



## **ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO**

### **TEMA**

**Formación Profesional Militar**

### **TÍTULO**

**El Comandante: aptitudes y formación profesional para  
alcanzar la eficiencia en las relaciones cívico-militares durante  
el desarrollo de la campaña**

**AUTOR: Mayor (EA) RICARDO GABRIEL HERGER**

**PROFESOR: CRISTINA ALONSO**

**AÑO 2017**

## *Resumen*

La interacción del Comandante de un Teatro de Operaciones con las diferentes organizaciones y actores civiles resulta fundamental para el planeamiento y ejecución exitosa de la campaña militar.

El trabajo interagencial y junto a otros organismos no gubernamentales es la nueva forma de realizar operaciones militares, donde cada uno, cumple funciones acordes a sus capacidades y objetivos. Esto, exige minimizar las interferencias entre ambos componentes, consolidar un esfuerzo sinérgico y es el comandante quien debe crear un ambiente de cooperación con los distintos organismos gubernamentales y no gubernamentales que faciliten las operaciones militares cumpliendo principalmente funciones humanitarias.

La presencia de civiles en el transcurso de los conflictos armados se ha intensificado debido a que las operaciones militares se concentran en zonas densamente pobladas afectando radicalmente al entorno operacional de distintas formas y especialmente si se disputa una guerra híbrida. El ambiente urbano aumenta las restricciones operativas, las medidas de protección hacia los no combatientes y la necesidad del comandante de relacionarse de manera positiva con la población.

Los lazos que se establezcan con los habitantes del teatro de operaciones son indispensables para legitimar las acciones operacionales y facilitar el apoyo a las fuerzas desplegadas. Además, el comandante que en la actualidad no considere la influencia de los medios masivos de comunicación y los efectos negativos de una opinión pública desfavorable se expondrá al fracaso.

La investigación realizada ha permitido lograr el objetivo fijado de determinar que aptitudes profesionales y que tipo de formación debe poseer el Comandante de un Teatro de Operaciones para interactuar eficientemente con la amplia gama de actores que intervienen en el desarrollo de una campaña militar para alcanzar el éxito de la misión. En relación a la hipótesis ha sido corroborada.

**Palabras Clave:** Comandante - Relaciones cívico – militares - Organizaciones gubernamentales / no gubernamentales - Medios de comunicación – Aptitudes profesionales

## *Tabla de Contenidos*

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1: Las relaciones cívico – militares en el nuevo escenario operacional</b>	5
Las relaciones cívico – militares	5
Base doctrinaria	6
Doctrina Británica	6
Doctrina de los Estados Unidos de América	6
Doctrina de la República Argentina	7
Relaciones cívico – militares en la Guerra del Golfo Pérsico	8
Organizaciones y actores civiles	9
Clasificación de las organizaciones y actores civiles	9
Influencia de los medios masivos de comunicación y las redes sociales	12
Medios de comunicación y Fuerzas Armadas	14
Estabilización: una fase crítica para las relaciones cívico – militares	16
<b>Capítulo 2: Aptitudes y formación profesional de un Comandante de Teatro de Operaciones para establecer la eficiencia en las relaciones cívico – militares</b>	18
Nuevas exigencias para un Comandante de Teatro de Operaciones	18
Aptitudes del Comandante del Teatro para interactuar con las organizaciones y actores civiles	19
Aptitudes principales y secundarias	23
El comandante como negociador	24
El comandante como comunicador eficiente	24
La habilidad del comandante en la formación de consenso	26
La aptitud del comandante para comprender la cultura	26
La formación profesional de un comandante de Teatro de Operaciones	27
El tiempo y la formación profesional en otros ámbitos	27
La formación profesional del oficial en el extranjero	29
<b>Conclusiones</b>	30
<b>Bibliografía</b>	32

## *Introducción*

La continua evolución de la guerra provoca que mute su naturaleza y los actores que intervienen en la misma. En consecuencia, la influencia de la dimensión civil en operaciones militares exige que el comandante deba considerar durante la campaña los factores sociales, políticos, culturales, religiosos, económicos, ambientales y humanitarios como una forma de minimizar interferencias en el desarrollo de las operaciones alcanzando el cumplimiento de la misión.

De esta manera, los lazos que se establezcan con la población del teatro de operaciones resultarán indispensables para legitimar las acciones operacionales y permitir el apoyo a las fuerzas. Además, el comandante debe considerar a los medios masivos de comunicación como agentes que sirvan a mejorar sus funciones en la campaña.

A partir de la Guerra del Golfo Pérsico en la década de 1990, comienzan a producirse cambios profundos sobre la formación profesional militar contribuyente al entendimiento del ambiente operacional y el empleo de los medios de comunicación para asegurar un acotado empleo de la información. Autores como Tofler & Tofler (1994) expresaron:

“Pero la alteración en la naturaleza de la guerra atribuye un valor creciente a la educación y a la pericia y menor a los anticuados valores militares del machismo y la fuerza bruta...Los nuevos ejércitos necesitan soldados que utilicen sus cerebros, puedan abordar a una diversidad de pueblos y culturas, sean capaces de tolerar la ambigüedad, asumir la iniciativa, formular preguntas e incluso poner en tela de juicio la autoridad” (p. 111).

Se puede mencionar también, lo publicado por Goto (1999) que cita particularmente las exigencias que se derivan de la necesaria interacción entre los líderes militares con responsabilidad en el comando de un teatro de operaciones, la población, las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y medios de comunicación:

“Los líderes militares, especialmente del Ejército, tendrán que poseer nuevas habilidades (así como la habilidad para la mediación), nuevos recursos (incluyendo medios no pertenecientes ni al Departamento de Defensa ni tan siquiera a los Estados Unidos), y nuevas aproximaciones (así como el establecimiento de asociaciones con diversas organizaciones civiles) para poder enfrentar los nuevos desafíos críticos en el ámbito cívico-militar” (p.10).

En el año 2000, la doctrina militar del Ejército de los Estados Unidos destaca lo fundamental que resulta crear un ambiente civil-militar adecuado para el desarrollo de las operaciones y que esto constituye un nuevo desafío en el ámbito castrense. Esto queda expresado en el capítulo 1, del reglamento de Asuntos Civiles donde menciona:

“Los militares estadounidenses pueden esperar desafíos de misiones cada vez mayores en un ambiente civil-militar. Como tal, las fuerzas de Asuntos Civiles ofrecen capacidades únicas que no sólo mejorar la misión...Ayudar a un país en crisis requiere habilidades que promueven la relación militar estadounidense con organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones internacionales (OI) ” (Civil Affairs, 2000, p.1).

La doctrina conjunta de los Estados Unidos de América más actualizada, confirma la relevancia que tiene para el comandante en operaciones asumir nuevas responsabilidades respecto de su relación con la sociedad:

“Los Comandantes de la Fuerza Conjunta deben construir apoyo mutuo e integrarse con los otros instrumentos de poder para alcanzar los objetivos estratégicos nacionales. Resolver los problemas de seguridad nacional en el ambiente estratégico dinámico del siglo XXI, por lo general requiere de diplomacia, información, acciones militares y económicas. Ambas amenazas y oportunidades emanan del sector civil de cualquier sociedad...Estos desafíos pueden abordarse mediante la integración y el uso integral de organizaciones intergubernamentales (OIG), gobiernos nacionales y locales, y organizaciones no gubernamentales y del sector privado, que han proliferado en número, variedad y capacidad” (Civil - Military Operations, 2013, p. 1).

Los cambios en el ambiente operacional, obligan a que los conductores asuman nuevos roles y para ello deben prepararse a lo largo de su carrera generando las aptitudes que le permitan interactuar de mejor manera con los actores civiles. Textos como los escritos por Segura (2011) aportan aproximaciones sobre el tema citando que:

“En todos los niveles, las OCM utilizan como herramientas la negociación política, la colaboración, el consenso y las relaciones interpersonales para crear condiciones para el éxito. Es aquí donde deberán salir a la luz las capacidades de un líder que se adapte rápidamente al ambiente, haga una correcta lectura de la situación y se encuentre cómodo trabajando en la ambigüedad y la aparente anarquía del entorno interagencial en el que confluyen participantes con intereses disímiles” (p.138).

Otra de las perspectivas que serán abarcadas en esta investigación, se encuentra referida a la fase de estabilización de las operaciones militares, que particularmente, en los últimos años es de vital importancia la vinculación con entidades gubernamentales o no gubernamentales que puedan complementar el accionar de las Fuerzas Armadas. Aquí también, se hace indispensable un comandante hábil en estrechar lazos con estos elementos y es señalado en un artículo de Stringer (2010) donde se señala:

“El éxito del poder terrestre en las operaciones de estabilización requerirá estructuras de mando interinstitucionales a nivel operacional y el desarrollo concurrente de una cultura interinstitucional más eficaz para estas misiones...El poder terrestre, en términos generales realiza la mayor parte del trabajo de planificación y ejecución de estas misiones” (p.22).

Los aportes teóricos al campo disciplinar consisten en generar información válida para actualizar el reglamento sobre Asuntos Territoriales propio o los referidos al mando en el nivel operacional y en los cuales se carece hasta el momento de trabajos que describan de manera congruente las aptitudes del comandante operacional para el planeamiento, coordinación y gestión de enlaces con los actores civiles.

El alcance de esta investigación se limita a determinar las aptitudes y como deben formarse aquellos que desempeñarán el rol de comandante, considerando las experiencias obtenidas del desarrollo de las campañas militares desde Escudo del Desierto en 1990 hasta la actualidad. Se considera necesario establecer cuáles son los conocimientos profesionales que se deben adquirir fuera del ámbito militar para estrechar los enlaces con la más amplia diversidad de los actores que pueden intervenir en las operaciones.

Este trabajo, no abordará las Operaciones de Paz realizadas bajo el Mandato de Las Naciones Unidas que se han ejecutado en el período fijado para este estudio por considerarlas de naturaleza distinta y por lo tanto se estudiarán únicamente las operaciones militares convencionales.

El interrogante del problema de investigación es: ¿Qué aptitudes y qué tipo de formación profesional deben recibir los oficiales para desempeñarse como Comandante de un Teatro de Operaciones para interactuar eficientemente con la amplia gama de actores que intervienen en el desarrollo de una campaña militar para alcanzar exitosamente el cumplimiento de la misión?

El objetivo general es determinar que aptitudes profesionales y que tipo de formación debe poseer el Comandante de un Teatro de Operaciones para interactuar eficientemente

con la amplia gama de actores que intervienen en el desarrollo de una campaña militar para alcanzar exitosamente el cumplimiento de la misión impuesta.

La hipótesis es: la formación profesional del Comandante de un Teatro de Operaciones permitirá que desarrolle aptitudes indispensables para interactuar eficientemente con la amplia gama de actores que intervienen en el desarrollo de una campaña militar.

Para la investigación se empleará el análisis bibliográfico de documentación vigente sobre el tema, revistas militares y páginas digitales en internet. La metodología es descriptiva.

El trabajo estará dividido en dos capítulos, en el primero se describirá el contexto mundial desde la Guerra del Golfo Pérsico en 1990 hasta el conflicto que se desarrolla en Afganistán. Analizando la importancia de la influencia de la población, las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y los medios de comunicación. En el segundo capítulo, sobre la base del anterior se buscará definir las aptitudes que deben poseer aquellos que se desempeñen como Comandante de un Teatro de Operaciones y que aspectos deben considerarse en su formación profesional para lograr una fluida relación con los agentes civiles que facilite alcanzar la misión con éxito.

## ***CAPÍTULO 1***

### ***Las relaciones cívico – militares en el nuevo escenario operacional***

El objetivo de este capítulo es describir las características de las relaciones cívico - militares observadas desde diferentes posturas doctrinarias y definiendo a las organizaciones y actores civiles que interactúan junto a las fuerzas militares en el ambiente operacional. Se describe la importancia de las operaciones cívico – militares y la responsabilidad que tiene el comandante operacional sobre su efectiva ejecución tomando ejemplos de las experiencias de guerra desde la Operación Escudo del Desierto (1990) hasta la actualidad.

#### **Las relaciones cívico – militares**

En relación al rol que desempeñan los diferentes actores civiles durante los conflictos armados, no se los puede calificar como un elemento más dentro del conjunto de factores a considerar del ambiente operacional en el planeamiento de las acciones militares. Desde finales del siglo pasado, la participación de los civiles ha cobrado mayor protagonismo, a punto tal que se han convertido en un aliado indispensable en la prosecución de todas las fases de la operación.

Esta influencia se debe a que las acciones armadas son definidas en centros urbanos, donde cobran significativa importancia los efectos sobre la población civil, y obligando al comandante a relacionarse con organizaciones de tipo estatal o no gubernamentales que estarán presentes en la zona de operaciones.

Las operaciones militares ejecutadas para conquistar áreas densamente pobladas ofrecen ventajas estratégicas. La fuerza que controla una ciudad tiene una influencia psicológica o política significativa, que puede ser suficiente para afectar el resultado del conflicto armado y además le permite a quien la conquiste el control de sus recursos.

Desde el punto de vista de las relaciones cívico – militares, las operaciones en las grandes urbes afectan la forma de planificar como se deben desarrollar las acciones sin dejar de tener en cuenta a la población y la manera en que los efectos del combate no reflejen un exceso en los daños colaterales. La influencia de la población ha llevado a que sea uno de los aspectos que no pueden ser olvidados cuando se analice una situación de conflicto. Así, a los factores METT-T “misión, enemigo, terreno, tropa disponible y tiempo”, se le agrega la C que entiende al ámbito civil traducido en: la



política mundial, las raíces étnicas, la cultura, el comercio y organizaciones no gubernamentales.

La solución de los conflictos actuales no es posible sin que exista una articulación entre todos los actores involucrados y en donde la resolución depende de elementos militares, políticos y económicos. Las amenazas de hoy en día no pueden combatirse sino mediante la combinación de los componentes civiles como militares dejando de lado los procedimientos convencionales. La afirmación de Ruiz Arévalo (2015) es concluyente cuando escribe:

“Se trata de maximizar las sinergias y de minimizar las interferencias. Para el mando militar, esta situación implica la necesidad de relacionarse con un amplio espectro de actores, que trabajan en el mismo escenario ...La realidad es que el mando militar debe adaptarse a cada organización con la que quiera interactuar (del mismo modo que cada organización tendrá que adaptarse al modo militar de hacer las cosas), tratando de encontrar el mejor modo de hacerlo” (p.15).

### **Base doctrinaria**

Las fuerzas armadas más experimentadas poseen en su doctrina una base para integrarse y cooperar con todos los sectores que pueden intervenir en las operaciones militares incluyendo a las organizaciones gubernamentales o no gubernamentales con vistas a obtener sinergia entre todos ellos.

**Doctrina británica.** Las relaciones cívico – militares son un aspecto fundamental sobre el cual se apoyará el comandante en operaciones, se puede confirmar lo anterior según lo escrito en la doctrina inglesa en referencia a esta nueva perspectiva de conflicto:

“Que en el ambiente post Guerra Fría con la proliferación de las organizaciones no gubernamentales y de las organizaciones internacionales junto con el incremento de la influencia de los medios, presenta considerablemente los cambios en la complejidad de las operaciones las cuales tienen una dimensión crítica en lo civil - militar. La interacción entre lo civil y lo militar en las operaciones es denominada Cooperación Cívico - Militar. La cooperación cívico-militar es una responsabilidad de comando” (Civil-Military Co-operation, 2003, p. 1).

**Doctrina de los Estados Unidos de América.** Respecto de la doctrina de los Estados Unidos de América considera a las operaciones cívico – militares como

actividad que es propia del comandante operacional que tienen como finalidad el establecimiento y mantenimiento de relaciones con las autoridades, población y otras organizaciones sean públicas o privadas en la zona de operaciones buscando maximizar el apoyo a las acciones militares. Es importante mencionar, que la doctrina norteamericana para esta área tan particular se encuentra dirigida a operaciones militares que se llevarán a cabo fuera de su territorio.

La reglamentación conjunta estadounidense separa claramente las responsabilidades de cada nivel de la guerra respecto de sus funciones de enlace con los civiles, señalando para el nivel operacional lo siguiente:

“En el nivel operativo, las operaciones cívico-militares integran y sincronizan las actividades interinstitucionales entre las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y las fuerzas conjuntas. Estas actividades, aseguran la cooperación en programas para reducir el empleo de medios militares. En consecuencia, las operaciones cívico – militares se centran en objetivos de corto plazo como la reconstrucción de la infraestructura de servicios de salud, transporte, alimentación y refugio de civiles ; programas policiales y de seguridad; promover la legitimidad del gobierno; y coordinación para el apoyo de las operaciones cívico - militares a los comandantes tácticos...Las operaciones cívico - militares se integran en los planes y operaciones mediante la coordinación interinstitucional, las asociaciones multinacionales, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. La coordinación de las operaciones actuales y futuras es responsabilidad del nivel operacional” (Civil – Military Operations, 2013,p. 5).

En función de lo descripto, se puede observar el peso que afronta el nivel operacional y, particularmente, el comandante del teatro como interlocutor y coordinador de las actividades comunes que se deben desarrollar con las diferentes organizaciones civiles que trabajen en la zona bajo su responsabilidad.

**Doctrina Argentina.** El marco doctrinario de la República Argentina no posee reglamentos específicos sobre el tema, pero lo incluye dentro del reglamento sobre Asuntos Territoriales en su capítulo 1. Allí, expresa conceptos similares a los anglosajones y entiende que el responsable del adecuado desarrollo de esta interacción civil – militar es el Comandante del Teatro de Operaciones citando que:

“El comandante deberá considerar, además, la posible presencia en estos escenarios de organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales y de los medios de comunicación masivos los cuales deberán ser conciliados de manera tal que tampoco interfieran en el cumplimiento de su propias misión” (Asuntos Territoriales, 2007, p.1).

### **Relaciones cívico – militares en la Guerra del Golfo Pérsico (1990/1991)**

Con el objeto de reflejar los aspectos doctrinarios en la realidad vivida durante operaciones de combate se puede tomar el ejemplo del conflicto del Golfo Pérsico en 1990, que marcó un punto de inflexión para el ejercicio del comando de quienes se desempeñarían en el rol comandantes de un teatro de operaciones. Es a partir de ella, que surgió un cambio de paradigma en todo aquello que tuviera que ver con las relaciones cívico – militares de las cuales es responsable la máxima autoridad de las fuerzas presentes en ese teatro.

Previo a la ejecución de las acciones de combate y durante las mismas la adecuada interrelación de las fuerzas militares con los actores civiles fueron fundamentales para alcanzar el éxito de la campaña. El comandante designado, general Norman Schwarzkopf, desde los momentos preliminares debió entablar relación y negociaciones con las más variadas autoridades del poder gubernamental norteamericano y con los líderes árabes sin lo cual no hubiera sido posible el desarrollo de las acciones militares.

Es el mismo Schwarzkopf (1992), quien en su autobiografía menciona en varios pasajes sobre las reuniones con los gobernantes de las naciones árabes a modo de interlocutor, conciliador y gestor de las órdenes de la conducción política de su país:

“Casi en el momento mismo que volví a Tampa el sábado por la tarde, recibí una nueva llamada de Colin Powell: “El rey Fahd pide que alguien vaya a asesorarle sobre la amenaza que pesa sobre su reino. Queremos que vayas con la delegación y expliques al rey lo que pesamos dispuestos a hacer. Lleva toda la gente que consideres necesaria para poder dar también información detallada a los jefes militares” (p.327).

“Al día siguiente, tras la reunión con el ministro saudí de Defensa y Aviación, príncipe Sultán, que no había estado en la audiencia de la noche anterior, Cheney y yo viajamos en avión a Alejandría, Egipto, donde teníamos que informar al presidente Mubarak sobre la operación inminente y solicitar su ayuda, porque necesitábamos tránsito rápido sobre el Canal de Suez para nuestros barcos de

guerra, así como también usar los campos de aterrizaje y el espacio aéreo egipcio, ya que de otra forma no podíamos atenernos a los plazos que nos habíamos fijado” (p. 332).

Como lo menciona el general Schwarzkopf en las citas anteriores, su trabajo preliminar a la ejecución de la campaña no sólo facilitó la colaboración de las naciones anfitrionas, sino que también, le permitió consolidar una relación personal de confianza con los máximos líderes del mundo árabe.

### **Organizaciones y actores civiles**

Las fuerzas militares deben relacionarse con otros actores para alcanzar objetivos operacionales al finalizar la campaña, de este modo, se pueden citar y definir las fuerzas del poder civil con quienes se deberán estrechar lazos antes durante y después de las acciones de guerra.

Las organizaciones civiles pueden desempeñar un rol activo o pasivo de acuerdo a sus características, cuando se manifiesta de forma pasiva incluye a la población civil, refugiados o desplazados. Por otro lado, la actuación más activa se asocia con posturas de asistencia con presencia de civiles provenientes de regiones ajenas al conflicto: funcionarios, particulares voluntarios y distintos tipos de organizaciones.

**Clasificación distintas organizaciones y actores civiles.** Las organizaciones y actores pueden clasificarse y definirse siguiendo la doctrina de cooperación cívico – militar británica, que incluye:

- Departamentos del gobierno: son aquellas organizaciones del estado que estarán involucradas en el manejo de la crisis y que pueden facilitar el trabajo de las Fuerzas Armadas en las tareas de asistencia humanitaria o que permitan crear un ambiente operacional seguro. Para el caso inglés menciona a la Oficina de Gabinete de Gobierno “Cabinet Office”, a la Oficina de Comunidades Exteriores “Foreign and Commonwealth Office” y al Departamento de Asuntos Internacionales “Department for International Development”.
- Organizaciones no gubernamentales: éstas incluyen un amplio abanico de entidades que cumplen distintas acciones, roles y que tienen diferentes prioridades. Estas organizaciones pueden trabajar en las zonas de conflicto e incluso desplegarse antes que las fuerzas militares existiendo en muchas oportunidades cierta resistencia al trabajo conjunto o colaborativamente.

En su artículo referido al liderazgo estratégico en las organizaciones cívico – militares Segura (2011), describe las percepciones y diferencias culturales que sustentan lo citado en las líneas superiores y que constan en la Tabla Nro 1.

Tabla Nro 1: Percepciones y diferencias entre Fuerzas Armadas y organizaciones no gubernamentales.

<b>PERCEPCION DE LA OTRA PARTE</b>	<b>ONG</b>	<b>MILITARES</b>
	Los militares producen daños innecesarios a la población civil y eventualmente afectan los derechos humanos.	Las ONG no colaboran con requerimientos militares (en particular con la inteligencia militar).
	Ocasionan destrucción de edificios y de la infraestructura civil esencial.	Están conformadas con gente extremadamente joven, proclive a las protestas y al desorden y en algunos casos poseen ideologías antagónicas con lo militar.
	Producen innecesarios desplazamientos de no combatientes.	
	No proporcionan suficiente apoyo o en tiempo oportuno de seguridad, logística, transportes, equipamiento pesado y comunicaciones.	Exigen ayuda excesiva e innecesaria en materia de seguridad, logística, transporte y comunicaciones.
	Pretenden subordinar las ONG's al comando militar.	Las ONG's no aceptan subordinarse a las fuerzas militares. Objetivos de corto o mediano plazo.
<b>DIFERENCIAS CULTURALES</b>	Objetivos de largo plazo en el área.	Estructura organizacional burocrática.
	Estructura organizacional adhocrática.	Sujeto a una cadena de comando; disciplinados.
	Independencia y descentralización (variable).	Niveles de conducción claramente definidos en la estructura militar (táctico-operacional-estratégico).
	No existen niveles de conducción. Aquéllos con acceso directo a autoridades gubernamentales o embajadores son los que ejecutan en el terreno sus propios planes.	El cumplimiento de la misión recae en la capacidad de comando, control, comunicaciones e inteligencia.
	La eficiencia de su labor descansa en la cooperación, coordinación, opinión y consenso.	Entrenamiento para gran espectro de operaciones, obtenido previo al despliegue.
	Entrenamiento específico y obtenido en el trabajo mismo. Su objetivo es organizacional.	Su objetivo (misión) se desprende de una cadena de objetivos que se inicia a nivel nacional (fines políticos).
<b>SIMILITUDES Y OPORTUNIDADES</b>	Inexistencia de intereses comunes. Falta de doctrina común. Carencia de adecuada comunicación mutua. Ausencia de experiencia previa trabajando juntos.	
<b>DIFICULTADES COMUNES</b>	Necesidades mutuas de la otra parte. Motivaciones similares: vocación de servicio; idealistas; predisposición a asumir riesgos. Separación de los amigos y la familia. Espíritu de sacrificio. Espíritu emprendedor o de aventura.	

Fuente: Segura, E. El liderazgo estratégico en organizaciones cívico-militares y combinadas, Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval. (2011, p. 141).

- El Comité Internacional de la Cruz Roja: esta es considerada como una organización imparcial, neutral e independiente que entiende en proteger la dignidad y la vida de las víctimas de la guerra.
- Organizaciones Internacionales: aquí se mencionan a aquellas que actúan por haber suscripto con anterioridad tratados o compromisos internacionales y en general son desprendimientos de la Organización de las Naciones Unidas. Entre ellas se pueden citar: a la Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación y Cooperación en Asuntos Humanitarios (OCHA), el Alto Comisionado de Naciones Unidas sobre Refugiados (ACNUR) o el Programa para Alimentos Mundial (WFP).
- Organizaciones de Donantes: son entidades que recaudan donaciones tanto a nivel nacional como internacional a través de organizaciones como la Agencia para los Asuntos Internacionales de los Estados Unidos (USAID) o la Fundación Monetaria Internacional (IMF). Los lazos con este tipo de organizaciones son establecidos en los niveles más altos de la conducción.
- El sector corporativo: incluye a empresas multinacionales y civiles de toda clase que pueden encontrarse establecidas en la zona de crisis o haber sido desplegadas a la zona de operaciones luego del conflicto para la reconstrucción. En el caso de las empresas civiles propias de la región de operaciones son una fuente de información acerca de la población y juegan un rol fundamental en la etapa de desmovilización de las fuerzas armadas a la sociedad.
- Autoridades locales: se hace referencia aquí a las autoridades gubernamentales de la zona de operaciones.
- Organizaciones de Derechos Humanos: en general son aquellos organismos dependientes de las Naciones Unidas y velan por la protección de los derechos humanos y la prevención de abusos dentro de la zona de operaciones.
- Agencias Civiles para el Desarrollo: en general están orientadas al trabajo durante la fase de reconstrucción donde su tarea principal es la de brindar asistencia técnica.

- Población: es uno de los actores que más influyen en el desarrollo del conflicto porque son aquellos que son afectados por las acciones violentas, por desastres naturales o son los que producen el quiebre del statu quo desencadenando la crisis. Es importante mencionar que la intensidad de los conflictos armados actuales, traen aparejados grandes desplazamientos de personas, y que, de no ser considerados pueden ocasionar un importante obstáculo para el normal desarrollo de las operaciones además de graves consecuencias humanitarias. En este punto, es donde cobra relevancia la interacción civil – militar en pos de evitar daños colaterales sobre la población y resquemor hacia las propias tropas.

Lograr adecuadas relaciones cívico – militares exige de un estudio demográfico del área de operaciones y permitirá establecer fuertes lazos de comunicación al considerar la historia, la cultura, aspectos políticos, económicos y humanitarios de la población.

- Líderes locales: una de las mejores formas de encontrar aceptación y lograr un adecuado dialogo con la población local, es la de generar lazos a través de personas reconocidas como representantes o líderes de comunidades y/o grupos de una región determinada (no se encuentran incluidas en este grupo las autoridades gubernamentales). Sobre este punto, se puede hacer referencia al trabajo realizado por las tropas estadounidenses durante las operaciones en Afganistán en el 2008 y sobre las cuales Fenzel (2010) dice:

“A fin de lograr el éxito, necesitamos trabajar con los líderes tribales y desarrollar una estructura a nivel distrito en la que el gobernador del mismo sea el líder elegido por la shura (consejo)” (p.55).

El apoyo de las personalidades más influyentes de la zona de operaciones dará un aval importante a las acciones militares en el teatro, especialmente si las fuerzas operan fuera de su territorio, si existen importantes diferencias religiosas o culturales y si se combate en un ambiente híbrido.

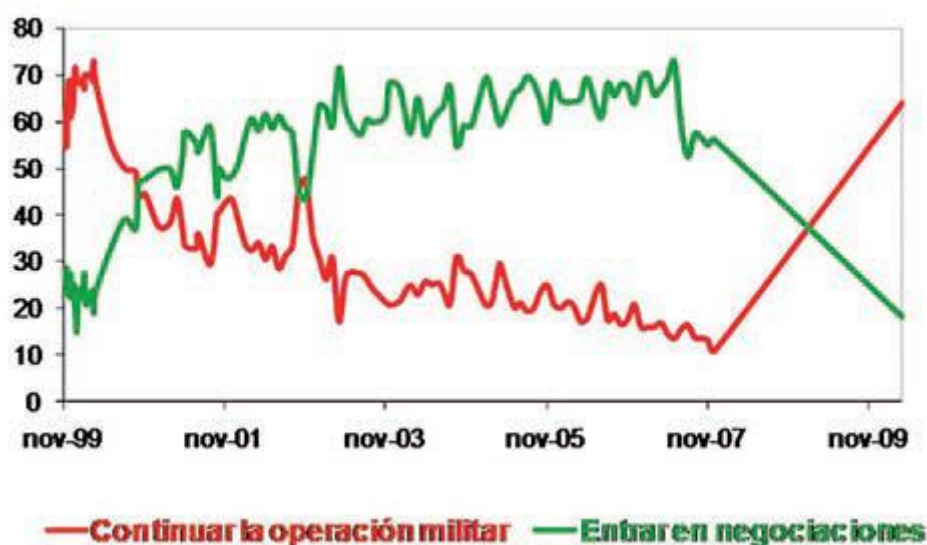
### **Influencia de los medios masivos de comunicación y redes sociales**

Luego de la guerra de Vietnam entre 1959 y 1975, se comprendió en mayor medida cual era el efecto de los medios masivos de comunicación en el desarrollo de las campañas militares, tanto es así que la guerra del Golfo Pérsico significó uno de los

hitos donde se aprovechó en bien de las acciones militares a estos grandes conglomerados generadores de opinión pública.

La opinión pública, es actualmente, uno de los factores más influyentes del ambiente operacional porque permite crear legitimidad en el contexto social del área de operaciones, tanto, en la propia población como en la del enemigo.

En la ilustración Nro 1, puede observarse como varia el apoyo de la sociedad durante la ejecución de las operaciones de las fuerzas rusas en Chechenia desde 1.999 hasta 2010. El gráfico siguiente, demuestra los picos de incremento en el apoyo a la intervención militar particularmente en 1.999, 2002 y 2009.



Fuente: Michavila Núñez, N. Apoyo Público a las operaciones militares: factores claves. (2015, p. 57).

Entre los factores que facilitan el apoyo a las acciones armadas por parte de la población es la percepción de éxito y sobre esto debe basarse el mensaje a difundir a través de los medios de comunicación.

Hoy en día, no se concibe una operación militar sin contar con el apoyo adecuado de la prensa para generar condiciones favorables que le permitan a las fuerzas armadas obtener el respaldo a sus acciones y contar con la menor resistencia posible dentro del teatro. Como ya se mencionó con anterioridad, es a partir de la guerra del Golfo Pérsico donde se capitaliza el empleo de los medios de comunicación como herramienta contribuyente para obtener el éxito. Así lo citan Tofler & Tofler (1994), en su libro dedicado a explorar las guerras del futuro:

“El resultado fue una imagen muy aséptica de la contienda, una forma aparentemente incruenta de combate en palmario contraste con lo que había



ofrecido la televisión durante la guerra de Vietnam...Pero en Irak se desarrolló una guerra con armas de la segunda ola concebidas para lograr una destrucción masiva. Muy poco de la contienda apareció en las pantallas de televisión de todo el mundo; la otra batalla se libró con armas de tercera generación concebidas para lograr una precisión absoluta, una destrucción individualizada y un “daño colateral” mínimo. Esta fue la que se mostró” (p.101).

La doctrina argentina en la reglamentación sobre Asuntos Territoriales también menciona la importancia que posee realizar un adecuado empleo de la comunicación social para lograr una adecuada relación con la población de la zona de acción:

“Son aquellas ejecutadas para influir en la población existente en la zona de responsabilidad, con la finalidad de facilitar las operaciones militares y obtener la máxima cooperación de la población civil durante su desarrollo. En las hostilidades, estas operaciones se hacen necesarias para contribuir a evitar el sabotaje y las acciones de las fuerzas irregulares del enemigo, así como hacer tomar conciencia a la población sobre este tipo de acciones” (Asuntos Civiles, 2007, p. 8).

**Medios de comunicación y Fuerzas Armadas.** Como se ha descripto con anterioridad, la comunicación es fundamental durante el desarrollo de la campaña militar, pero resulta imprescindible comprender que la relación entre las fuerzas armadas y la prensa no es lineal, y es por eso, que aquellos que tienen la responsabilidad de comando deben establecer lazos lo más sólidos posibles. Torres Soriano (2010) respecto de lo escrito afirma:

“Este nuevo entorno, donde la vertiente mediática del conflicto era tan importante como la estrictamente bélica, llevó a políticos y militares a buscar nuevos enfoques que les permitiesen influir sobre el tratamiento mediático del conflicto. Así, por ejemplo, Estados Unidos inició así un proceso de ensayo-error en cada uno de los conflictos bélicos contemporáneos donde participó este país, y donde las relaciones entre militares y periodistas atravesaron diferentes etapas” (p. 133).

El componente militar y las corporaciones mediáticas se necesitan mutuamente: las fuerzas armadas deben poder transmitir mensajes acordes a las exigencias operativas y los medios de comunicación buscan generar ganancias a través de información relevante y exclusiva. Una correcta relación entre los medios de comunicación y las fuerzas militares facilita la ejecución de las operaciones de información empleando la

estructura mediática de la zona de conflicto para influir sobre la opinión pública, esto es corroborado por los dichos de Torres Soriano (2010) que menciona:

“La información sobre el conflicto, canalizada e interpretada a través de los diferentes medios de comunicación de masas, se convirtió en un recurso crucial para lograr erosionar la moral de combate del enemigo, concienciar a la propia población sobre la necesidad de soportar el esfuerzo bélico, o simplemente tratar de asentar entre la ciudadanía un relato de la realidad que legitimase la propia posición y contribuyese al logro de los objetivos planteados.

La creciente importancia de lo «mediático» ha acrecentado el deseo de políticos y militares por controlar e integrar en su estrategia, los diferentes flujos de información sobre la guerra” (p. 131).

Las exigencias de las operaciones de información dentro del teatro, no sólo se centran en generar un mensaje que favorezca las acciones propias, sino que también, deben impedir que la propaganda enemiga influya negativamente, especialmente, en conflictos asimétricos. Bauluz de la Iglesia (2010) relata la experiencia del general Tommy Franks comandante de las fuerzas multinacionales durante las operaciones en Afganistán en 2001:

“El reconocimiento de la capacidad de afectar a la propaganda enemiga como un elemento más del enfrentamiento bélico abre el precedente, continuado en Kabul, con la sede de Al Yasira, y más tarde en Bagdad con Abu Dhabi Televisión, Al Yasira y el Hotel Palestina. El general Franks cita en sus memorias su propia advertencia a los oficiales de Estado Mayor de que no quiere ver «muchos no combatientes muertos en la CNN», «ayudó a transformar a Al Qaeda y Bin Laden en héroes en la calle árabe-musulmana»” (p. 196).

No se puede dejar de mencionar uno de los instrumentos más universales que actualmente permite generar opinión en el ámbito civil, las redes sociales e internet son medios aptos para crear ambientes positivos para el desarrollo de las operaciones militares y además con un bajísimo costo. Nuevamente, se puede referir a lo escrito por Torres Soriano (2010) quien afirma que:

“Internet no sólo permite la comunicación directa entre el productor de la información y su audiencia, sino que dicha comunicación se lleva a cabo sin el sesgo de otros actores, produciéndose en los términos, la extensión y la frecuencia que decidan sus usuarios. Esto no sólo ha multiplicado exponencialmente el número de actores que ahora tienen las mismas capacidades

que los medios de comunicación tradicionales, sino que también ha modificado la estrategia mediática de los contendientes” (p. 135).

### **Estabilización: una fase crítica para las relaciones cívico – militares**

Las operaciones de estabilización son aquellas que permiten luego de las acciones de combate propiamente dichas, crear un ambiente seguro y poder restituir el componente gubernamental y los servicios esenciales a la población que se encuentra dentro del teatro de operaciones.

La estabilización constituye una fase crítica dentro del espectro de las relaciones cívico – militares, por cuanto, si bien son en gran medida las fuerzas militares las que tienen el peso en brindar seguridad, muchas de las acciones humanitarias, de reconstrucción y de desarrollo estarán en manos de organizaciones civiles de distinta índole (incluso pueden tener la principal responsabilidad en su ejecución), representando esto un reto para el planeamiento, coordinación y control.

Como ya se ha mencionado en el texto de este capítulo, son variadas las organizaciones o entidades gubernamentales que pueden cumplir funciones humanitarias y este complejo trabajo de integración es señalado por Stringer (2010):

“Entre los desafíos críticos se encuentran el establecimiento de la unidad de iniciativas y el mando de esas tan diversas instituciones y la estructuración de las organizaciones de mando adecuadas en el nivel operacional para obtener máxima eficacia” (p. 23).

En el marco del escenario postconflicto, las relaciones entre organizaciones civiles y militares requieren de un comando centralizado capaz de lograr la cooperación entre ambos actores que se traducirá en una adecuada coordinación. Para asegurar un trabajo efectivo el componente militar deberá interactuar con sus pares civiles con la clara determinación de ampliar capacidades para lograr un objetivo común. Las experiencias en este campo no siempre han resultado exitosas y las fuerzas militares más importantes del mundo tienen, a pesar de conocer perfectamente las ventajas de una sólida interacción, fracasos y es Stringer (2010) el que menciona este aspecto particularmente:

“Los problemas con el actual proceso interinstitucional estadounidense son complejos. La mayoría de los problemas de hoy se deben a una brecha creada por la falta, ya sea de capacidad o de integración, o ambas, bajo el nivel nacional. De esta manera, mientras que el nivel de la política estratégica puede tener sus

mecanismos de integración, el déficit radica en el nivel operacional y en su ejecución. Este nivel operacional vincula el uso de las fuerzas tácticas lo que incluye a las agencias civiles, para lograr el fin estratégico deseado” (p. 24).

Las experiencias recogidas por las fuerzas norteamericanas durante los conflictos de Afganistán a partir del 2001 “Operación Libertad Duradera” y de la segunda campaña a Irak del año 2002 “Operación Libertad de Irak” han señalado que los problemas de coordinación continuaron, sin bien en menor grado, no se obtuvieron altos estándares en cuanto la integración cívico – militar que podrían haber facilitado el desarrollo de las operaciones y mejorar incluso la relación con la población. Stringer (2010) en referencia a esta fluctuante interacción dice:

“Por ejemplo, sólo un pequeño puñado de personas del Departamento de Agricultura de EUA se desplegó a Afganistán, un país con una crítica demanda de desarrollo agrícola, así como también, con una capacidad significativa para concretar este desarrollo – incluyendo la necesidad de elaborar alternativas para la producción de amapolas, doblemente corrosivas porque ambas financian al Talibán y propagan las drogas a otros países” (p. 27).

Ante tanta descoordinación y la urgencia de lograr la estabilidad, la mejor manera de alcanzar un trabajo interagencial exitoso es que el comandante del teatro cuente con una estructura de comando y control capaz de unificar criterios con todas las organizaciones que lo apoyan, pero fundamentalmente, que posea la formación para afrontar un régimen interinstitucional.

## ***CAPÍTULO 2***

### ***Aptitudes y formación profesional de un Comandante de Teatro de Operaciones para establecer la eficiencia en las relaciones cívico – militares.***

El objetivo de este capítulo es describir que aptitudes, responsabilidades y conocimientos deben desarrollar los Comandantes de Teatro de Operaciones en su relación con los actores civiles para obtener su cooperación efectiva en pos de la resolución exitosa de la campaña.

#### **Nuevas exigencias para un Comandante de Teatro de Operaciones**

En el capítulo anterior, se ha hecho referencia a la importancia que tiene para el éxito de la campaña establecer adecuados lazos con organizaciones o actores civiles que se encuentren en la zona de operaciones y que pueden colaborar, apoyar o que por lo menos no interfieran la ejecución de las acciones militares.

En la doctrina analizada, se ha encontrado como denominador común que es el comandante del teatro de operaciones quien tiene responsabilidad directa en alcanzar relaciones duraderas y efectivas con los diferentes actores civiles, y es por ello, que necesita poseer determinadas aptitudes profesionales que le permitan llevar a cabo esta importante tarea.

Los oficiales superiores que se encuentren en condiciones de asumir el rol de comandante operacional no sólo deben poseer sólidos conocimientos propios de la profesión militar, sino que también, tienen que adquirir aptitudes que le facilitarán desenvolverse de mejor manera dentro del entorno, es Segura (2011), quien afirma con sus dichos cuales son las exigencias del nivel operacional respecto de las relaciones cívico – militares:

“Desde el punto de vista operacional los desafíos aparecen ante la necesidad de armonizar diversos objetivos, diferencias culturales, de comunicación, de idioma, de doctrina, de equipamiento, de capacidad operativa y niveles de adiestramiento, etc. Por otro lado, el manejo de la información supone otro punto de fricción, debido a que en el ámbito militar se educa al personal en la discreción y limitada distribución y en este tipo de entorno, compartir información con otros actores es una necesidad y supone un acercamiento de las partes que posiblemente se manifieste de manera positiva en otros ámbitos” (p. 138).

Lo afirmado en la cita anterior, no sólo se aplica en el ámbito militar, en el marco empresarial y, ante las nuevas exigencias, surgen posturas que también vislumbran ciertas similitudes en cuanto a las competencias que el líder en los altos niveles debe poseer para conducir con éxito la organización. Entre los que señalan estas nuevas perspectivas se encuentra Weber (1996), quien sobre el final del siglo anterior ya anunciaba que:

“...no hay dudas sobre lo que los futuros líderes de las organizaciones compasivas necesitarán hacer. Pero ¿qué atributos les permitirán buscar con éxito las soluciones? Yo veo dos categorías principales.... En primer lugar, incluso para ser considerado en una organización internacional importante, un líder necesitará un nivel superior de educación y además la aptitud para utilizar múltiples idiomas en su trabajo...El líder de la organización internacional del futuro necesitará tener experiencias para trabajar en un amplio espectro de culturas” (p. 334).

Lo expresado por Weber, no se aleja de la actualidad por cuanto las organizaciones militares de un determinado teatro se sustentan sobre coaliciones de diferentes países y pueden operar en territorios que no son los propios como ha sucedido en la guerra del Golfo Pérsico entre 1990 y 1991, en la segunda invasión a Irak en 2003 o la intervención en Afganistán desde el año 2001.

### **Aptitudes del Comandante del Teatro para interactuar con las organizaciones y actores civiles**

Las aptitudes, habilidades y conocimientos que debe poseer el Comandante del Teatro de Operaciones para afrontar exitosas relaciones cívico – militares durante la campaña, no han sido determinadas de manera fehaciente en ninguna bibliografía y, es por ello que, se hace necesario tomar las aproximaciones al tema que han hecho un reducido número de autores para determinarlas.

Se puede entonces destacar lo dicho por Pritchard (1997), quien escribió que:

“El éxito de las operaciones cívico – militares en el siglo XXI exigirá que se agudicen las destrezas esenciales para el desarrollo de buenas relaciones (incluyendo iniciativas de entrenamiento y el empleo de la colaboración como canal de influencia), la negociación, el arbitraje, el conocimiento y entendimiento del panorama político global y una perspectiva de largo plazo. También son esenciales las habilidades en el ámbito de las operaciones de información civiles

y el adiestramiento adecuado en la conducción de procesos progresivos para la formación y funcionamiento de comités militar- civiles...” (p. 11).

Sobre lo dicho por Pritchard, es necesario retener inicialmente las habilidades de negociación, de comunicación para la realización de operaciones de información y trabajo colaborativo entre organizaciones que serán puestas de manifiesto en otros escritos académicos.

Otras contribuciones que hacen posible acercar una determinación sobre las destrezas o aptitudes profesionales que garantizarán un lazo firme en la relaciones cívico – militares, son las visiones compartidas entre Flowers (2004) y Segura (2011) quienes en sus artículos sobre el liderazgo estratégico enfatizan sobre las habilidades que deben adquirir los oficiales:

- Predecir efectos de segundo y tercer orden: implica la habilidad de anticipar las consecuencias inmediatas de las acciones a ejecutar.
- Negociar: es un proceso donde dos o más partes buscan alcanzar un acuerdo sobre asuntos de interés compartido. Es una habilidad que el líder deberá poseer para crear consenso y apoyo en relación al logro de la misión.
- Formar consenso: es una destreza por la que el líder busca alcanzar alianzas sólidas.
- Comunicar efectivamente: se busca influir en otros, transmitir la visión propia y generar consenso. El líder deberá poseer la habilidad en el manejo de la prensa y una correcta habilidad para expresar y persuadir a través de sus actos.
- Analizar situaciones complejas y ambiguas: el líder debe poseer la capacidad de ver orden donde otros ven caos, este será el ambiente donde se desenvolverá habitualmente y donde debe generar oportunidades.
- Pensar de manera innovadora y crítica: el líder debe poseer la aptitud de generar soluciones creativas ante situaciones que caracterizan por ser no estructuradas.

Torres Horton (2012), también ha mencionado las aptitudes que el comandante debe poseer para realizar una adecuada interacción con el medio civil y dice:

“Esta realidad exige un trabajo integrado entre militares - civiles y de la consideración de distinciones especiales en el trato y conducción. Normalmente, las relaciones de mando tienden a ser poco claras o estructuradas, por lo que el líder debe desarrollar habilidades y conductas que le permitan sortear los

inconvenientes y lograr el cumplimiento de la misión. Las buenas prácticas indican que estas habilidades deben ser la comprensión, coordinación, cooperación, compromiso, consenso y comunicación aspectos que coinciden con algunos atributos y competencias expresadas por varias FFAA en sus modelos de liderazgo” (p. 16).

Esta nueva definición, facilita la observación de habilidades comunes como consenso y comunicación que se reiteran en otros estudios, pero que a la vez deja de lado la negociación como capacidad sustancial. Las ideas de Torres Horton tienen su base en las descritas Davis (2011) que señala que aquel oficial que se desempeña en un contexto interinstitucional necesita desarrollar las destrezas de:

- Comprensión: se refiere a la capacidad de entender cuáles son las propias capacidades, limitaciones y cultura de cada componente y de manera tal de poder establecer las tareas afines de cada organización en función de explotar sus cualidades más relevantes.
- Compromiso: en el marco de las relaciones interinstitucionales se hace indispensable comprometerse en pos de una acción determinada, no implica la renuncia a los valores sostenidos por las partes.
- Cooperación: cuando se busca un trabajo conjunto de manera voluntaria por todas las partes intervinientes. Este concepto es coincidente, según lo expresado en otros textos.
- Comunicación: que busca generar el convencimiento y persuasión de los demás actores que intervienen junto con las fuerzas militares y que tratan de validar la ejecución de diversas acciones contribuyentes al cumplimiento de la misión.
- Consenso: consiste en la capacidad de hacer que todas las partes intervinientes lleguen a un acuerdo y se la considera una destreza distintiva en este tipo de ambiente.

Las destrezas enumeradas por Davis son conocidas como la regla de las “C” y posee coincidencias en cuanto a las destrezas de comunicación, comprensión de la cultura, cooperación y/o colaboración vistas en otros postulados.



Vistas las destrezas definidas por otros autores, se pueden extraer algunas que se consideran sustanciales para sostener relaciones efectivas entre los ámbitos civil y militar, y que resultan contribuyentes al logro del efecto final de la campaña.

En función de las definiciones anteriores, apoyado en la doctrina y en las experiencias de guerra, es posible descartar aquellas que son propias de la actividad de todo comandante de teatro quedando seleccionadas las siguientes: negociar, comunicar y formar consenso como principales y que se apoyarán sobre otras contribuyentes como la flexibilidad, manejo del idioma, cultura general y capacidad de análisis.

Para reafirmar esta selección, se han utilizado como ayuda los principios rectores de la cooperación cívico – militar del reglamento británico que determina entre otros los siguientes:

- Conocimiento de la cultura: hace referencia a la comprensión de los valores, costumbres, etnias, religión y cultura de los actores civiles para no vulnerar las leyes o costumbres que puedan cambiar la perspectiva de sobre el comandante del teatro y esto repercute en el cumplimiento de la misión. Este principio es aplicable a las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Sin comprender el entorno cultural o la idiosincrasia de la zona de operaciones nunca es posible una interacción positiva.
- Cooperación: cuando se habla de cooperación no implica un control de lo civil sobre la militar o al revés. El comandante buscará interactuar sólo con algunos actores civiles y lo hace utilizando la cooperación, comunicación, liderazgo y consenso. Sobre estos últimos conceptos nuevamente se obtienen coincidencias respecto a las herramientas y habilidades del comandante.
- Comunicación: como principio entiende sobre la efectiva comunicación con todos los actores, manteniendo el consenso y generando un alto nivel de entendimiento y cooperación. La comunicación entre civiles y militares debe ser balanceada estando el acceso condicionado en función de las necesarias medidas de seguridad.

Los principios enunciados constituirán una base importante que facilitará la tarea de identificar cuáles son las aptitudes que el comandante debe desarrollar para conseguir la eficiencia en las relaciones cívico – militares.

Así, a modo de resumen se pueden observar las ideas de los diferentes autores expuestas en la Tabla Nro 2:

Tabla Nro 2: Diferencias y similitudes entre autores.

Autor	Pritchard	Flowers / Segura	Torres Horton/ Davis	Principios según el reglamento Británico
A p t i t u d e s	Negociación	Negociar	----	Negociar
	Comunicación	Comunicar efectivamente	Comunicación	Comunicación
	Trabajo colaborativo entre organizaciones	----	Cooperación	Cooperación
	----	Formar consenso	Consenso	----
	----	----	Comprensión	Comprensión de la cultura
	Arbitraje	Analizar situaciones complejas y ambiguas.	Coordinación	----
	----	----	Compromiso	----
	Entendimiento del panorama político y global.	Predecir efectos de segundo y tercer orden	----	----
Puntos en común				

Fuente: Elaboración personal

**Aptitudes Principales y Secundarias.** En función de los puntos coincidentes entre todas las líneas de pensamiento se cree conveniente dividir las aptitudes en principales y secundarias.

Al hacer referencia a aptitudes profesionales principales se están englobando a aquellas que no forman parte de destrezas que comúnmente utilizaría un comandante de teatro de operaciones y, por otro lado, se entiende que ellas requieren de un entrenamiento particular para ser asimiladas por ser extrañas a la formación militar convencional. Así y luego del análisis anterior las aptitudes principales son:

- Aptitudes principales: negociar, comunicar efectivamente, trabajar cooperativamente, comprender la cultura de otras organizaciones y formar consenso.

Cuando se habla de aptitudes secundarias están siendo consideradas aquellas que son contribuyentes con las principales y que no requieren de un conocimiento especialmente adquirido, que es de común empleo y uso corriente durante las funciones militares.

- Aptitudes secundarias: coordinar, establecer compromisos, dominar otros idiomas, entendimiento del panorama político y global, predecir efectos de segundo y tercer orden y analizar situaciones complejas y ambiguas.

### **El comandante como negociador**

Es una habilidad vital de los comandantes de alto nivel, ya que el contexto en el que actúan es complejo, cambiante, incierto y, por naturaleza, conflictivo. Además, es consecuencia de interactuar con agencias externas a la propia organización, que poseen otra cultura, lenguaje e intereses, y con las que se establecen básicamente relaciones de coordinación que requieren del líder una alta capacidad de persuasión.

El comandante como negociador tiene que demostrar y generar la credibilidad necesaria con el fin de convencer a los actores u organizaciones civiles con las cuales interactúa y lograr que lo apoyen en busca de resultados favorables para la campaña. PEÇANHA DA CRUZ (2015) señalaba respecto a lo anterior que:

“Así, para el 99% de los especialistas, la habilidad de negociación se revela como imprescindible para los líderes estratégicos que conducen un proceso de transformación” (p. 292).

En su artículo referido a la transformación del liderazgo del Ejército de Brasil PEÇANHA DA CRUZ expone datos de encuestas realizadas para justificar la necesidad del cambio de paradigma en la formación de los líderes militares.

La negociación ha sido fundamental durante los conflictos de Irak y Afganistán en ambientes insurgentes y estabilización, así lo señaló Scasso Losa (2013):

“Las negociaciones son, en ocasiones, la última posibilidad de impedir que ciertas situaciones tengan consecuencias letales y de solucionar los problemas a través de un camino que plantee menos riesgos de perder vidas americanas o de crear más enemigos de los previstos en la obtención del objetivo” (p. 43).

### **El comandante como comunicador eficiente**

Comunicar eficientemente, será una de las aptitudes que los líderes operativos deben desarrollar a lo largo de su formación profesional, para que, en un contexto operacional donde las exigencias del ambiente de incertidumbre y de constantes cambios sea posible alcanzar una influencia tal, que permita el desarrollo de las operaciones de manera fluida y sin mayores contratiempos.

Contar con el apoyo de la opinión pública, como ya se ha descrito en el capítulo 1, es uno de los factores que tienen gran influencia en el desarrollo de los conflictos y aquel comandante operativo que no tenga claro qué, cuándo, cómo y con qué comunicar expondrá a toda su organización al fracaso.

La comunicación bien dirigida, será un puente para construir una opinión pública favorable y garantizar el apoyo de la población antes, durante y después del desarrollo de las operaciones.

El empleo de los medios de comunicación se complementa con el uso del espacio cibernético a través de las redes sociales, donde las operaciones de comunicación social aplicadas al combate buscarán entre otras, las siguientes finalidades: el dominio de la información, negar información sensible al enemigo provocándole el colapso de su moral, captar la adhesión a la propia causa dentro de la población civil y el enlace con los actores gubernamentales y no gubernamentales que operen dentro de la zona de combate.

Desde la década del 1990, Tofler & Tofler (1994) destacan la aptitud del comandante para hacer uso de los medios masivos de comunicación para alcanzar el éxito:

“...los generales inteligentes conocen muy bien que las guerras pueden ganarse tanto en las pantallas de la televisión de todo el mundo como en los campos de batalla. Entre los elementos que los ejércitos distribuyen figuran la información engañosa, desinformación, propaganda, verdad (cuando les beneficia) y un poderoso material gráfico para los medios de comunicación, conocimiento junto con anticonocimiento” (p. 209).

Un sistemático empleo de la comunicación en todas sus formas permite valorar el grado de aceptación, el pensamiento y tener una visión más acabada del entorno operacional que lo rodea dentro de un teatro y que hará posible redirigir las estrategias de comunicación cuando sea necesario.

Por otro lado, se puede mencionar la existencia de una falencia en la formación de líderes en comunicación, particularmente, en los niveles de educación superior de las propias fuerzas, así lo cita Ford (2016) quien critica el modelo estadounidense:

“Además, al analizar todo el currículo publicado por el Departamento de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA correspondiente a la Educación a Distancia, en ninguna de la descripción de los cursos en el currículo requerido se menciona la comunicación” (p. 84).

En el artículo Ford caracteriza la paradoja entre la necesidad de contar con líderes capaces de comunicar efectivamente y la poca importancia que se denota en las currículas de la escuela de guerra de su país, donde sólo se ofrecen pocas clases y conferencias sobre el tema.

### **La habilidad del comandante en la formación de consenso**

Generar la alianza entre lo civil y militar dentro del teatro de operaciones es quizás una de las habilidades que más requiere de la predisposición del comandante, por cuanto el militar se ha formado a lo largo de su carrera para conducir una estructura sólida y jerárquica.

En el trabajo con otras organizaciones o actores civiles, el comandante debe asumir un amplio margen de tolerancia a la ambigüedad con la que se mueven estos componentes, alejados de la rígida disciplina militar y con los cuales tiene que evitar fricciones innecesarias. El comandante debe adquirir la destreza suficiente para consensuar con los demás actores que lo apoyan o que cumplen otras tareas contribuyentes y que, generalmente, no aceptarán una dirección, control o subordinación externa.

Lograr el consenso entre las organizaciones y los distintos actores del medio civil permite infringir agilidad a las operaciones, en consonancia a lo dicho se puede detallar la experiencia del general Wesley Clark Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas durante la campaña en Kosovo en 1.999 cuando debía persuadir a los conductores políticos para que confiarán en el plan militar:

“Yo hable con todos...hubo una constante ronda de llamadas telefónicas, empujando, empujando y consensuando, tratando de incrementar los ataques de la NATO” (p.4).

Disponer de la habilidad de consensuar le permite al comandante aprovechar la experiencia ganada por aquellas organizaciones que poseen tiempo trabajando en la zona de operaciones como ser: el conocimiento de la cultura local, del idioma o lenguaje nativo y el aval para interactuar con la población utilizando el prestigio que estas posean.

### **La aptitud del comandante para comprender la cultura**

La visión, es la expresión de lo que la organización necesita ser y será capaz de hacer en un determinado momento. El comandante como cabeza del componente militar, es

quien orienta desde el momento del planeamiento sobre cuál es su visión de la operación y de no considerar el ambiente cultural o político de una determinada región, las implicancias negativas del entorno afectarán el cumplimiento de la misión gravemente.

A modo de ejemplo, se puede citar lo escrito por Johnson & Mason (2010), respecto de las similitudes entre la Guerra de Vietnam y la intervención estadounidense en Afganistán haciendo foco en la falta de comprensión de la cultura y los efectos adversos sobre las operaciones:

“De comienzo a fin, los líderes estadounidenses permanecieron catastróficamente ignorantes de la historia, cultura, valores, motivos y capacidades de los vietnamitas....Nuevamente, se podría sustituir la palabra “afgano” por “vietnamita” en la evaluación de Isaac y aplicarla con la misma precisión a la iniciativa de EUA en Afganistán desde el 2001 hasta el 2009” (p. 28).

Contrariamente a la descripción del caso anterior, se puede mencionar la correcta interpretación del ámbito cultural tenido en cuenta para el desarrollo de las Operaciones Escudo y Tormenta del Desierto en Irak entre 1990/1991. Allí, las fuerzas de la coalición lograron desenvolverse en un marco de respeto en el marco de una cultura mayoritariamente de musulmana, y donde, una la falta de atención sobre este aspecto tan particular podría haber generado una crisis con los países de la región que apoyaron las operaciones.

La resolución exitosa del conflicto se debió a la visión del comandante del teatro de operaciones general Norman Schwarzkopf, quien estableció claramente los lineamientos que debían ser acatados para no alterar la interacción entre civiles y militares durante la campaña.

## **La formación profesional de un Comandante de Teatro de Operaciones**

### **El tiempo y la formación profesional en otros ámbitos**

La formación profesional de un oficial para que se desempeñe como comandante de un teatro de operaciones requería de un tiempo prolongado, quizás toda su vida militar, pero las estimaciones actuales indican que esto ha cambiado. Sobre este particular, Flowers (2004) cuando conceptualiza la necesidad de contar con líderes competentes y flexibles ante el desarrollo de operaciones en un contexto de complejidad sostiene que:

“Los líderes se deben desarrollar a nivel operativo y estratégico más temprano en sus carreras para enfrentar exitosamente futuros desafíos. El Ejército debe comenzar la formación de líderes estratégicos más temprano para prepararlos para entender y ejecutar el exitoso liderazgo estratégico” (p. 17).

El autor señala la importancia de formar las destrezas y aptitudes de los futuros comandantes mucho antes de la llegada de los oficiales a la escuela de guerra como un lapso de tiempo necesario para capacitarlos adecuadamente.

En el marco de las operaciones de interacción cívico – militar, lo descrito por Flowers adquiere relevancia tanto la formación profesional, como la experiencia y la adquisición de aquellas habilidades que trascienden lo estrictamente militar.

La capacitación de un futuro comandante, tal como se ha dicho con anterioridad, no sólo debe ser producto de una educación específica, sino que tiene que asimilar conocimientos desde otras áreas, tanto del ámbito civil e internacional. Chiarelli & Smith (2008) afirman en su artículo sobre las lecciones aprendidas de las últimas guerras y la preparación profesional que:

“Aunque he empleado la mayoría de mis 35 años de servicio militar en las tradicionales organizaciones del ejército con las botas puestas en el terreno, la experiencia que me preparó para asumir el mando de división y cuerpo de ejército en Irak con más eficacia fueron los cinco años que dediqué trabajando en mi Maestría y enseñando en el departamento de Ciencias sociales en la Academia Militar de Estados Unidos. Los destinos “externos” deben incluir aquéllos en las agencias de la sección ejecutiva del gobierno, gabinetes de estrategia, organizaciones de prensa, empresas y otras entidades similares que pueden ayudar a los líderes militares a aumentar su agilidad” (p.15).

Una formación complementaria en ámbitos académicos externos a los de las Fuerzas Armadas amplía la visión del comandante, su apertura mental, predisposición para colaborar y facilita su interacción incluso en operaciones distintas a la guerra.

La concurrencia de militares a cursos, conferencias, e incluso la ejecución de ejercicios junto a las organizaciones civiles como ACNUR, Cruz Roja Internacional u otras, no sólo sirven para estrechar el contacto y la confianza mutua, sino que son una herramienta contribuyente a la formación cívico – militar forjada en la experiencia del trabajo.

Otro punto de vista es el de Robles Mella (2013), quien en un artículo publicado en internet pondera que el comandante del futuro debe formarse, tanto como profesional militar y como gerente, para adquirir capacidades que le permitan relacionarse con los diferentes organismos públicos y con la sociedad que lo rodea. Señalado esto, afirma que un comandante debe:

“...tener un conocimiento creciente de los aspectos del comportamiento y motivacionales del ser humano, con el propósito de integrar las necesidades personales de sus hombres con los requisitos funcionales de las fuerzas armadas. Las cualidades por desarrollar y la preparación, serán fundamentales para la gestión del comandante, marcando la diferencia entre el éxito y fracaso de toda organización militar”.

Respecto de la formación integral que debe recibir el comandante, Robles Mella hace particular hincapié en que los cambios en el entorno operacional son tan rápidos que el tiempo para su capacitación es escaso y, como consecuencia de ello, la autopreparación es la mejor solución para asimilar el importante caudal de información.

### **La formación profesional del oficial en el extranjero**

Existen trabajos de investigación como el de Gin (2017) que asegura que la formación de oficiales de estado mayor en academias militares del exterior, incrementa los conocimientos y las experiencias en contextos diferentes al del propio entorno organizacional. En este trabajo, basado en encuestas a oficiales de estado mayor que tuvieron la experiencia de viajar al exterior para cultivarse profesionalmente, afirma que:

“La formación de relaciones fue de valor inestimable. Presentar una cara del Ejército de EUA frecuentemente cambió los pensamientos y perspectivas de los estudiantes de la nación anfitriona sobre quienes somos como fuerzas armadas y como pueblo” (p. 7).

En este trabajo, también se destaca la importancia de comprender la cultura de los países donde aquellos oficiales podrían ser desplegados en el futuro o con los cuales se conformarán alianzas regionales o mundiales.



## *Conclusiones*

Luego del desarrollo de esta investigación y en consonancia con los objetivos planteados se han arribado a las siguientes conclusiones:

- Que el incremento de la complejidad del entorno operacional actual exige que las Fuerzas Armadas cumplan un amplio abanico de tareas sobre escenarios inciertos e impredecibles. En este nuevo escenario, el componente militar convive con una gran diversidad de actores: civiles, organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, medios de comunicación social y ello requiere de líderes con un alto grado de adaptación, flexibilidad y preparación.
- Que se ha podido demostrar que los ámbitos civil y militar poseen formas de trabajo, objetivos y culturas totalmente diferentes y es por eso que, para minimizar las interferencias entre ambos la figura del comandante del teatro de operaciones es central. Al mismo tiempo, ambos componentes en su trabajo dentro de la zona de operaciones necesitan apoyarse mutuamente: el aparato militar cumpliendo tareas de seguridad y las organizaciones civiles realizando funciones de asistencia a la población.
- Que las Fuerzas Armadas del mundo han reconocido en su doctrina que quienes desempeñen la conducción de organizaciones militares conjuntas y/o combinadas deben cumplir nuevas tareas que incluyen establecer relaciones eficientes con todos los actores civiles con los que convivirá dentro o fuera de la zona de operaciones.
- Que los líderes de mayor nivel tienen la obligación de generar consenso con las organizaciones presentes en la zona de acción y, principalmente, con la población que será drásticamente afectada por el conflicto y que puede intervenir como factor desequilibrante durante las operaciones.
- Que hoy en día, el adiestramiento del comandante de un teatro de operaciones no sólo radica en adquirir conocimientos técnicos propios de su tarea castrense, sino que incluyen una vasta gama de nuevas aptitudes profesionales.
- Que el comandante del teatro de operaciones para interactuar eficientemente con el componente civil debe contar con aptitudes indispensables de negociar, comunicar

efectivamente, trabajar cooperativamente, comprender la cultura de otras organizaciones y formar consenso. Estas habilidades no pertenecen indudablemente a las competencias que normalmente pone en práctica un oficial superior en su contexto profesional, y por ello, los militares tienen que formarse para adquirirlas.

- Que las Fuerzas Armadas con mayor experiencia, destacan la importancia de comprender la cultura de los demás actores con los que debe interactuar para lograr un real y positivo trabajo interinstitucional o una favorable empatía con la población del teatro de operaciones.
- Que ante la influencia de los medios de masivos comunicación, la habilidad de comunicar efectivamente será contribuyente también a las demás acciones. Por ello, el comandante que no considere el impacto de la opinión pública, de los medios masivos y redes sociales durante la ejecución de la campaña no desempeñará su rol apropiadamente y, además, es el principal responsable de las estrategias de comunicación en vistas a crear condiciones favorables para el desarrollo de las operaciones.
- Que el desarrollo de estas nuevas aptitudes, dependerá de un largo proceso de formación profesional que debe iniciarse con tiempo suficiente, de forma tal, que las mismas sean asimiladas por el futuro comandante y sean perfeccionadas a lo largo de su carrera.
- Que los estudios de postgrado, tanto en el medio civil como en el militar, complementan la formación del oficial y se transforman en un puente que facilita la integración por el entendimiento mutuo, brindándole al personal militar una visión global del comportamiento e idiosincrasia de la sociedad y de las organizaciones con las que en un futuro podrá operar o sobre las que tendrá que influir en pos de alcanzar el éxito de la campaña.

## ***Bibliografía***

### **Reglamentación Doctrinaria**

- Comando Conjunto de Doctrina de Gran Bretaña. (2008). *Campaigning (JDP 01)*. Londres: Comando de Fuerzas Conjuntas.
- Comando Conjunto de Doctrina de Gran Bretaña. (2003). *Civil-Military Cooperation (IJWP 3-90)*. Londres: Comando de Fuerzas Conjuntas.
- Comando de Doctrina Ejército de los Estados Unidos. (2000). *Civil Affairs Operations (FM 41-10)*. Washington D.C.: Estado Mayor del Ejército.
- Comando de Fuerzas Conjuntas de los Estados Unidos. (2014). *Civil-Military Operations (JP-3-57)*. Washington D.C.: Comando de Fuerzas Conjuntas.
- Ejército Argentino. (2015). *Conducción de las Fuerzas Terrestres (ROB 00-01)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Departamento Doctrina
- Estado Mayor Conjunto. (2007). *Asuntos Territoriales (RC-15-01)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Departamento Doctrina.

### **Revistas**

- Bauluz de la Iglesia, A. (2010). *Dominio informativo: perfeccionamiento del modelo estratégico, táctico y operativo. "Command and Control warfare" (Guerra de mando y control) versus "propaganda y medios": ¿Sobrepasando las restricciones legales? Afganistán como campo de pruebas*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Boylan, A. (2010). *La relación que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social: Un ejercicio de Paciencia Estratégica*. Fort Leavenworth: Military Review.
- Chiarelli, P & Smith, S. (2008). *Lecciones aprendidas de las guerras modernas: los puntos imprescindibles para prepararse para un mundo peligroso*. Fort Leavenworth: Military Review.
- Davis, W. (2011). *El desafío del liderazgo en el ambiente interinstitucional*. Fort Leavenworth: Military Review.
- Fenzel, M. (2010). *La compañía de maniobra en Afganistán: Cómo establecer las prioridades de contrainsurgencia a nivel de distrito*. Fort Leavenworth: Military Review.
- Flowers, M. (2004). *Mejorando al líder estratégico*. Fort Leavenworth: Military Review.
- Ford, C. (2016). *El liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación*. Fort Leavenworth: Military Review.

- Gin, C. (2017). *Eruditos estratégicos: la educación de líderes del Ejército en escuelas de estado mayor en el extranjero*. Fort Leavenworth: Military Review.
- Goto, S. (1999). *Las Operaciones Cívico-Militares: Un Principio Fundamental de los Asuntos Civiles en el Mundo Real*. Fort Leavenworth: Military Review.
- Johnson, T & Mason, M. (2010). *Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón Vietnam*. Fort Leavenworth: Military Review.
- Paz, G. (2002). *La cooperación entre las ONG/OI y las Fuerzas Armadas: Salvando las diferencias culturales*. Fort Leavenworth: Military Review.
- Podestá, M. (2012). *El conocimiento profesional militar*. Buenos Aires: Revista Visión Conjunta.
- Pritchard, K. (1999). *El Ejército y las Operaciones Cívico-Militares en el Siglo XXI*. Fort Leavenworth: Military Review.
- Ruíz Arévalo, J. (2015). *AC, CIMIC y CMI algo más que un baile de siglas*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Segura, E.(2011). *El liderazgo estratégico en organizaciones cívico-militares y combinadas*. Buenos Aires: Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval.
- Stringer, K. (2010). *Mando y Control interinstitucional a nivel operacional: Un desafío en las operaciones de estabilización*. Fort Leavenworth: Military Review.
- Torres Horton, A. (2012). *El liderazgo militar para el siglo XXI, desafío ante una nueva sociedad*. Viña del Mar: Academia de Guerra Naval de Chile.
- Torres Soriano, M. (2010). *Guerra Youtube. El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el tratamiento mediático de los conflictos armados*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos.

### **Artículos recuperados de internet**

- Robles Mella, J. (2013). *El comandante del futuro*. Recuperado de <https://dialogo-americas.com/es/articles/el-comandante-del-futuro>.

### **Libros**

- Schwarkopf, N. (1994). *H. Norman Schwarkopf: el general americano que ganó la Guerra del Golfo*. Madrid: Globus.
- Tofler, A & Tofler, H. (1994). *Las guerras del futuro*. Barcelona: Plaza y James Editores.
- Weber, G. (1996). *El líder del Futuro*. Buenos Aires: Fundación Peter Drucker.