terrestre y naval) y otras acciones (guerra electrónica y operaciones cibernéticas) para alcanzar los efectos deseados (letales y no letales) impuestos por el comandante.

De esta forma, fue posible identificar la aplicación de los conceptos referidos a la teoría del liderazgo adaptable en la doctrina de las fuerzas armadas de los Estados Unidos, enfatizando el proceso de planeamiento de los fuegos conjuntos, cumpliendo con el primer objetivo secundario de investigación.

Continuando con el proceso de investigación, se analizó la doctrina conjunta de las fuerzas armadas argentinas para identificar puntos de comparación con la reglamentación de los EEUU, esto arrojó como resultado que el PC 20-01, *Planeamiento para la acción militar conjunta* del año 2019, presenta una serie de aspectos en común, durante los pasos del método de planeamiento, factibles de aplicar las herramientas y prácticas referidas a la teoría del liderazgo adaptativo.

No obstante, se ha evidenciado que el *Proceso de Planeamiento Militar Conjunto* (PPMC), si bien es flexible y adaptable, resulta insuficiente para enfrentar el ambiente de incertidumbre y contradicción presentado en este nivel de la conducción ya que se apoya en principios racionales y lógicos de análisis y síntesis para la toma de decisiones complejas, donde los problemas se presentan bien estructurados y las soluciones se basan en cuestiones casi mecánicas. Sin embargo, este procedimiento es de fácil comprensión, fue probado en combate y es sencillo de llevar a la práctica. Por lo tanto, la teoría del liderazgo adaptable

permite minimizar las limitaciones del método y explota las ventajas que este ofrece, siendo un complemento útil al PPMC vigente.

Abordando el tema central de investigación, el PC 23-01, *Procedimientos de coordinación de los apoyos de fuego al componente terrestre*, , luego de analizar el capítulo 4, *Planeamiento del apoyo de fuego*, desde el punto de vista del liderazgo adaptable, se puede concluir que el mismo está enfocado en la solución de problemas de naturaleza técnica, basado en protocolos y procedimientos, debido a que la reglamentación misma se centra en el apoyo conjunto a la maniobra terrestre, la cual presenta menor complejidad que la maniobra operacional, cuya resolución requiere de innovación y adaptabilidad.

Siguiendo la secuencia de planeamiento, la publicación conjunta menciona que existe en cada nivel de comando un *centro coordinador de apoyo de fuego* (CCAF), a cargo del *coordinador de apoyo de fuego* (CAF), quien deberá resolver los problemas de apoyo de fuego que surjan a lo largo de la secuencia de planeamiento. No obstante, el PC 23-01 no ofrece detalles o ejemplos que reflejen el asesoramiento al comandante de TO por parte de los especialistas en apoyo de fuego integrantes del COC, CCAF o CAF, durante el proceso de planeamiento.

Ante esta situación, se presentó una serie de propuestas de asesoramiento de apoyo de fuego conjunto, similar al método utilizado en las fuerzas armadas de EEUU y adaptado al PPMC vigente, de acuerdo a los conceptos, herramientas, prácticas y métodos estudiados a lo largo del trabajo investigativo. En conclusión, la teoría del liderazgo adaptativo cuenta con el desarrollo académico suficiente para *operativizar* – incorporar su modelo en la doctrina conjunta argentina. Por lo tanto, se cumplió el segundo objetivo particular de investigación al establecer los pasos metodológicos del PPMC y del proceso de planeamiento y coordinación del apoyo de fuego conjunto de las fuerzas armadas argentinas que resulten aptos para aplicar los conceptos del liderazgo adaptable.

Por lo expresado precedentemente, se confirma la hipótesis del presente trabajo final. De esta manera, puede establecerse que el empleo de la teoría del liderazgo adaptable contribuye a la apreciación de situaciones en escenarios complejos, permite un pensamiento sistémico no lineal, propone métodos y soluciones innovadoras a problemas de planeamiento al momento de integrar del apoyo de fuego con la maniobra diseñada por el comandante de nivel operacional.

## BIBLIOGRAFÍA

### 7.1 Páginas de internet

Infobae.com; 2021; *Israel lanzó un intenso ataque aéreo contra el grupo terrorista hamas en la franja de gaza*; (mayo 2021); <https://www.infobae.com/america/mundo/2021/05/14/israel-lanzo-un-intenso-ataque-aereo-contra-el-grupo-terrorista-hamas-en-la-franja-de-gaza/>

### 7.2 Trabajos Final Integrador

Romero G. (2019). *Procesos y características salientes del análisis de blancos, en el nivel operacional, contemplados por los países miembros de la organización del tratado del atlántico norte para el campo de combate moderno*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.

Parada J. (2022). *Gestión integral de los fuegos cinéticos y no-cinéticos, en el nivel operacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Escuela Superior de Guerra “Teniente General Luis María Campos”.

### 7.3 Revistas

Cojocar W.; *El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares*; Military Review; Estados Unidos; 2013

De Vergara E. y Kenny A.; *Del planeamiento en el nivel táctico, al planeamiento en el nivel operacional*; revista Visión Conjunta; Escuela Superior de Naval; Buenos Aires, 2011.

Triulzi M.; *IRAK 2003 y el planeamiento en el nivel operacional*, revista Visión Conjunta; Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas; Nro. 40; Buenos Aires; 2016; p. 41.

Johnson R.; *Cómo prever la guerra futura*; Military Review; Estados Unidos; 2014; p.56.

Sokolosky, Johnny; *El futuro de la guerra, cómo la globalización está cambiando el paradigma de seguridad*; Military Review; Estados Unidos; 2016; p.73.

Bueno Fernández A. «El targeting como capacitador de las operaciones militares en OTAN», Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos. 2020, número 15,13-41.

### 7.4 Libros y documentos

Álvarez M. (2001); *El juego de las reglas de enfrentamiento*; España; (p.45-46).

Círculo Militar (2004); *La primera guerra del siglo XXI, Irak 2003*; capítulo XII “Apoyo de fuego”; República Argentina; (p.205).

Gardner, H; Lsakin (1998); *Mentes líderes*; Editorial Paidó; Barcelona.

Heifetz R.; Grashow, Alexander y Linsky, Marty (2009), *The Practice of Adaptive Leadership*; Harvard Business Press; Massachusetts.

Rangel, J. A. (2016); *Liderazgo estratégico más allá de los hábitos efectivos*; Editorial Inver; Maracaibo.

Sadowski, David y Becker, Jeff (2010); *Beyond the 'Hybrid' Threat: Asserting the Essential Unity of Warfare*; Small Wars Journal; Estados Unidos.

Hoffman, F. (2009). Hybrid Warfare and Challenges. *ndupress.ndu.edu*, 34-39.

### **7.5 Discursos y Exposiciones**

Harvey, Dr. Francis J. (2005), Secretario del Ejército, discurso ante la promoción de 2005 de la escuela de comando y estado mayor del ejército de EUA; Estados Unidos.

### **7.6 Manuales y reglamentos**

Ejército Argentino; República Argentina; *Manual del ejercicio del mando*; MFP 51-16; 1990; p. 95.

Department of the Army; *Army Leadership*; Field Manual – FM 6-22; Washington; 2006.

Department of the Army; *The Operations Process*; FM 5.0; Washington; 2010.

Joint Chiefs of Staff; *Joint Planning*; Joint Publication - JP 5-0; Washington; 2020.

Joint Chiefs of Staff; *Joint Fire Support*; Joint Publication - JP 3-09; Washington; 2019

Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Glosario de términos de empleo militar para la acción militar conjunta*; PC 00 – 02; 2010; p.165.

Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Procedimientos de coordinación de los apoyos de fuego al componente terrestre*; PC 23-01; 2012.

Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Planeamiento para la acción militar conjunta*; PC 20-01; 2017.

Ejército Argentino. (2019) Conceptos rectores del arma de artillería (ROP 03 – 01). Buenos Aires, Argentina: Departamento Doctrina.

Ejército Argentino. (2016) Conceptos básicos sobre sistemas de comunicaciones, informática y guerra electrónica de la fuerza (ROD 05 – 01). Buenos Aires, Argentina: Departamento Doctrina.