



**ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y
PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO (NIVEL I)**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

Liderazgo y conducción militar en el accionar militar conjunto

TÍTULO:

“Competencias esenciales del Liderazgo a nivel Operacional”

Alumno: Mayor (FAA) D. Pablo Sebastián CAFFARATTI

2017

RESUMEN

Los líderes a Nivel Operacional deben ser capaces de adaptarse a la evolución del entorno que los rodea e incorporar aquellos recursos tecnológicos que faciliten el desempeño y la toma de decisiones acertadas. Aunque la historia ha demostrado la importancia del ejercicio del comando operacional particularmente en los conflictos, aún no existen publicaciones que detallen las competencias distintivas para ejercer el liderazgo a este nivel.

Además, en los escenarios actuales se observa como los avances tecnológicos facilitan la obtención de información e influyen en la toma de decisiones del Comandante. Asimismo los adelantos introducen grandes cambios en los ambientes operacionales, introduciendo nuevas áreas y actores que tienen una relevancia cada vez mayor.

La presencia de entes multiagenciales, de los medios de comunicación y su influencia en la opinión pública, afectan a la planificación y ejecución de las operaciones militares

El objetivo del trabajo es identificar, describir y analizar las competencias particulares que deben converger en todo líder operacional exitoso, teniendo en cuenta los entornos operacionales modernos.

El en presente trabajo, se pudo corroborar que:

En los ambientes operativos modernos el liderazgo eficiente a nivel Operacional, depende del conocimiento profesional y de competencias específicas como el Valor Moral, la Visión Operacional, el *coup d'oeil*, la Fortaleza mental y de carácter.

Palabras clave: Liderazgo, Competencias, Nivel Operacional, Ambiente Operacional, Tecnología.

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	1
CAPÍTULO I - EL COMANDANTE EN EL NIVEL OPERACIONAL	4
Los Niveles de la Conducción	5
Características y atributos de los Comandantes	6
Responsabilidades del Comandante de Teatro de Operaciones	8
El ambiente Operacional	9
La importancia del ciberespacio	10
CAPÍTULO II - EFECTOS DE LA TECNOLOGÍA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA EL EJERCICIO DEL MANDO	11
La fricción y la niebla de la guerra	11
La tecnología y el empleo de la Información en la toma de decisiones	12
La influencia de los medios de comunicación en las Operaciones	16
Casos de Al Firdos y Mogadiscio	17
CAPÍTULO III - COMPETENCIAS DE LIDERAZGO ESPECÍFICAS, NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL COMANDANTE A NIVEL OPERACIONAL	20
El Valor	22
La Visión Operacional	23
El <i>Coup d'oeil</i> , en el planeamiento para ejecución inmediata o de crisis	26
La Fortaleza mental y de carácter	26
Conclusiones	29
Anexo "ALFA"	31
BIBLIOGRAFÍA	32

Introducción

Toda organización militar depende de las capacidades de sus integrantes y de las condiciones de liderazgo de sus conductores. Sus líderes deben poseer un alto nivel de conocimiento en lo institucional, experiencia profesional y además ser poseedores de una serie de competencias fundamentales para la conducción de sus fuerzas.

El liderazgo como elemento decisivo durante el desarrollo del combate ha quedado demostrado en el pasado y a pesar de los avances tecnológicos introducidos en los Teatros de Operaciones, difícilmente pueda ser reemplazado en el futuro. "Las guerras pueden ser peleadas con las armas, pero son ganadas por los hombres. Es el espíritu del hombre guiado y el espíritu del líder lo que lleva a la victoria."¹

Quienes tienen la responsabilidad de ejercer el comando a nivel Operacional, deben poseer la capacidad de traducir la teoría del Nivel Estratégico a la práctica del Nivel Táctico² y simultáneamente animar a sus subordinados, poseer la habilidad para captar sus corazones, influir en sus mentes y guiarlos para canalizar las energías en pos del cumplimiento de la Campaña y/o de las operaciones. Deben ser firmes, coherentes con sus decisiones y ser un ejemplo a seguir para quienes lo observan.

Los conductores adquieren sus capacidades desde el comienzo de sus carreras, adaptan los conocimientos y aptitudes adquiridas en la táctica, al complejo entorno del nivel operacional. "Los valores del profesionalismo individual, la responsabilidad, la integridad y el liderazgo son atributos aprendidos de carácter que se desarrollan mediante experiencias personales, exposición reiterada a modelos positivos y práctica habitual."³

Los Comandantes deben poseer las capacidades necesarias para adaptarse a los nuevos ambientes operacionales, los que se caracterizan por incluir una diversidad de actores militares y agentes no gubernamentales, complementado con medios tecnológicos que permiten dinamismo en el accionar y la posibilidad de disponer información en forma inmediata. Esto exige que los conductores además adquieran la preparación necesaria para hacer frente a la creciente influencia de los medios de

¹ PATTON George S., The Cavalry Journal issue, Sep-Oct 1933.

² ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, *Planeamiento Para La Acción Militar Conjunta Nivel Operacional PC 20-01*, Buenos Aires, Proyecto 2017, Pág. 5.

³ POTTER JOSEPH V., "Juegos de guerra", DAVENPORT MANUEL / STOCKDALE JAMES y otros, *Ética Militar*, Rafael Urbino, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1989, Pág. 185.

comunicación en la formación de la opinión pública, la cual afecta en gran medida la planificación y ejecución de las operaciones militares.⁴

La complejidad del ambiente operacional actual exige que quienes tienen la responsabilidad de diseñar y conducir la campaña, posean un extenso conocimiento profesional y determinadas cualidades de mando para conducir grupos de trabajo. Es particularmente el Comandante del Teatro de Operaciones, quien ejerce el liderazgo a nivel Operacional por excelencia. Debe poseer una amplia visión de la problemática, entender las cuestiones tácticas y a su vez ser el nexo de las agencias civiles con la conducción estratégica militar y nacional.⁵

Por lo expuesto y teniendo en cuenta el aporte de la tecnología, los comandantes deben ser capaces de incorporar todos aquellos recursos necesarios para un desempeño eficiente, pero siempre considerando al hombre como sujeto de atención primaria.

Debido a la interacción necesaria con todos los niveles de la conducción y por tener que ejercer el mando en grandes equipos de trabajo, es preciso que posea ciertas aptitudes de liderazgo. Estas competencias serán determinantes en el desempeño del personal a su cargo y el progreso de la Campaña.

Es probable que existan una serie de competencias de liderazgo particulares para ejercer el Comando a nivel Operacional en los escenarios modernos, las cuales deberían ser determinadas.

El foco principal del presente trabajo es un aporte para la identificación de las capacidades y aptitudes de liderazgo necesarias, que permitan un desempeño eficiente del Comandante Operacional en los ambientes operacionales actuales.

Como el liderazgo es un tema estudiado y abarca a todos los niveles de las organizaciones, esta investigación se centra en un estudio de las competencias necesarias aplicadas a la conducción en el nivel Operacional. No se incursiona en lo que respecta a conceptos de liderazgo asociados a nivel táctico, estratégico militar, ni

⁴ VEGO MILAN N., *Joint Operational Warfare Theory and Practice*, Operational Leadership, Rhode Island, 2009, Pág. IX-14.

⁵ KENNY ALEJANDRO, LOCATELLI OMAR, ZARZA LEONARDO, *Arte y Diseño Operacional*, Buenos Aires, 2015, Pág. 139.

estratégico nacional. Quedando éstos para futuras líneas de investigación, puesto a que el análisis y la profundidad requerida supera el ámbito del presente estudio.

El interrogante es: ¿Cuáles son las características y aptitudes necesarias para asumir el liderazgo a nivel Operacional en la actualidad?

Por lo expuesto se establece como objetivo general, describir y analizar las competencias y cualidades necesarias para ejercer el liderazgo a nivel Operacional, en los ambientes operacionales actuales. Para alcanzar el mencionado objetivo, se determinan como objetivos específicos:

Analizar las características distintivas de los ambientes operacionales modernos y sus tendencias.

Describir las competencias que se requieren para ejercer el liderazgo a nivel operacional en los escenarios de combates actuales.

La hipótesis de la presente investigación establece que, *en un entorno operativo moderno, un liderazgo eficiente a nivel Operacional dependerá del conocimiento y empleo de una serie de competencias y aptitudes adquiridas.*

El desarrollo y elaboración del trabajo se basa en una investigación del tipo descriptiva. Se analizan datos bibliográficos obtenidos de fuentes documentales provenientes de libros, reglamentos argentinos actuales y de potencias extranjeras. Se examinan publicaciones referidas a campañas militares y ejemplos de liderazgo operacional en las mismas, doctrina vigente, revistas y publicaciones digitales especializadas.

El trabajo se estructura en tres capítulos. En el primero se exponen las características, atributos y responsabilidades del Comandante en nivel Operacional y una descripción del ambiente operacional. En el segundo se analizan los efectos de la tecnología y los medios de comunicación para el ejercicio del mando. Finalmente, el último capítulo determina las competencias de liderazgo específicas necesarias para el desempeño del Comandante a nivel Operacional.

CAPÍTULO I - EL COMANDANTE EN EL NIVEL OPERACIONAL

Cuando todo está dicho y hecho, es el coup d'oeil del comandante, su capacidad de ver las cosas de manera sencilla, de identificar todo el asunto de la guerra por sí mismo, lo que constituye la esencia de un buen general. Sólo si la mente trabaja de esta manera global puede lograr la libertad que necesita para dominar los acontecimientos y que éstos no la dominen.⁶*

Para poder interpretar la idea del liderazgo a nivel Operacional debido al ámbito específico de desempeño de sus actividades, es indispensable tener presente previamente una serie de consideraciones. En este sentido para adquirir una noción del entorno de trabajo de los Comandantes Operacionales, se expresan conceptos relacionados con los niveles de la guerra y los de la conducción; ya que éstos tienen una estrecha relación con el liderazgo a nivel Operacional.

Los niveles de la guerra se dividen en Nivel Estratégico, Operacional y el Táctico. Con el objetivo de brindar a los miembros del Instrumento Militar un orden lógico en el desarrollo de las operaciones, delimitar las responsabilidades y establecer una cadena de objetivos que contribuyan a alcanzar el fin ulterior. También facilita la visualización de la situación, ayuda a los Comandantes a determinar la relación entre medios y fines, permite redistribuir los recursos y asignar tareas a los Comandos dependientes.

El Nivel Estratégico define los objetivos políticos y dirige los esfuerzos nacionales para el logro de los mismos, consecuentemente determina el modo de empleo del poder militar.

El Nivel Táctico es donde ocurren los enfrentamientos en sí, los que ayudan a alcanzar los objetivos del nivel superior.

El Nivel Operacional traduce los objetivos fijados por el Nivel Estratégico y contribuye al logro de los mismos con los medios que oportunamente se le asignen, siendo el nexo entre los objetivos políticos y las acciones en el campo táctico.⁷ Es tarea

⁶ CLAUSEWITZ CARL, De la Guerra Libro VII, Michael Howard y Peter Paret, Madrid, Ministerio de Defensa, 1999, Pág. 822.

**coup d'oeil*, del francés golpe de vista, el autor refiere a la intuición y visión del Comandante.

⁷ ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta PC 00-01 Parte II*, Buenos Aires, Proyecto 2014, Pág. 38.

fundamental de éste nivel transformar los objetivos políticos/militares del nivel estratégico en planes militares y modos de acción.

Aunque los niveles estén determinados de esta manera, los límites entre éstos son difusos. Los Comandantes de todos los niveles deben percatarse de que con la interconexión actual producto de las comunicaciones e interacciones inmediatas y constantes, cualquier acción particular puede tener consecuencias a todo nivel.

Los Niveles de la Conducción

Así como están determinados los tres niveles de la guerra: estratégico, operacional y táctico, también existen tipos de liderazgo específicos para cada nivel de la conducción. De los niveles de la guerra derivan los de la conducción, siendo éstos: El Estratégico Nacional, Estratégico Militar, el Operacional y el Táctico. El nivel Estratégico Nacional establece el marco político para el empleo de todos los instrumentos de poder, sean estos militares o no militares, para el cumplimiento de los Objetivos Nacionales. El Estratégico Militar es quien utiliza los medios del Instrumento militar del poder nacional.

El Nivel Operacional de la conducción, es quien sirve de enlace ente los objetivos estratégicos militares y el empleo de las fuerzas en el campo táctico. En este nivel se desarrollan operaciones de carácter conjunto, ya que participan con sus medios al menos dos Fuerzas Armadas.⁸ Podría interpretarse que la esencia de la conducción a nivel Operacional es la capacidad de traducir en eventos tácticos los objetivos estratégicos.

A nivel Operacional, cuando se establezca un teatro de Operaciones el cargo de Comandante estará cubierto por un oficial Superior. Será designado y dependerá en forma directa del Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas en caso de guerra o conflicto armado.⁹ El Comandante debe interpretar las intenciones políticas del Nivel Estratégico Nacional y los propósitos de empleo del Nivel Estratégico Militar, por lo cual es condición indispensable que tenga un contacto fluido con los niveles superiores. Debe interactuar con diplomáticos, jefes de Estado y agencias no gubernamentales en asuntos de cuestiones económicas, culturales, medioambientales,

⁸ Op. Cit, ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta PC 00-01 Parte II*, Pág. 37.

⁹ REPÚBLICA ARGENTINA, *Ley de Defensa Nacional Nro 23554*, 1988, Art 18.

y religiosas, teniendo que reflejar con precisión las estrategias y políticas del país.¹⁰ El General Norman Schwarzkopf quien condujo a nivel Operacional las acciones de la Operación Tormenta del Desierto, previo al inicio de las hostilidades tuvo numerosas reuniones con líderes incluso con el Rey Fahd bin Abdulaziz de Arabia Saudita.¹¹

Debe evitar cualquier ambigüedad en la interpretación de los fines de los niveles superiores y de esta manera estar en capacidad de traducir al Nivel Táctico sus intenciones y objetivos a lograr.¹²

Esta relación entre la política, la conducción de la guerra y la figura del Comandante no son recientes, Clausewitz ya en el siglo XIX cuando define al “genio militar” expresó que: “Para conducir una guerra, o una de sus campañas, a un buen final es preciso comprender a fondo la política nacional”. En ese nivel, la estrategia y la política se unen: el comandante en jefe es simultáneamente un estadista.”¹³

Por su constante interrelación con la conducción nacional, también son responsables de informar y asesorar cuando no exista una adecuada alineación entre los objetivos políticos - militares y rectificar sus fines cuando corresponda.

Características y atributos de los Comandantes

El Comandante de Teatro con su Estado Mayor deben diseñar las maniobras y la logística necesaria, para poner a las tropas que se van a enfrentar en las mejores condiciones de acuerdo a los medios y recursos asignados.

Todo buen líder a nivel Operacional debe integrar su habilidad para ejercer el arte del mando, procurando maximizar el desempeño de su equipo de trabajo y la correspondiente autoridad de comando. Esto conlleva el ejercicio de la autoridad con sus atribuciones, deberes y responsabilidades para ejercer las facultades conferidas en función de su puesto, otorgadas por el Presidente de la Nación.

En relación al mando, se lo define como: “La autoridad y responsabilidad con que se ha investido a determinada persona para conducir y cumplir una misión. Mando

¹⁰ Op. Cit., VEGO MILAN N., Pág. X-11.

¹¹ SCHWARZKOPF NORMAN/PETRE PETER, *Autobiografía General H. Norman Schwarzkopf*, Primera Edición, Barcelona, Plaza & Janes, 1993, Pág. 370.

¹² PERTUSIO ROBERTO LUIS, *Un Ensayo sobre Estrategia Operacional a Nivel Regional*, Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales del Centro Naval, 2009, Pág. 21.

¹³ Op. Cit., CLAUSEWITZ CARL, Pág. 223.

denota el ejercicio de poder legal sobre los subordinados para conducir los medios puestos a su disposición hacia el cumplimiento de la misión.”¹⁴

Por lo expuesto, el mando es personal y sólo el Comandante tiene la responsabilidad por aquello que haga o deje de hacer él o su Estado Mayor. Mandar es un arte producido por su visión de la misión y valores profesionales. Un buen Comandante debe interpretar los reglamentos y órdenes, pero colocando su sello personal en la toma de decisiones con las que conduce a sus fuerzas.

Para cumplir con la misión asignada todo Comandante debe delegar autoridad, en sus Comandantes subordinados y a su Estado Mayor. Permitiendo que éstos tengan la suficiente libertad de acción para decidir y actuar en las áreas específicas que sean de su incumbencia, pero esta delegación de autoridad no lo exime de las responsabilidades de las acciones ejercidas por sus subordinados.

La combinación de atributos personales y conocimiento profesional más capacidad de formar equipos de trabajo, ayuda a los comandantes a tomar decisiones adecuadas en situaciones complejas. Algunos atributos se pueden obtener a través del tiempo mediante la formación, la educación y la experiencia.¹⁵ Por esto es fundamental adquirir previamente conocimientos tácticos, analizar campañas históricas y además tener presente las características de liderazgo necesarias para desempeñar con eficiencia el cargo.

Los comandantes efectivos combinan el buen juicio, la visualización y la intuición con información, para finalmente determinar si una decisión es correcta. Finamente establecer cuando y qué hacer con la suficiente rapidez, sin perder nunca la iniciativa. Se debe tener presente que el buen juicio se adquiere del estudio y la experiencia, en cambio a la visión operacional del Comandante además hay que sumarle cierta capacidad innata.¹⁶

La capacidad de gestión de la información, una correcta conciencia situacional y un buen ritmo de batalla, actúan sinérgicamente y facilitan la toma de decisiones.¹⁷

¹⁴ FUERZA AÉREA ARGENTINA, *Reglamento del Régimen de Servicio RAG 11*, Buenos Aires, 2013, Pág. 1.

¹⁵ LAYER HARRY AND MATTHEWS JEFFREY, *The Art of Command Military Leadership from George Washington to Colin Powell*, 2008, Kentucky, The University Press of Kentucky, Pág. 247.

¹⁶ Op. Cit., VEGO MILAN N., Pág. XI-39.

¹⁷ JOINT CHIEFS OF STAFF, *Joint Operations JP 3-0*, Washington DC, 2017, Pág. II-1.

Este conjunto de acciones permite sostener la ofensiva en las operaciones y mantener la libertad de acción, para actuar según la propia intención minimizando las restricciones que pueda originar el oponente.

Responsabilidades del Comandante de Teatro de Operaciones

La verdadera prueba para un Comandante Operacional es la asignación de un teatro de Operaciones en caso de guerra o conflicto, donde se visualizan por excelencia todas las responsabilidades recaídas en el líder. En esta situación existe un adversario hostil que se opone al cumplimiento de la misión, exigiendo decisiones más oportunas y efectivas que las del enemigo.

Teniendo en cuenta los reglamentos: PC 00-01 Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta y el PC 10-01, Estado Mayor Conjunto del Comando de un Teatro de Operaciones, se puede determinar como responsabilidades principales distintivas del Comandante de Nivel Operacional a las siguientes:^{18 19}

- ❖ Comandar los medios del Instrumento militar asignado y en caso de emergencia, requerir al Comandante en Jefe de las FFAA el apoyo aquellas Fuerzas que no estén bajo su Comando. Acordar con la Estrategia Militar los criterios de éxito y cumplir los Objetivos Militares (OOMM) establecidos.
- ❖ Conducir el desarrollo del planeamiento operacional aplicando los elementos del diseño operacional, cumpliendo los Objetivos Estratégicos Militares ordenados. Conformar y dar su orientación al Estado Mayor. Asignar misiones y proveer las capacidades a los Comandos subordinados.
- ❖ Dirigir y coordinar el sostén logístico de todo el Teatro de Operaciones. Fomentar un apoyo mutuo efectivo y máxima integración entre los Componentes del Teatro de Operaciones, estimulando la cooperación, el trabajo en equipo y la convergencia de esfuerzos.
- ❖ Supervisar la acción, realizar las correcciones cuando sea necesario y si el enemigo reacciona de forma inesperada debe cambiar los planes para procurar mantener siempre la iniciativa. Además, es responsable por la vida, la salud, el bienestar, la moral y la disciplina de todo personal a sus órdenes.

¹⁸ Op. Cit., ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta PC 00-01 Parte II*, Pág. 42-43.

¹⁹ ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, *Estado Mayor Conjunto del Comando de un Teatro de Operaciones PC 10-01*, Buenos Aires, Proyecto 2010, Pág. 1-2.

En síntesis, todo buen Comandante debe organizar, dirigir, coordinar, controlar y emplear efectivamente las fuerzas asignadas para cumplir con la misión.

El ambiente Operacional

Si bien los Comandantes Operacionales desempeñan sus funciones dentro de un espacio limitado, en este entorno coexisten un sinnúmero de circunstancias y variables que conforman situaciones únicas e irrepetibles. Todo esto conforma el ambiente operacional, que según nuestra doctrina es:

Conjunto de condiciones y características que existen en forma estable y semiestable en una región. Forman parte del ambiente operacional: la influencia de la política nacional, el ambiente geográfico, la composición y capacidades de las fuerzas enemigas, las características de la lucha, los sistemas de armas que puedan emplearse y el marco de la conducción militar.²⁰

Toda operación militar ocurre dentro de un complejo marco de factores ambientales que establecen su naturaleza y por ello afectan sus resultados. Estas operaciones requieren de comandantes que comprendan el entorno estratégico - operacional y su relevancia para cada misión. Este discernimiento incluye la influencia de los elementos del medio, determinando la forma en que las fuerzas a su cargo realizarán las operaciones.²¹

El ambiente operacional debe entenderse como una combinación de condiciones, restricciones, circunstancias e influencias que afectan al planeamiento, a la organización del Estado Mayor, a la forma en la que el Comandante conduce las operaciones y por consiguiente la forma de empleo de los medios a su disposición.

Este ambiente comprende áreas físicas como los espacios terrestres, marítimos y el aeroespacio; como así también áreas no tangibles como el entorno de la información (incluyendo el ciberespacio) y el espectro electromagnético. Al nivel de complejidad de esas cuatro dimensiones, además debe incluirse los sistemas propios, aliados, los del enemigo e incluso los neutrales que tengan alguna relevancia en el desarrollo de las operaciones.

²⁰ ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, *Glosario de Términos de Empleo Militar Para la Acción Militar Conjunta RC 00-02*, Buenos Aires, proyecto 2013, Pág. A-20-35.

²¹ HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY, *Operations (FM 3-0)*, Washington DC, 2008, Pág. 1-1.

La importancia del ciberespacio

Dentro del entorno de la información, el ciberespacio debe requerir un interés particular en el desarrollo de las operaciones por no poseer fronteras estatales y tener como característica difusos límites físicos.

El ciberespacio es: “un dominio global dentro del entorno de la información que consiste en la red interdependiente de infraestructuras de tecnologías de la información y datos residentes, incluyendo Internet, redes de telecomunicaciones, sistemas informáticos, procesadores y controladores integrados.”²²

La particularidad distintiva de este ámbito, hace que cualquier persona pueda actuar en este medio. Pueden proceder utilizando cualquier sistema que tenga acceso remoto a redes cibernéticas interconectadas, desde cualquier lugar del mundo. Esta condición especial que permite actuar a la distancia, implica que el límite del teatro de operaciones sea difuso para esta actividad.

Muchos aspectos de la conducción de las operaciones dependen de las áreas no físicas, donde se desarrollan las capacidades que brinda el ciberespacio. Con la particularidad de que en dicho medio existe una escasa posibilidad de control por parte del Comandante e incluso del mismo Estado.

El resultado mismo de una Campaña u operación importante, puede depender de acciones ofensivas y defensivas llevadas a cabo desde el ciberespacio más allá de los límites del teatro. Es por ello que todo líder Operacional debe comprender la importancia y las capacidades que éste medio otorga en el desarrollo del proceso de planificación, de comando y control de todas las operaciones.

Debe ser empleado por el Comandante y su Estado Mayor, para explotar las capacidades del personal a cargo y a su vez procurar negarle el empleo al adversario. Estos sistemas de información ayudan a que las fuerzas lleven a cabo las misiones de un modo efectivo, pero nunca eliminan el papel de las personas.

²² JOINT CHIEFS OF STAFF, *Dictionary of Military and Associated Terms, JP 1-02*, Washington DC, 2010, Pág. 58.

CAPÍTULO II - EFECTOS DE LA TECNOLOGÍA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA EL EJERCICIO DEL MANDO

*Todos los sucesivos actos de guerra no son, pues, implementaciones premeditadas de algún plan sino acciones espontáneas en respuesta a la situación militar del momento. Lo que es importante, en cada caso concreto, es ver claramente a través de una neblina de incertidumbre, evaluar los hechos con precisión, adivinar las incógnitas, llegar a una decisión rápidamente, y luego moverse para llevarla a cabo vigorosamente sin dejarse desviar.*²³

La fricción y la niebla de la guerra

Siempre existen diferencias entre las expectativas y la realidad, por más atención que todo el Estado Mayor ponga en la planificación. De acuerdo a los conceptos de Clausewitz, esto se debe a la *niebla de la guerra* y a la *fricción*.

Tanto la niebla de la guerra como la fricción, influyen en la percepción de todos los factores presentes en el ambiente operacional. Actúan de modo tal, que pueden afectar la conciencia situacional del Comandante. Son características inherentes de todos los niveles de la guerra y desempeñan un papel considerable en degradar y transformar el potencial de combate disponible, en poder de combate.²⁴

Esta incertidumbre no solo abarca a lo que se conoce sobre el enemigo, sino que incluso alcanza a las fuerzas a las que se comanda. Esto implica errores en la apreciación general, como ser la toma de decisiones. Según Clausewitz la fricción consiste en un infinito número de cuestiones imprevistas ya sean pequeñas o grandes, que interfieren en todas las actividades de la guerra.

La fricción es el único concepto que aglutina con más o menos exactitud a los factores que diferencian la guerra real, de la planificada sobre el papel.²⁵ La diferencia existente entre lo previsto y lo real, es producto de la fricción. Está presente en todas partes y hace que las cosas aparentemente fáciles en la guerra, se tornen difíciles. La fricción obedece a causas propias y se genera en el interior del sistema por la suma de dificultades no solucionadas que se oponen a los planes de las operaciones.²⁶

²³ HELMUTH VON MOLTKE, extraído de GÉRARD CHALIAND, *The Art of War in World History: From Antiquity to the Nuclear Age*, Berkeley University of California Press, 1994, Pág. 768.

²⁴ Op. Cit., VEGO MILAN N., Pág. III-35.

²⁵ Op. Cit., CLAUSEWITZ CARL, Pág. 233.

²⁶ Op. Cit., KENNY ALEJANDRO, LOCATTELI OMAR, ZARZA LEONARDO, Pág. 60.

Clausewitz también introdujo el concepto de la *niebla de la guerra*, la cual es la ignorancia que se posee sobre el adversario. Toda la incertidumbre de lo que sucede con exactitud con las fuerzas enemigas, da lugar a una bruma de variada intensidad.²⁷ El Comandante debe considerar que el oponente siempre realiza operaciones para incrementar la niebla, dificultando la toma de decisiones.

La fricción es lo que sucede dentro del propio sistema y es endógena, en tanto la niebla es lo que se desconoce del enemigo y por lo tanto exógena.

La tecnología y el empleo de la Información en la toma de decisiones

Si bien durante toda la historia de la humanidad la guerra ha sido una constante, claro está que ninguna es igual a la otra. Uno de los principales aspectos que hace que la guerra haya evolucionado, es la habilidad propia del ser humano de aprender de las situaciones y la capacidad de producir avances constantes. El ámbito militar no está exento de la incorporación de los adelantos.

Los cambios tecnológicos siempre impactaron en los Ejércitos, pero en la actualidad el ritmo de avance de los mismos es cada vez más rápido. Los Comandantes deben estar atentos a todas las posibilidades que estos adelantos producen, aprender de sus aplicaciones y potenciar las ventajas que otorgan. La tecnología debe ser empleada como aliada ya que debidamente integrada, aumenta la eficiencia, la supervivencia en la batalla y la letalidad de los combatientes.²⁸

En uno de los campos donde se visualizan claramente los avances tecnológicos es en el ámbito de los sistemas de comunicación, en especial a lo relacionado al volumen y la velocidad en que los datos que pueden ser transmitidos.

Así como la tecnología aumenta las capacidades de los combatientes, también modifica el ambiente del liderazgo en muchos aspectos, en particular a lo que respecta al cúmulo de información disponible para decidir. Aunque los avances en el procesamiento de datos permiten al Comandante manejar fácilmente un gran cúmulo

²⁷ Op. Cit., PERTUSIO ROBERTO LUIS, Pág. 52.

²⁸ HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY, *Army Leadership Competent, Confident, and Agile (FM 6-22)*, Washington DC, 2006, Pág. 10-3.

de datos, un efecto secundario de la tecnología mejorada es la sobrecarga de información.²⁹

Un exceso de información en el Estado Mayor conlleva una necesidad de desarrollar un sistema de filtrado y análisis, con una magnitud adecuada a la cantidad de datos que circula. Requiere de personal capacitado que interprete y valore los informes recibidos. Con el fin de evitar información innecesaria, que desvíen los objetivos preestablecidos de acuerdo a la visión y las intenciones impartidas por el Comandante.

El líder debe tener presente que la información obtenida en especial del enemigo, generalmente no se sustenta en datos de inteligencia certeros. Sino en numerosas conjeturas e hipótesis, las cuales deben ser rápidamente analizadas por él y su Estado Mayor.³⁰ Deben ser capaces de procesar rápidamente un cúmulo de información y de inmediato, separar lo urgente de lo importante y lo esencial de lo accesorio.

En la táctica la mitad del problema se percibe a simple vista, pero en la estrategia todo tiene que suponerse. Por tanto, las convicciones son más débiles y casi todos los Generales, cuando deben actuar, se ven paralizados por dudas innecesarias.³¹

El líder debe comprender que para tomar una decisión, nunca tiene toda la información. Si pretende eliminar toda la niebla y alcanzar una seguridad completa para tomar una determinación, ésta indefectible llegará tarde. Esto habitualmente ocurre con los Comandantes que tienen alta aversión al riesgo. En el afán de evitarlos llega a producirse una *parálisis por análisis*, lo que termina ocasionando paradójicamente un aumento de los mismos.

La niebla de la guerra es el principal factor que hace que algunos comandantes estén dispuestos a tomar riesgos altos y otros sean extremadamente cautelosos al decidir.

²⁹ Op. Cit., HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY, *Army Leadership Competent, Confident, and Agile (FM 6-22)*, Pág. 10-3.

³⁰ Op. Cit., CLAUSEWITZ CARL, Pág. 231.

³¹ Op. Cit., CLAUSEWITZ CARL, Pág. 305.

El costo de demorar las decisiones puede ser tan elevado que finalmente supera al beneficio de haberlas tomado, aunque estas no hubieran sido las más acertadas.³²

A través de la tecnología no sólo es posible sufrir parálisis por análisis, sino también descuidar las habilidades intuitivas que dan a los Comandantes una ventaja importante en situaciones ambiguas.³³

En diciembre de 1942, impulsado por la de urgencia de llevar la guerra a través del Canal de la Mancha, Winston Churchill, emitió un comunicado en el que probablemente fue en contra de su naturaleza. Cuando Churchill llegó a la conclusión de que los diseñadores de las lanchas de desembarco que transportarían tanques y tropas a través del Canal pasaban la mayor parte de su tiempo debatiendo grandes cambios de diseño, emitió esta advertencia: "El dicho "Nada vale más que la perfección" puede deletrearse: "P-a-r-á-l-i-s-i-s.""³⁴

Para evitar caer en este escenario el Comandante debe tener claro la misión, establecer su visión y tener la capacidad de dirigir a sus asesores. Teniendo en cuenta una serie de consideraciones para impedir la parálisis.

- ❖ Analizar y comunicar sus expectativas sobre las dudas que desea sean resueltas a todos los involucrados en el proceso de planificación. Expresar su visión y enunciar el Estado Final Operacional deseado.
- ❖ Establecer puntos de control, fijar plazos realistas para obtener resultados, además solicitar estado y resultados preliminares para cuando las planificaciones sean extensas.
- ❖ Evitar que los miembros especialistas del Estado Mayor solo se focalicen en su problema, sean capaces de aportar adecuadamente al análisis completo de la situación y logren comprender el alcance de su aporte en el proceso completo de planificación.³⁵

³² FRANCISCO SÁEZ, "Cómo combatir la parálisis por análisis", *Productividad y Gtd*, [en línea] Dirección URL: <https://facilethings.com/blog/es/analysis-paralysis> [Consulta 10 de septiembre de 2017 11:30 hs].

³³ PECH J. RICHARD, *Mapping Cognitive Architectures: An Information Processing Approach*, Massey University, 1998, Pág. 78.

³⁴ ROBERTS LON, "Analysis Paralysis A Case of Terminological Inexactitude", *Defense AT&L*, [en línea] Dirección URL: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dau/roberts_jan-feb10.pdf [Consulta 10 de septiembre de 2017 18:30 hs].

³⁵ Op. Cit., ROBERTS LON.

Ante una situación apremiante y sin una suficiente disponibilidad de tiempo, la experiencia sugiere elegir la primera opción que el Estado Mayor haya evaluado como razonablemente apta, factible y aceptable.

Un líder con capacidades acreditadas debe evitar buscar la solución perfecta desde el primer momento. Todo Comandante independientemente del nivel de conducción que ejerza, debe focalizarse en lo relevante, no perder *su visión*, concentrar los esfuerzos en lo realmente importante e ignorar los detalles superfluos.

El miedo al fracaso puede ser una fuerza irresistible para no actuar, o hacer muchas cosas que equivalgan a nada. Ambos llevan a la parálisis y son improductivos.

En este sentido el General Schwarzkopf en su autobiografía afirmó:

Nunca, en toda mi vida, había tenido que lidiar con una misión tan compleja ni tomar decisiones tan rápidamente. Nos llegaban problemas de Washington, de Riad, de unidades y bases situadas en todo el territorio de Estados Unidos. Yo estaba acostumbrado a consultar con mi estado mayor en cuestiones de importancia, pero en este caso no había tiempo para tales lujos. Me limitaba a dar órdenes, una tras otra. Aunque ésta no era mi manera favorita de trabajar, me daba cuenta que la urgencia de la situación lo exigía así.³⁶

El líder no debe considerar que siempre toma grandes decisiones, sino que es preferible determinar múltiples medidas pequeñas. Con la flexibilidad de considerar que las decisiones no deben ser siempre definitivas, sino que pueden matizarse e irse corrigiendo de acuerdo a lo que refleje el transcurso de los sucesos venideros.³⁷

También es preciso tener en cuenta que un exceso de información puede conllevar una sobrecarga de elecciones. Los Comandantes con aversión al riesgo en ocasiones pretenden obtener del análisis más de lo que éste puede brindar, la eliminación de la incertidumbre.

La evolución tecnológica realiza un gran aporte para reducir, pero nunca elimina la fricción brindando novedosos sistemas y medios para la obtención de información. Una vez ya obtenida esta, finalmente la habilidad personal del

³⁶ Op. Cit., SCHWARZKOPF NORMAN/PETRE PETER, Pág. 415.

³⁷ Op. Cit., FRANCISCO SÁEZ.

Comandante y su Estado Mayor de filtrar, analizar, sintetizar y transmitir lo relevante, hará la diferencia en un ambiente operacional complejo.

La influencia de los medios de comunicación en las Operaciones

Una consecuencia de la posibilidad de realizar transmisiones instantáneas, es el desarrollo y la proliferación de coberturas de noticias en tiempo real por parte de medios de comunicación. Conocido como *efecto CNN* el impacto de coberturas y exposición casi continua por parte de la prensa internacional, es un factor enorme en la configuración del entorno en el que operan los Comandantes Operacionales.³⁸

En los conflictos actuales los ejércitos son acompañados por los medios de comunicación masivos, ávidos de información, que transmiten constantemente. Por lo cual tanto los éxitos militares, como los errores pueden ser apreciados rápidamente por la opinión pública mundial.

Sumado a las capacidades que poseen estos medios de comunicación tradicionales, hay que tener en cuenta todos los desarrollos producidos en el ámbito de las telecomunicaciones. Simplemente, con el empleo de teléfonos celulares inteligentes cualquier persona puede transformarse en reportero ocasional.

Esta cobertura casi instantánea, hace necesario que los Comandantes tengan que analizar y reaccionar rápidamente frente a situaciones complejas. Asimismo, se debe tener presente la opinión que forme la población respecto a las operaciones en curso. A nivel Operacional las habilidades de comunicación, junto con una comprensión aguda de cómo se juega el juego mediático serán de gran utilidad a los Comandantes.³⁹

Teniendo en cuenta la carga de trabajo a la que el Comandante habitualmente queda expuesto y frente a la posibilidad de que sea asediado por medios de prensa, debe considerarse la incorporación al Estado Mayor de personal capacitado para interactuar con el periodismo. Se fundamenta además por la posibilidad de interpretaciones equivocadas o dar información involuntariamente, que pueda ser de mucha utilidad al enemigo poniendo en riesgo las operaciones.

³⁸ MONIS MICHAEL J., *Operational Leadership in the Information age: A new model*, Naval War College, Newport, Rhode Island, 2000, Pág. 3.

³⁹ Op. Cit., MONIS MICHAEL J., Pág. 4.

Durante las acciones bélicas en la Operación Tormenta del Desierto, hubo transmisiones en directo que velaron planes tácticos aliados y pudieron ser empleadas por los iraquíes. Aunque en las Divisiones había oficiales de asuntos públicos que se desempeñaban junto a los corresponsales, no siempre fue posible evitar dichas filtraciones.⁴⁰

Para minimizar esta hipotética problemática, en los Estados Mayores modernos es menester contar con una Oficina de Prensa y asuntos Políticos. La misma debe ser responsable de un enlace fluido con los medios de comunicación, otras agencias y eventualmente organizaciones no gubernamentales que se desempeñen dentro del Teatro de Operaciones.⁴¹

Casos de Al Firdos y Mogadiscio

Existen hechos históricos que manifiestan la relevancia de la acción de los medios de comunicación y la influencia de los mismos en la opinión pública. Lo sucedido tanto en Al Firdos en 1991 como en Mogadiscio en 1993, son hechos que reflejan claramente la influencia que puede tener la acción de la prensa en la opinión pública, como afecta a la planificación y al desarrollo de todas las operaciones.

El lunes 13 de febrero de 1991, dos bombas alcanzaron al bunker de Al Firdos ubicado en Bagdad capital de Irak. Este lugar era utilizado como refugio de defensa civil y además fue empleado como un centro de comando y control. El ataque trajo como consecuencia la muerte de 310 civiles, de los cuales al menos 130 eran niños.⁴²

Pero además del gran daño colateral que tuvo aparejado el bombardeo, paralelamente implicó un duro golpe para las fuerzas aliadas. Casi de manera instantánea tanto, los medios de prensa televisivos como escritos se hicieron eco de la situación. Como detalla el cuadro N 1 del Anexo “ALFA”, se evidenció un notable aumento de la información de los medios acerca de las bajas civiles iraquíes.

Posterior al mencionado ataque, ningún blanco se pudo atacar sin una específica autorización de la Junta de Jefes de Estado Mayor de los EEUU.⁴³

⁴⁰ Op. Cit., SCHWARZKOPF NORMAN/PETRE PETER, Pág. 577.

⁴¹ Op. Cit., KENNY ALEJANDRO, LOCATELI OMAR, ZARZA LEONARDO, Pág. 139-140.

⁴² HUMAN RIGHTS WATCH, *The Bombing of Iraqi Cities*, [en línea], Dirección URL: <https://www.hrw.org/legacy/reports/1991/IRAQ291.htm>, [Consulta:2 de Octubre de 2017, 23:00hs].

⁴³ Op. Cit., KENNY ALEJANDRO, LOCATELI OMAR, ZARZA LEONARDO, Pág. 43.

En Somalia durante la Batalla de Mogadiscio, el día 3 de octubre de 1993 un grupo de Comandos de las FFAA de los Estados Unidos de Norteamérica tenían como misión capturar a líderes rebeldes. En el transcurso de la misión 2 helicópteros fueron derribados, cayeron en zonas pobladas y los sobrevivientes fueron rodeados por la turba. Las bajas norteamericanas producidas en la misión fueron, 18 soldados fallecidos y 73 heridos. Por parte de las Fuerzas Somalíes el número de muertos se estima cerca de los 500, muchos de ellos mujeres y niños.⁴⁴

Esto no fue lo que los estadounidenses y las Naciones Unidas imaginaron cuando intervinieron en Somalia, en diciembre de 1992 para ayudar a evitar una hambruna generalizada.

A nivel Operacional y Estratégico los planificadores tuvieron en cuenta contingencias, como la caída de un helicóptero o eventualidades similares.⁴⁵ Pero nunca magnificaron las implicancias Tácticas, Operacionales y Estratégicas de la acción de la prensa sobre opinión pública, frente a los hechos ocurridos.

Habiendo transcurrido solo 4 días de los hechos y con el gobierno bajo una fuerte presión política y de la opinión pública, el 7 de octubre se alcanzó un acuerdo básico entre la Casa Blanca y los líderes políticos opositores. Según el cual sus fuerzas se retirarían a finales de marzo de 1994, después de que los militares estadounidenses sean recuperados y se haya podido llevar a cabo una transición sin contratiempos a una operación de la ONU.⁴⁶

Lo sucedido tanto en Al Firdos en 1991 como en Mogadiscio en 1993 son hechos que reflejan claramente la influencia que puede tener la acción de la prensa en la opinión pública, como ésta afecta a la planificación y al desarrollo de todas las operaciones.

Actualmente la labor periodística puede influenciar a la opinión pública de modo tal, que quite gran libertad de acción al empleo militar.

⁴⁴ BOWDEN MARK, *A defining battle*, [en línea], Dirección URL:

<http://inquirer.philly.com/packages/somalia/nov16/rang16.asp> [Consulta:3 de Octubre 2017, 15:00hs].

⁴⁵ SANGVIC ROGER N., *Battle of Mogadishu: Anatomy of a Failure*, Fort Leavenworth, 1988, Pág. 43.

⁴⁶ LARSON ERIC V. SAVYCH BOGDAN, *American Public Support for U.S. Military Operations from Mogadishu to Baghdad*, Santa Mónica, Rand Corporation, 2005, Pág. 30.

Esta clase de fricción se puede minimizar, considerando la importancia de los medios y teniendo personal especializado en comunicación social que asesoren y colaboren en los Estados Mayores.

El líder debe tener presente que él o sus dirigidos pueden ser demasiado optimistas o pesimistas en la apreciación de la situación, por falta de información o por defectos en su análisis. La niebla y la fricción siempre están presentes, potencian los problemas y esto, a su vez, resultará en tomar decisiones erróneas.

Todo comandante para evitar la parálisis debe ser capaz de tomar decisiones sin esperar información completa confiando en su intuición y experiencia, de lo contrario puede perder oportunidades cediendo la iniciativa.

El valor de la información no debe subestimarse, pero tampoco debe ser exagerado. Como en el pasado el elemento humano siempre dominará la conducción de la guerra, ya que la misma es un choque de voluntades.

CAPÍTULO III - COMPETENCIAS DE LIDERAZGO ESPECÍFICAS, NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL COMANDANTE A NIVEL OPERACIONAL

Sobre el Comandante del Teatro de Operaciones recae gran parte de la responsabilidad del éxito de la Campaña, mediante el empleo táctico de los componentes que le dependen. Por ello es fundamental la capacidad de Liderazgo a nivel Operacional para alcanzar Estado Final Operacional.

Dentro de la doctrina Conjunta existen publicaciones como el PC 00-01 (Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta), el PC 10-01, (Estado Mayor Conjunto del Comando de un Teatro de Operaciones) y el PC 20-01 (Planeamiento para la Acción Militar Conjunta). Estos detallan las actividades que debe desempeñar tanto los miembros de un Estado Mayor como el Comandante del Teatro de Operaciones. Pero ningún reglamento detalla aspectos relacionados a las competencias necesarias, para que un Comandante de Teatro ejerza con eficiencia el liderazgo a nivel Operacional.

Comandantes a este nivel han poseído el intelecto más alto, fuerza de carácter, valor y audacia necesarias, sin embargo fracasaron simplemente porque jamás elevaron sus miradas más allá de las tácticas.⁴⁷ Por esto una experiencia y capacidad táctica, nunca será un sustituto para el pensamiento con la amplitud necesaria que necesita un Comandante a este nivel de la conducción. Es un error presumir que el liderazgo a todo nivel es similar; y que un éxito táctico es un requisito previo e indispensable para obtener éxito a nivel Operacional.

Cuando se piensa en un Comandante a nivel Operacional con un mínimo esfuerzo intelectual, el primer nombre que viene a la mente seguramente es el General Dwight Eisenhower. Su carrera militar sirve para refutar a quien pueda pensar que la experiencia táctica, es la garantía de éxito para el nivel superior.

Eisenhower en realidad fue oficial de Estado Mayor durante la mayor parte de su carrera, con la excepción de dos etapas en ejercicio del mando táctico relativamente cortos. El primero paso fue como Comandante de una Compañía de tanques en Pennsylvania en 1918, el segundo siendo Teniente Coronel fue como Comandante de

⁴⁷ Op. Cit., VEGO MILAN N., Pág. XI-14.

un Batallón de infantería en 1940. Nunca comandó una Brigada, una División, o un Cuerpo de Ejército. La primera vez que entró en combate y que comandó una gran unidad fue en 1942, cuando se convirtió nada más ni nada menos en Comandante Supremo de las Fuerza Aliadas Occidentales en Europa.⁴⁸ Es evidente que su éxito como líder a nivel Operacional, no se basó en una experiencia previa en combate ni como líder Táctico.

La distinción entre los buenos comandantes tácticos y operacionales también lo estableció Clausewitz.

*Dentro del campo de actividad militar, las ideas variarán en función del área de responsabilidad del comandante. En los grados más bajos se centrarán en objetivos menores y más limitados; en los empleos superiores, en otros más amplios y globales. Hay comandantes supremos que no podrían dirigir un regimiento de caballería de forma notable, y comandantes de caballería que no podrían dirigir ejércitos.*⁴⁹

No siempre un buen líder a nivel táctico lo será a un nivel superior y viceversa. Clausewitz también refuerza la idea de que un Comandante Táctico exitoso, puede llegar a fracasar a nivel Operacional.

El liderazgo a todos los niveles comparte algunas características fundamentales, rasgos como el honor, la inteligencia, la integridad, el valor, la lealtad, la determinación, la creatividad y el buen juicio, son importantes para todos los comandantes.⁵⁰ Pero a nivel Operacional por su necesaria interrelación constante con los niveles Estratégicos y Tácticos, tiene la obligación de conocer el panorama completo de la problemática sin focalizarse en cuestiones puntuales y superfluas.

El líder debe tener la capacidad comandar numerosos equipos de trabajo con la vehemencia suficiente para que éstos comprendan sus intenciones; y la voluntad inquebrantable para vencer la fricción y superar los obstáculos. Esto sumado al valor imprescindible, para asumir las responsabilidades indelegables de su cargo.⁵¹

⁴⁸ BLUMENSON MARTIN, *Eisenhower Then and Now: Fireside Reflections*, Parameters, US Army War College Quarterly Summer, 1991, Pág. 29.

⁴⁹ Op. Cit., CLAUSEWITZ CARL, Pág. 263.

⁵⁰ HERBERT WILLIAM E. IV, *Eisenhower and Manstein: Operational Leadership Lessons of the Past for Today's Commanders*, Naval War College, Newport, Rhode Island, 2007, Pág. 2.

⁵¹ Op. Cit., VEGO MILAN N., Pág. X-7.

Por esto, a nivel Operacional, es comprensible que las competencias más importantes para ejercerlo eficientemente sean: la visión, la fuerza de carácter y el valor moral. Sin perder de vista aquellos que son aplicables también a todos los niveles de la conducción.

El liderazgo operacional siempre ha sido, es ahora y será de importancia crítica para el resultado de una operación.⁵² Por esta causa en la guerra, la diferencia entre la victoria y la derrota a menudo se puede atribuir al valor moral, la visión operacional, la fortaleza mental y de carácter del Comandante Operacional.⁵³

El Valor

El Valor o coraje es un atributo común para el liderazgo en general, independiente del nivel al que se lo ejerza. No debe ser entendido como la capacidad de eliminar al miedo y cumplir con la misión. Se debe tener la capacidad de asumir los riesgos y el temor que estos conllevan y aun así poder alcanzar los objetivos.

El valor es esencial en la toma de decisiones en general, pero adquiere aun mayor relevancia en momentos de crisis y en especial durante el combate. El valor personal se puede presentar de dos formas, una física y otra moral.

El valor físico exige la superación del temor al daño corporal y cumplir con el deber. Claramente se demuestra en combate cuando la valentía le permite asumir riesgos, a pesar del temor de padecer heridas o incluso la muerte.⁵⁴

El valor moral es la voluntad de mantenerse firme a sus principios y convicciones. Permite a los líderes defender lo que consideran es correcto, asumiendo las consecuencias que puedan padecer por sus actos.

Como se expresó previamente, esta característica debe estar presente en todos los niveles de liderazgo. A nivel Táctico, se requiere principalmente valor físico y a nivel Operacional el valor necesario es el moral.

⁵² Op. Cit., VEGO MILAN N., Pág. III-44.

⁵³ Op. Cit., HERBERT WILLIAM E. IV, Pág. 1.

⁵⁴ Op. Cit., HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY, *Army Leadership Competent, Confident, and Agile (FM 6-22)*, Pág. 4-8 4-9.

Los jefes deben responsabilizarse de sus decisiones y actos, pero principalmente cuando los hechos se desencadenan de un modo no esperado. Un claro ejemplo es el General Eisenhower, quien en las vísperas del desembarco aliado en Normandía preparó una carta lista para ser publicada en el caso de que fracasara la operación; asumiendo toda la responsabilidad.

La nota era la siguiente:

Nuestros desembarcos en el área de Cherbourg-Havre no han conseguido afianzarse satisfactoriamente y he retirado las tropas. Mi decisión de atacar en este momento y lugar estaba basada en la mejor información disponible. Las tropas de tierra, la fuerza aérea y la marina se han empleado con toda la valentía y dedicación posible a su deber. Si hay alguna culpa o falta en este intento es únicamente mía.⁵⁵

El valor moral también se puede representar en la franqueza, la honestidad y sinceridad con los demás. Demanda apartar los prejuicios, la malicia y las segundas intenciones incluso cuando sea incómodo o parezca una mejor opción mantener el silencio. Ejemplo de esto es asumir la responsabilidad de ser portavoz de malas noticias.

Queda claro que el coraje no significa mantenerse estoico frente al peligro. También sugiere una disposición a escuchar y afrontar los problemas de sus dirigidos y estar dispuesto a decirles a sus superiores cuando estén equivocados.⁵⁶ No debe confundirse temeridad con Valor o Coraje, ser temerario es ser excesivamente imprudente sin reconocer el peligro que esto implique.

La Visión Operacional

A nivel Operacional existe una competencia fundamental, que marca una notable diferencia entre el ejercicio del mando eficiente a nivel táctico y a nivel operacional. Un requisito excluyente para el éxito en los niveles de comando operacional y estratégico, es tener un pensamiento con una visión amplia del entorno.⁵⁷

⁵⁵ Óp. Cit. HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY, *Army Leadership Competent, Confident, and Agile (FM 6-22)*, Pág. 4-9.

⁵⁶ SMITH Jeffrey, *Commanding an Air Force Squadron in the Twenty-First Century*, Alabama, Air University Press, 2003, Pág. 22.

⁵⁷ Op. Cit., VEGO MILAN N., Pág. XI-3.

Es por esto que la visión y como ésta se imparta e interprete por los miembros del Estado Mayor y los Comandos subordinados, es de suma importancia.

Si bien siempre existirá niebla y fricción y la guerra esté repleta de circunstancias imprevistas; los Comandantes Operacionales deben centrarse en anticipar estos eventos futuros y tomar decisiones sobre los sistemas y las personas necesarias para minimizar estos efectos. Por esto la visión es esencial para el éxito de los Comandantes, en este nivel de conducción.⁵⁸

El término "visión" implica que los líderes formen un modelo conceptual de lo que quieren, focalizado en el Estado Final Operacional deseado al finalizar las operaciones militares. Si ésta es correcta y es bien transmitida, sus subordinados podrán "ver" lo que el líder tiene en mente y estarán más involucrados en el progreso de la organización.

La visión del líder es una meta, algo que todo el equipo de trabajo debe buscar. Cuando ven que es convincente, vale la pena y la aceptan, la visión crea energía, inspiración, compromiso y un sentido de pertenencia.⁵⁹

En contraste con los Comandantes tácticos, a nivel Operacional se requiere una habilidad mucho mayor para captar rápidamente todos los elementos esenciales de la situación en todas las dimensiones del teatro. Posteriormente tomar una decisión y luego esforzarse enérgicamente, para lograr objetivos estratégicos u operacionales utilizando todas las fuentes de poder disponibles.⁶⁰

Para tener éxito a nivel Operacional, se debe tener un razonamiento extenso que vaya más allá del ámbito físico del combate. Pensar con visión operacional representa para el Comandante, una habilidad para anticiparse a los acontecimientos actuales, adelantarse con precisión a las acciones y reacciones del enemigo, tomar decisiones rápidas pero sólidas y luego dar las órdenes. El líder a este nivel debe

⁵⁸ HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY, *Army Leadership Be Know, Do (FM 22-100)*, Washington DC, 1999, Pág. 6-16.

⁵⁹ Op. Cit., HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY, *Army Leadership Be Know, Do (FM 22-100)*, Pág. 7-8.

⁶⁰ Op. Cit., VEGO MILAN N., Pág. XI-39.

comprender plenamente el entorno operativo, lo tangible, lo inmaterial, los aspectos militares e incluso los no militares de la situación.⁶¹

Esta visión es necesaria para que el Comandante determine primero qué condiciones militares desea ver después que hayan concluido las acciones militares y luego prever correctamente qué puntos decisivos deben hacerse realidad para lograr ésta condición.

La comunicación de la visión del Comandante debe promover la iniciativa. Además, focalizar y potenciar las capacidades de sus subordinados y transformar las metas del líder en objetivos comunes. Para ello la visión debe ser realista, creíble y estar dirigida al logro de un Estado Final alcanzable.

Mediante la visión se debe poder orientar el esfuerzo dentro de un panorama complejo, teniendo una gran comprensión del ambiente operativo. No debe distraerse por los éxitos y fracasos relacionados con las cuestiones a corto plazo o puntuales, ni focalizarse en eventos menores.

En el proceso de planificación a nivel Operacional de la doctrina propia, la visión del Comandante se manifiesta en la intención del Comandante. En donde se describe el Estado Final deseado e incluye además los objetivos y efectos a lograr. Es un enunciado claro y conciso acerca de lo que debe hacer la fuerza y el estado final que se pretende obtener, antes de transferir la responsabilidad a otros elementos.⁶²

La intención del Comandante ayuda a los subordinados al entendimiento del contexto, en ambientes caracterizados por la niebla y la fricción en que se desarrollan las acciones. Debe servir de guía en caso de ausencia de órdenes, permitir libertad de acción y dar iniciativa para actuar a partir de la orientación emitida, sin pérdidas innecesarias de tiempo que impliquen desaprovechar oportunidades.⁶³ Debe brindar el propósito general y servir de guía para realizar la tarea asignada.

Aunque las circunstancias cambien los subordinados deben entender claramente los fines, adaptarse a las nuevas situaciones y actuar para lograr ese propósito. La intención del Comandante debe ser lo suficientemente clara para permitir

⁶¹ Op. Cit., VEGO MILAN N., Pág. XI-14.

⁶² Op. Cit., KENNY ALEJANDRO, LOCATELLI OMAR, ZARZA LEONARDO, Pág. 84.

⁶³ Op. Cit., ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, *Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional PC 20-01*, Pág. 74.

a los comandantes subordinados, cumplir la misión actuando con iniciativa. Debe procurar evitar que los líderes tácticos, necesiten la aprobación permanente de los comandantes superiores para ejecutar sus acciones.⁶⁴

El *Coup d'oeil*, en el planeamiento para ejecución inmediata o de crisis

Clausewitz hizo un gran aporte a ésta área cuando expresa la importancia del *coup d'oeil*. El concepto de la visión o el *coup d'oeil* del líder operacional se sustenta principalmente en la ejecución inmediata, cuando la disponibilidad de tiempo para el análisis escasea.

Está estrechamente vinculado con la intuición necesaria, pero no es lo mismo. Se relaciona con sus conocimientos, la percepción del contexto y de la experiencia; dando como resultado un destello de discernimiento para una situación específica. Un Comandante con *coup d'oeil*, tiene una capacidad innata de evaluar con exactitud la situación y preparar el escenario para una decisión rápida.⁶⁵

El *coup d'oeil*, consiste básicamente en dos elementos: la intuición y la determinación, la intuición le permitirá operar exitosamente en ambientes cargados de fricción y niebla; la determinación servirá para ordenar y controlar el cumplimiento conforme a sus convicciones personales.

Un Comandante con *coup d'oeil*, tendrá la capacidad de reconocer en el momento oportunidades, que una mente ordinaria perdería o solo reconocería después de un largo estudio o reflexión.⁶⁶

En los ambientes ambiguos donde nunca dispondrá de toda la información, es fundamental que el Comandante posea *coup d'oeil*, para evitar la parálisis por análisis.

La Fortaleza mental y de carácter

Un comandante tiene fuerza de carácter cuando se aferra a sus convicciones asumiendo las responsabilidades que le competan de acuerdo al valor moral.

Clausewitz refiere a la capacidad de mantener la cabeza en momentos de estrés excepcional y de emoción violenta que provocan una niebla psicológica. Es sí misma sirve para equilibrar los sentimientos apasionados en caracteres fuertes sin destruirlos,

⁶⁴ DEPARTMENT OF THE NAVY, *Tactics MCDP 1-3*, Washington DC, 1997, Pág. 73-74.

⁶⁵ Op. Cit., VEGO MILAN N., Pág. XI-37.

⁶⁶ Op. Cit., VEGO MILAN N., Pág. X-38.

sólo este equilibrio asegura la dominación del intelecto para actuar racionalmente en todo momento.⁶⁷

Entonces la fortaleza mental no se obtiene a partir de una capacidad intelectual, sino de la capacidad de mantener el autocontrol en situaciones críticas. Por lo tanto, se necesita una mente poderosa y no una mente amplia.⁶⁸

La fuerza de carácter depende en gran medida de un temperamento equilibrado, por lo tanto la mayoría de los hombres con fortaleza y estabilidad emocional son también hombres de carácter poderoso.⁶⁹ Es por esta causa que el Comandante debe mantener siempre la razón frente a las situaciones más complejas y especialmente ante la adversidad.

Las personalidades apáticas o desganasadas no se adaptan a esta competencia, ya que al no tener el hábito del esfuerzo mental no tienen razón para alterar su opinión.

Una personalidad fuerte es ejemplificada por la capacidad de pensar con claridad, hablar con energía y actuar con rapidez. Clausewitz advirtió que la fuerza del carácter también puede degenerar en obstinación y consecuentemente en la renuencia a admitir que se está equivocado.⁷⁰

En contrapartida a la obstinación, se ubica el líder cuyas opiniones cambian constantemente. Claramente no posee fortaleza de carácter y al modificar permanentemente su visión, muta los objetivos a alcanzar de todo su equipo de trabajo quitándoles la libertad de acción necesaria.

Otro aspecto a tener en cuenta un buen líder se relaciona al hecho de que nunca debe procurar conformar a todos con sus decisiones. Este se manifiesta como signo de debilidad. Un buen líder siempre debe velar por el bien mayor, en beneficio del conjunto y no por intereses particulares.

Por último la fortaleza de carácter también se manifiesta por la necesidad de rechazar a quienes, con su apreciación sólo busquen incitar el ego del Comandante.

⁶⁷ Op. Cit., CLAUSEWITZ CARL, Pág. 216.

⁶⁸ *Ibíd.*, CLAUSEWITZ CARL, Pág. 216.

⁶⁹ *Ibíd.*, CLAUSEWITZ CARL, Pág. 216.

⁷⁰ Op. Cit., CLAUSEWITZ CARL, Pág. 219.

Debe promover las opiniones sinceras y fundadas en la honestidad intelectual de sus asesores.

El Comandante debe poseer una capacidad de vencer la niebla y decidir teniendo información incompleta. Esta capacidad, debe estar sustentada de la visión que posea para orientar la labor de sus subordinados al logro de los objetivos. Para lo cual debe ser capaz de transmitirles su intención y poder llegarles, para que asuman esas metas como propias. A su vez a esta visión se le debe sumar otra capacidad innata, el *coup d'oeil* que le permite aprovechar las situaciones favorables que se le presentan.

Finalmente la determinación para dar órdenes evita pérdidas innecesarias de tiempo, manteniendo siempre la iniciativa.

La fortaleza mental y de carácter, el valor moral y la visión operacional, junto al *coup d'oeil*; brindan al Comandante la capacidad intuitiva de convertir información incompleta y ambigua en una impresión significativa del verdadero estado de cosas en un teatro de guerra. Estas competencias, sumadas a la agilidad mental, serán las mejores aliadas para evitar la parálisis por análisis.

Conclusiones

“Si quieres un año de prosperidad, cultiva granos; si quieres diez años de prosperidad, cultiva árboles, pero si quieres cien años de prosperidad, cultiva gente”
Proverbio Chino

Se planteó como propósito del presente trabajo de investigación analizar el liderazgo a nivel Operacional e identificar las aptitudes necesarias, para asumir el liderazgo a este nivel. Considerando los ambientes operacionales actuales.

Por este motivo se analizaron las características, los atributos y las responsabilidades que deben asumir los Comandantes de Teatro de Operaciones, teniendo como referencia la doctrina propia y publicaciones de origen extranjero.

Respecto a la complejidad de los ambientes operacionales actuales se destacó la importancia de las áreas no tangibles, en especial el entorno de la información y el ciberespacio. Estos escenarios se caracterizan tanto por la ambigüedad como por la incertidumbre, potenciando la niebla y fricción. Siendo un desafío permanente para todo Comandante superar estos obstáculos con sus dotes, la capacidad de su equipo de trabajo y los medios disponibles.

Asimismo se pudo determinar la importancia de los desarrollos tecnológicos, en especial la repercusión de la cantidad de información disponible. Se analizaron las dificultades que puede originar en la toma de decisiones, pretender eliminar toda la incertidumbre con información.

Se observó el riesgo de acumular datos irrelevantes en la toma de decisiones, en contraposición a priorizar la experiencia e intuición de los equipos de trabajo. Además, se reflejó como el exceso de información puede provocar una parálisis por análisis.

Se puso de manifiesto la importancia que tiene la capacidad de tomar decisiones oportunas con información incompleta cuando el tiempo para el análisis es escaso, para potenciar las situaciones favorables que se presenten.

Se pudo apreciar el impacto que tienen los medios de comunicación en la formación de la opinión pública, como ésta afecta al desarrollo de la planificación y a las operaciones militares.

Se constató con el ejemplo del General Dwight Eisenhower que el desempeño eficiente a nivel Operacional, no necesariamente depende de éxitos o una profusa experiencia a nivel Táctico.

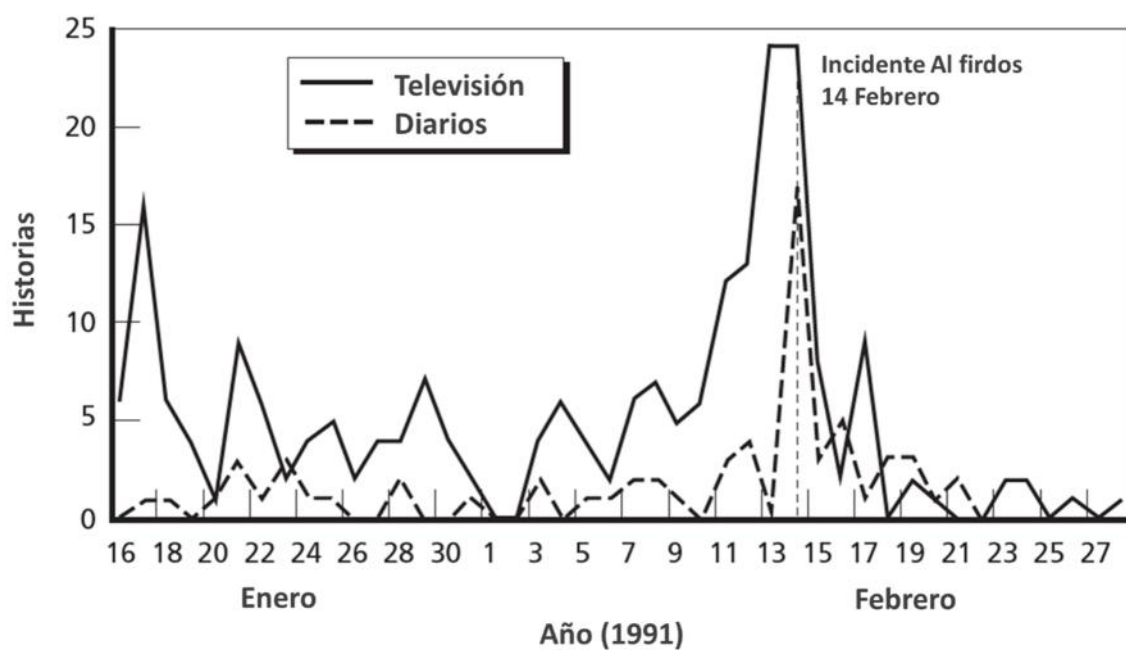
Pese a encontrarse competencias y características fundamentales que se adaptan a todos los niveles de liderazgo existen discrepancias que, aunque sutiles, son relevantes para la conducción Operacional. Debido a la interrelación necesaria con los niveles Estratégico - Táctico y a la magnitud de sus responsabilidades, el Comandante tiene la obligación de conocer el panorama completo de la situación.

Por lo tanto, en el presente trabajo se logra verificar la existencia de competencias específicas que son esenciales para ejercer el liderazgo a nivel Operacional. Siendo éstas: el Valor Moral, la Visión Operacional, el *coup d'oeil*, la Fortaleza mental y de carácter.

El poseer conocimiento profesional, sumado a estas estas cualidades de liderazgo brinda al Comandante la capacidad intuitiva de convertir información incompleta y ambigua en una impresión significativa del verdadero estado de cosas. En un teatro de guerra, esto permite explotar cada una de las oportunidades que se le presente.

Todo Comandante debe considerar que el foco del liderazgo está en las personas y aunque las guerras se peleen con las armas, es el espíritu del líder y la voluntad de sus hombres lo que conduce a lograr el Estado Final Operacional deseado.

Cuadro N 1: Medios de Comunicación de EEUU sobre las víctimas civiles en Irak durante la Guerra del Golfo



FUENTE: Búsqueda de "Irak" y "víctimas civiles", "muertes civiles" o "daño colateral" en The Christian Science Monitor, en Los Angeles Times, en el New York Times, El Wall Street Journal, y los periódicos de Washington Post, y en ABC News, CBS News, CNN y NBC News.⁷¹

⁷¹ LARSON ERIC V. SAVYCH BOGDAN, *Press and Public Reactions to Civilian Deaths in Wartime*, Santa Mónica, Rand Corporation, 2006, Pág. 46.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- J DAVENPORT Manuel / STOCKDALE James y otros. *Ética Militar*. Rafael Urbino. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. 1989.
- J GÉRARD CHALIAND. *The Art of War in World History: From Antiquity to the Nuclear Age*. Berkeley University of California Press. 1994.
- J KENNY ALEJANDRO, LOCATELLI OMAR, ZARZA LEONARDO. *Arte y Diseño Operacional*. Editorial Visión Conjunta. Buenos Aires. 2015.
- J LARSON ERIC V. SAVYCH BOGDAN. *American Public Support for U.S. Military Operations from Mogadishu to Baghdad*. Rand Corporation. Santa Mónica. 2005.
- J LARSON ERIC V. SAVYCH BOGDAN. *Press and Public Reactions to Civilian Deaths in Wartime*. Rand Corporation. Santa Mónica. 2006.
- J LAVER HARRY AND MATTHEWS JEFFREY. *The Art of Command Military Leadership from George Washington to Colin Powell*. The University Press of Kentucky. Kentucky. 2008.
- J PECH J. RICHARD. *Mapping Cognitive Architectures: An Information Processing Approach*. Massey University. 1998
- J PERTUSIO ROBERTO LUIS. *Un Ensayo sobre Estrategia Operacional a Nivel Regional*. Instituto de Publicaciones Navales del Centro Naval. Buenos Aires. 2009.
- J SCHWARZKOPF NORMAN/PETRE PETER. *Autobiografía General H. Norman Schwarzkopf*. Primera Edición. Plaza & Janes. Barcelona. 1993.
- J SMITH Jeffry. *Commanding an Air Force Squadron in the Twenty-First Century*. Alabama. Air University Press. 2003.
- J SUN TZU. *El arte de la Guerra, La interpretación China moderna*. Prelooker Mauricio. Buenos Aires. Editorial Distal. 2002.
- J VEGO MILAN N. *Joint Operational Warfare Theory and Practice*. Rhode Island. U.S. Naval War Collage. 2009.
- J VON CLAUSEWITZ CARL. *De la Guerra*. Michael Howard y Peter Paret. Madrid. Ministerio de Defensa de España. 1999.

Revistas

- J BLUMENSON MARTIN. *Eisenhower Then and Now: Fireside Reflections*. Parameters. US Army War College Quarterly Summer. Pensilvania.1991.
- J CENTRO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE LA DEFENSA NACIONAL. *El Liderazgo motor de cambio*. 38. Madrid. Ministerio de Defensa. 2010.
- J ESCUELA SUPERIOR DE LAS FUERZAS ARMADAS (España). *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. Ministerio de Defensa. 2013.
- J JOINT FORCES QUARTERLY. *On Operational Leadership*. 77 2nd Quarter. Washington DC. 2015.
- J PATTON George S. The Cavalry Journal issue Sep-Oct 1933.
- J VEGO MILAN N. *On Operational Leadership*. Joint Forces Quarterly issue 77 2nd Quarter2015. Washington DC. 2015.

Leyes

- J REPÚBLICA AERENTINA. *Ley de Defensa Nacional Nro 23554*. 1988.

Reglamentos

- J DEPARTMENT OF THE NAVY. *Tactics MCDP 1-3*. Washington DC. 1997.
- J EJÉRCITO ARGENTINO. *Manual del Ejercicio del Mando MFP-51-13*. Buenos Aires. 1990.
- J ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS. *Doctrina Básica Para La Acción Militar Conjunta PC 00-01*. Buenos Aires. 2014.
- J ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS. *Estado Mayor Conjunto del Comando de un Teatro de Operaciones PC 10-01*. Buenos Aires. Proyecto 2010.
- J ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS. *Glosario de Términos de Empleo Militar Para la Acción Militar Conjunta RC 00-02*. Buenos Aires. proyecto 2013.
- J ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS. *Planeamiento Para La Acción Militar Conjunta Nivel Operacional Pc 20-01*. Buenos Aires 2017.
- J FUERZA AÉREA ARGENTINA. *Reglamento del Régimen de Servicio RAG 11*. Buenos Aires. 2013.

-) HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY. *FM 22-100 Army Leadership Be Know, Do*. Washington DC. 1999.
-) HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY. *FM 6-22 Army Leadership Competent, Confident, and Agile*. Washington DC. 2006.
-) HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY. *Operations (FM 3-0)*. Washington DC. 2008.
-) HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY. *US Army Field Manual (FM 100-5) Operations*. Washington DC. 1993.
-) JOINT CHIEFS OF STAFF. *Dictionary of Military and Associated Terms JP 1-02*. Washington DC. 2010.
-) JOINT CHIEFS OF STAFF. *Joint Operations JP 3-0*. Washington DC. 2017.
-) MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA DIRECCIÓN DE DOCTRINA, ORGÁNICA Y MATERIALES. *Orientaciones Liderazgo OR7-026*. Madrid. 2007.

Trabajos de investigación

-) HERBERT WILLIAM E. IV. *Eisenhower and Manstein: Operational Leadership Lessons of the Past for Today's Commanders*. Naval War College. Newport. Rhode Island. 2007.
-) MONIS MICHAEL J. *Operational Leadership in the Information age: A new model*. Naval War College. Newport. Rhode Island. 2000.
-) SANGVIC ROGER N. *Battle of Mogadishu: Anatomy of a Failure*. Fort Leavenworth. 1988.

Internet

-) BOWDEN MARK. *A defining battle*. Disponible en: <http://inquirer.philly.com/packages/somalia/nov16/rang16.asp>
-) DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Disponible en: <http://rae.es/>
-) FRANCISCO SÁEZ. “Cómo combatir la parálisis por análisis”. *Productividad y Gtd*. Disponible en: <https://facilethings.com/blog/es/analysis-paralysis>.
-) HUMAN RIGHTS WATCH. *The Bombing of Iraqi Cities*. Disponible en: <https://www.hrw.org/legacy/reports/1991/IRAQ291.htm>.
-) ROBERTS LON. “Analysis Paralysis A Case of Terminological Inexactitude”. *Defense AT&L*. Disponible en: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dau/roberts_jan-feb10.pdf