

CAPACIDADES DEL ELEMENTO HUMANO PARA ACCIONAR EN AMBIENTES OPERACIONALES COMPLEJOS

Capabilities of the human element to operate in complex operational environments.

CrI. Ricardo Kaiser Onetto¹

Resumen: Este trabajo subraya la importancia de desarrollar las capacidades intelectuales, físicas y morales del soldado para enfrentar ambientes operacionales complejos. A través del análisis de la doctrina militar y citas históricas, se enfatiza que la moral es un componente crucial en la potencia de combate. Además, se destaca la necesidad de fomentar la iniciativa, manejar la incertidumbre y adaptar el liderazgo a los nuevos desafíos. Se concluye que el desarrollo continuo de estas capacidades es esencial para garantizar el éxito en las operaciones militares modernas, donde la complejidad y el cambio son constantes.

Palabras Clave: Capacidad, elemento humano, ambiente operacional, moral, complejidad.

Abstract: This paper stresses the importance of developing the intellectual, physical and moral capabilities of the soldier to face complex operational environments. Through the analysis of military doctrine and historical quotes, it emphasizes that morale is a crucial component of combat power. In addition, the need to foster initiative, manage uncertainty and adapt leadership to new challenges is highlighted. It is concluded that the continuous development of these capabilities is essential to ensure success in modern military operations, where complexity and change are constant.

Key Words: Capability, human element, operational environment, morale, complexity.

¹ Oficial de Ejército con la especialidad de Estado Mayor. Actualmente se desempeña como Jefe de Estado Mayor de la División Doctrina y como Jefe del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército. Correo: ricardo.kaiser@ejercito.cl

Introducción

“Cuando, después de cenar, tranquilamente, lleno de satisfacción espiritual y física, se piensa en la guerra, uno se siente animado del mayor y más noble ardor guerrero, y se olvida la realidad.

Sin embargo, ¿cuántos estarían dispuestos, sin pensarlo, a jugarse la vida sobre la marcha? Pero, cuando se vean obligados a marchar durante días y semanas, hasta llegar al instante del combate y, una vez llegado éste, a esperar horas para iniciarlo, si son sinceros, podrán atestiguar que la fatiga física y moral, que precede a la acción, les ha dejado deshechos y, en consecuencia, menos dispuestos a combatir que cuando, treinta días antes, se levantaron de la mesa llenos de patriotismo y generosidad” (Du Picq, 1988, pp. 105-106).

Desarrollar la capacidad del elemento humano es un aspecto clave en los ejércitos, especialmente, cuando se opera en ambientes operacionales complejos. Esto no es nuevo, y cada era con sus respectivos desarrollos tecnológicos evidencia la necesidad de adaptarse. Sin embargo, los aspectos morales son inmutables en el tiempo. Es más, en la actualidad se deben reforzar con mayor ahínco. La capacidad del soldado puede tener límites, especialmente cuando deba ser empleada para fines bélicos y se está en riesgo la vida. Ya lo señalaba Charles Ardant du Picq.

Dos son los principales objetivos de este trabajo. El primero, reforzar la importancia de la capacidad del elemento humano para accionar en ambientes operacionales complejos. El segundo, proponer algunos atributos que se pueden desarrollar para mejorar esta capacidad.

En 1840 Jomini señalaba que “las cualidades más esenciales de un comandante de un ejército será siempre el alto carácter o valor moral, lo que conduce a las grandes resoluciones y sangre fría o valor físico que domine los peligros” (Jomini, 1840, p. 119).

Clausewitz, por su parte, entrega comentarios que merecen su análisis: “los aspectos morales están entre los más importantes de la guerra” (Clausewitz, año, p. 313). Pero, además, concluye que “el efecto de una victoria no se puede explicar sin tener en cuenta las reacciones psicológicas... se puede afirmar que lo físico es poco más que la empuñadora de madera, mientras que lo moral es el metal precioso, el arma verdadera, la hoja meticulosamente afilada” (Clausewitz, 1999).

Ya en nuestra era, aunque lejano, pero aún con plena validez, el mando tipo misión o *auftragstaktik* alemán señala que “debe exigirse a cada hombre, desde el soldado más joven hacia arriba, en todo momento y en todas las situaciones, que aplique toda la fuerza mental, espiritual y física. Sólo así podrá concentrarse toda la fuerza de una unidad en una acción decisiva. Sólo así se irán desarrollando hombres que, en la hora de peligro, mantengan su coraje y su resolución y que arrastren consigo a sus compañeros más débiles para lograr hazañas de gran audacia” (Condell&Zabecki, 2009, p. 47).

Las citas permiten contextualizar la importancia que tienen las capacidades del elemento humano para accionar en ambientes operacionales complejos y trasladarnos al análisis del campo de batalla actual que exige atributos especiales -en lo moral, físico e intelectual- en los soldados² para vencer en la batalla. Pero estos atributos se deben desarrollar y para ello, es necesario llevar la mirada hacia la doctrina.

La valórica es especialmente importante, ya que establece las bases del Ethos y liderazgo militar, pero también la “Fuerza Terrestre” por ser uno de los textos de la más alta jerarquía.

Para vencer en la batalla, se requiere de soldados que desarrollen los componentes intelectual, moral y físico, generando con ello la potencia de combate. Este constructo es parte de los atributos que todo soldado debe exhibir en el ejercicio de sus funciones, especialmente en ambientes operacionales complejos.

Pero el soldado y su unidad no es un ente aislado. ¿Por qué? Porque se desenvuelve en lo que se conoce como el ambiente operacional. En este concepto, abstracto, por cierto, se generan las condiciones, circunstancias e influencias que pueden afectar el empleo de la potencia de combate en los dominios y dimensiones, confluyendo todos en las capacidades que debe desarrollar el elemento humano, es decir, el soldado.

El presente artículo tiene como hipótesis que la potencia de combate desde la perspectiva del elemento humano y en especial los aspectos morales, es fundamental para accionar en ambientes operacionales que de por sí, hoy son complejos.

Capacidad del elemento humano. Intangibles necesarios de considerar.

Un análisis acabado de la doctrina es pertinente. Llevar la mirada a la “Fuerza Terrestre”, los manuales de Ethos y liderazgo militar, como también el “Mando y Control”, son especialmente relevantes para iniciar la discusión.

¿Por qué es pertinente y relevante?

Porque dan sustento a la potencia de combate desde la perspectiva teórica y entregan la base para incrementar las capacidades del soldado. Consecuentemente, generar una elevada aptitud para accionar en ambientes operacionales complejos.

La discusión se inicia extrayendo algunas citas del reglamento de “Mando y Control” donde se señala que la dimensión humana es “la más importante del ambiente operacional... las personas son la base de las organizaciones y las operaciones militares ocurren como interacciones humanas”. En efecto, se refuerza la idea que “la mente humana tiene una

² Al mencionar el soldado, se hace referencia sin distinción de grado.

capacidad para el juicio, la intuición y la imaginación, que es mucho más que la capacidad analítica de la computadora más poderosa” (Doctrina, 2014). En este punto es clave mantener el foco en el elemento humano, más, no maximizar las capacidades tecnológicas que son un apoyo al raciocinio del soldado.

El manual de “Liderazgo Militar” señala que los comandantes deben desarrollar “una disposición anímica especial, una fuerza moral que los lleve a enfrentar eficazmente situaciones que no cualquier persona está dispuesta a asumir ni está preparada para soportar” (Educación, 2021a, p. 1-2). Como se dijo, la guerra (o lo bélico), al estar en riesgo la vida, podría ser cuestionado. Es por ello por lo que la cita precedente adquiere relevancia en el Ethos del soldado.

Y ya que se hizo referencia al Ethos, el manual homónimo señala que “en el Ejército resulta absolutamente necesario contar con pilares morales que, dada la complejidad que implica justificar y aplicar racionalmente la fuerza o la violencia, especialmente, cuando implica la muerte de personas y la destrucción de territorios, sean fuentes morales y dispensadoras del sentido de la misión” (Educación, 2018, pp. 3-1-3-2). Pronto se ahondará en esto que tanto se repite como moral, dando cuenta su relevancia para accionar en ambientes operacionales complejos.

Finalmente, la “Fuerza Terrestre” establece que la potencia de combate, elemento crítico por cierto y que se genera desde cada soldado o combatiente, es el resultado de la integración de los componentes intelectual, físico y moral. Nuevamente estamos frente a lo moral. Estos componentes son clave para formar combatientes autónomos, con iniciativa, liderazgo y que puedan desempeñarse de manera colectiva en ambientes operacionales complejos. Veamos el detalle.

El componente intelectual posee dos cualidades. La primera es la capacidad de análisis, que se cultiva con la experiencia en terreno y los procesos de aprendizaje y enseñanza formales (Doctrina, 2019a). La segunda es la capacidad de adaptabilidad, que permite a los soldados adecuarse a los cambios que se generan en la situación. La comprensión de la situación la desarrolla Clausewitz con el concepto *coup d'oeil* o golpe de vista, cuya expresión se traduce en una cualidad del soldado (pero principalmente comandantes) “para detectar rápidamente una verdad que el pensamiento normalmente pasaría por alto o descubriría sólo después de mucho estudio y reflexión” (Clausewitz, 1999, p. 212). Desarrollar la adaptabilidad requiere de confianza en el mando y en sí mismo (Doctrina, 2019a), como también un acabado conocimiento de la doctrina, que nos entrega un abanico de posibilidades.

El componente físico se relaciona con los medios humanos, cuya instrucción y entrenamiento permiten integrarse a los medios físicos de combate y apoyos. Lo relevante de este componente es el elemento humano, es decir, el soldado preparado, instruido y capacitado, que desarrolla competencias tanto en lo físico como en lo táctico y técnico.

Finalmente, el componente moral que está directamente relacionado con la voluntad de lucha.

Cuando el caos, la incertidumbre y el peligro acechan en ambientes operacionales complejos, el soldado se debe alimentar de las virtudes militares. La moral se compone del propósito, integridad, carácter y resiliencia (Doctrina, 2019a).

El propósito, como lo concibe la doctrina, es especialmente vinculante con los postulados de Santo Tomás de Aquino y la guerra justa, ya que constituye el valor de la causa que se persigue. Según Aquino, “una guerra justa debía cumplir con tres condiciones: autoridad legítima, justa causa e intención correcta” (Bellamy, 2009, p. 75).

La integridad es la aplicación sin matices de las virtudes militares contenidas en el Ethos Militar. Ellas se practican, exhiben y aplican. No hay más, no existen términos medios. Por ejemplo, el valor no se puede medir parcialmente. Se tiene o no se tiene valor. “El buen éxito de las operaciones militares demanda integridad y valor moral en todos los niveles” (Doctrina, 2019a).

El carácter es una cualidad necesaria de cultivar. Es un “modo de ser adquirido por la costumbre y la práctica de las virtudes, que otorga seguridad, convicción y determinación en las acciones” (Educación, 2018, p. 4-55), en concreto es la capacidad de cumplir y hacer cumplir el deber militar.

Y finalmente, la resiliencia “es la capacidad de adaptación y recuperación de un combatiente frente a un agente perturbador, del tipo anímico y/o psicológico o un estado de situación adverso que afecte su moral” (Doctrina, 2019a), es decir, su voluntad de lucha.

La moral, “nacida de la justicia de la causa que se defiende, es factor indispensable para ganar la contienda, pues la experiencia prueba que triunfan los pueblos que conservan aquella moral en grado superior o durante mayor tiempo, o que la saben hacer crecer y evolucionar cuando la del enemigo decae” (Rojo, 2009, p. 154).

En síntesis, la potencia de combate, representada por los componentes intelectual, físico y especialmente el moral, es una capacidad del elemento humano clave para desempeñarse en ambientes operacionales complejos. Requiere del refuerzo de la doctrina latamente citada previamente y que finalmente, nos da paso para hacernos cargo del ambiente operacional.

El ambiente operacional. Hoy más complejo que ayer.

En simple, el ambiente operacional se define como “un conjunto de condiciones, circunstancias e influencias que afectan al uso de las capacidades y repercuten en la toma de decisiones” (Doctrina, 2019a).

Algunos ejemplos recientes, propios de las dificultades que vivimos en el siglo XXI, dan paso a una explicación más en detalle de la complejidad del ambiente operacional.

Sean McFate (2019), doctor especialista en estrategia, hace una dura y triste descripción del ambiente operacional en una especie de nuevo sistema global denominado “trastorno duradero”. McFate señala que “las guerras se lucharán principalmente en la oscuridad a través de medios encubiertos y la negación plausible será más eficaz que la potencia de fuego en la era de la información” (McFate, 2019, p. 8).

Mencionar la dimensión de la información³ es pertinente, ya que, particularmente el entorno cognitivo, es crítico para el proceso de toma de decisiones y afectar la moral.

La discusión no podría avanzar sin hacer referencia a la zona gris, donde la dimensión de la información es parte del ambiente operacional en el que operan los Estados en la actualidad. Es un terreno que no es negro ni blanco, es decir, entre la paz y la guerra (Baqués, 2017), pero al influir en el entorno cognitivo, lo abstracto se vuelve una realidad ineludible y puede ser peligroso para la moral y el proceso de toma de decisiones. El ambiente operacional ha evolucionado hasta convertirse en algo extraordinariamente complejo, dinámico y adaptativo en el que interactúan nuevos actores, tanto estatales como no estatales. Hoy, excede lo puramente militar.

“Los conflictos se reproducen como tribus, y la comunidad internacional se muestra impotente para detenerlos... los mercenarios regresan, no empuñando AK-47, sino volando drones suicidas... los ‘lords’ de la droga poseen fuerzas privadas y se apoderan de los países, convirtiéndolos en ‘narco-estados’... las armas más eficaces no dispararán balas, y los elementos no cinéticos como la información, los refugiados, la ideología y el tiempo, se convertirán en armas mucho más poderosas” (McFate, 2019). Preocupante realidad es la que plantea McFate (2019) y de la cual hay que hacerse cargo.

En síntesis, el ambiente operacional es complejo y requiere su comprensión y análisis permanente, a la vez que se proyecta en lo que se conoce como ambiente operacional futuro. Una de sus características distintivas es la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA por sus siglas en inglés). Por lo tanto, será necesario adelantarse a situaciones y la generación de capacidades y diseño de fuerzas acorde a las amenazas descritas precedentemente.

Atributos o cualidades para operar en ambientes operacionales complejos

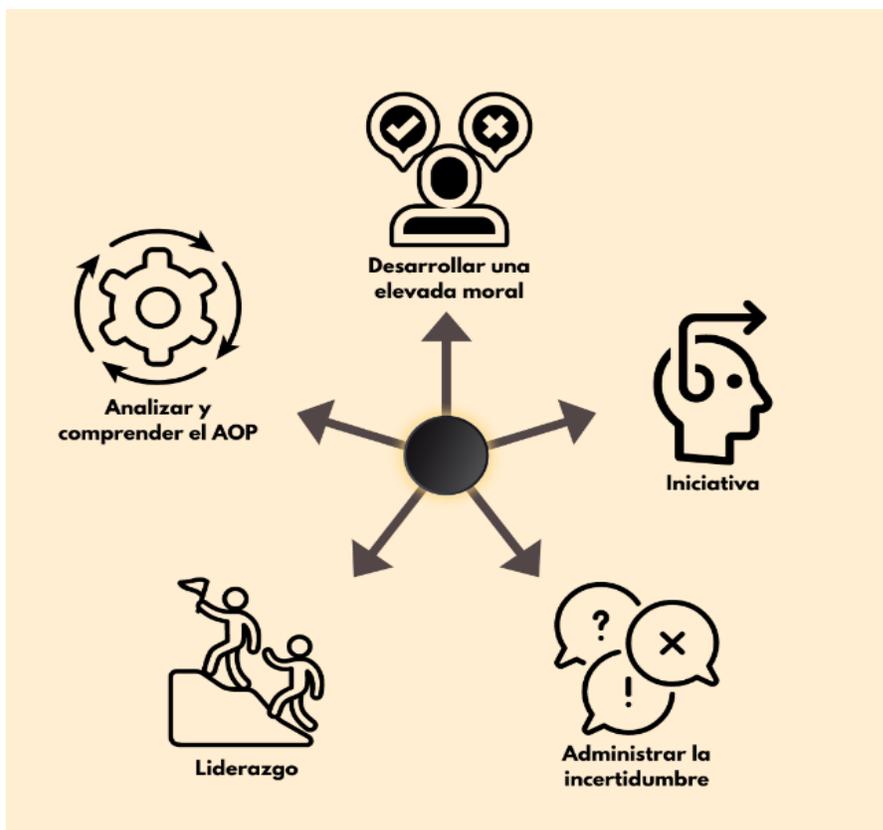
¿Cómo hacerse cargo de la problemática señalada previamente?

³ Esta dimensión posee tres entornos: el cognitivo, el virtual y el físico.

A modo de propuesta, los siguientes son los atributos⁴ o cualidades que se estiman son necesarios continuar desarrollando en soldados y comandantes -como capacidad del elemento humano- para operar en ambientes operacionales complejos.

Figura 1

Propuestas de atributos para mejorar la capacidad del elemento humano.



Nota: Elaboración propia.

Desarrollar una elevada moral

La moral es un intangible que no se puede medir objetivamente, pero sí percibir. Para generar moral, debemos tener una profunda convicción en la función Defensa. En efecto, la Política de Defensa señala que es un deber “formar hombres y mujeres con sólidos valores morales” (Defensa, 2020, p. 106).

⁴ Para este efecto se definen como habilidades ,cualidades y/o características que las personas poseen o pueden desarrollar, y que son relevantes, en este caso específico, para el desempeño en ambientes operacionales complejos.

¿Cómo desarrollarla?

Mediante el perfeccionamiento del carácter del soldado a través del arraigo fiel a los principios y práctica constante de las virtudes cardinales y militares. También, confiar en el mando y las decisiones que nos llevarán a la victoria en ambientes operacionales complejos. La confianza es multidireccional, con la debida aceptación al error que se pueda generar (de manera no negligente) en la libertad de acción entregada a los subordinados. La confianza genera lazos mutuos que, para contextualizarlo, la siguiente cita tomada de una experiencia de la 3ra División de Infantería en su asalto a Bagdad en la operación “Tormenta del Desierto”, es pertinente: “La confianza es un elemento crucial de la guerra moderna, que en la mayoría de los casos se pasa por alto. Da valor a los soldados para hacer lo que, sin el apoyo de otros, no se atreverían hacer” (Lacey, 2007, p. 10). Implícitamente se deduce que la confianza en el mando otorga valor, es decir, eleva la voluntad de lucha (moral).

Vicente Rojo (2009), general español de la guerra civil (17 jul 1936 al 1 abr 1939), señala que “cuando un pueblo se lanza por su propia voluntad a la guerra, o cae en un conflicto en que la actitud agresiva de otros le ha envuelto, pero afrontando en ambos casos la lucha resueltamente, sin convencionalismos, con la firme voluntad de imponerse al rival y alcanzar la aspiración que estima justa y sin detenerse ante ninguna clase de sacrificios, revela una moral de guerra elevada” (Rojo, 2009, p. 153).

La moral no se puede apoyar en el ingenio tecnológico o los recursos. En ese caso resultaría una moral ficticia (Rojo, 2009). Por lo tanto, es necesario abandonar la idea de tener las últimas tecnologías. Ergo, se deberá generar una elevada moral para combatir en las peores circunstancias. Para ello, el entrenamiento constante de manera realista, rigurosa y que sea relevante para la tropa, debe ser en todo momento y circunstancia.

Las cualidades morales influyen de muchas formas en el objetivo y la situación. Ellas son la habilidad del comandante, la experiencia y el valor de los soldados y su espíritu patriótico (Clausewitz, 1999). En la guerra, lo moral es innegable. Por lo tanto, el soldado debe fomentar con celoso cuidado “el sentimiento del honor, de la virilidad y de la bravura” (Bouthoul, 1971, p. 81).

Para ir finalizando este apartado, la siguiente reflexión de Vicente Rojo (2009) es pertinente al ambiente operacional actual y merece una reflexión: “La influencia ideológica sobre la moral es hoy tan poderosa a través de la masa social, que puede llegar a destruir lo que tradicionalmente ha sido el soporte que orientaba la actividad política de las naciones en el orden externo: los fines políticos del Estado” (Rojo, 2009). Parafraseando su cita, los pueblos se pueden dividir de manera profunda por los efectos de los ideales y la persistente y eficaz desinformación y/o *fake news*, lo que puede acentuarse hasta llegar a divisiones o pugnas internas que, en vez de hacer desaparecer el peligro externo, impidan la creación de una sólida moral y, por consecuencia, provocar la derrota (Rojo, 2009).

En síntesis, será clave y crítico continuar desarrollando la moral, especialmente en el ambiente operacional que, ya en aquellos años al inicio del siglo XX señalaba Vicente Rojo (2009) y en la actualidad McFate (2019), de tal manera que el soldado no se vea amenazado por las circunstancias exógenas que lo merodean y así tenga lo que Bouthoul (1971) propone en su tratado sobre la guerra: “el valor, la abnegación, la fidelidad, la amistad entre combatientes y la lealtad” (Bouthoul, 1971, p. 81).

Iniciativa

La iniciativa es parte esencial del mando tipo misión y de la guerra de maniobra. Es aquella cualidad de una persona que “le impulsa a actuar por su propia cuenta y riesgo, anticipándose a los demás cuando considera que su acción es útil y necesaria y no dispone de tiempo para esperar y recibir órdenes” (Arriagada, 1989, p. 436).

Para desarrollarla, será necesario el entrenamiento. Para estimularla, la confianza, delegando más responsabilidades en los subordinados, incitándolos a correr riesgos (calculados, por cierto). Cada soldado tiene un rol, tiene una ocupación militar especializada que contribuye a la iniciativa. Los comandantes deben conceder la autoridad que la componente intelectual le ha entregado a través de sus procesos de capacitación, instrucción y entrenamiento. Traspasar el poder de decisión con autonomía y confiar que será cumplida la misión, es parte del desarrollo de la iniciativa. Por lo tanto, estamos nuevamente frente a la importancia de la acción en terreno, al entrenamiento realista, riguroso y relevante.

William Lind (1991) refuerza lo anterior señalando que “uno de los caminos más importantes es dar oportunidades a los líderes modernos para operar en libertad de acción... los ejercicios con libertad de acción son críticos para desarrollar iniciativa, imaginación y nuevas tácticas” (Lind, 1999). Al respecto, volvemos a la importancia de la doctrina, ya que los ejercicios en terreno, y parafraseando a Lind respecto a la imaginación y nuevas tácticas, permiten cerrar las brechas doctrinarias y generar la actualización de la doctrina a través de las experiencias militares y lecciones aprendidas.

En su estudio sobre el arte de la maniobra, Robert Leonhard (1991) reflexiona acerca de la importancia de enfocarse en los resultados y no en el método empleado. “El resultado es siempre la rápida derrota del enemigo, pero el método usado puede ser cambiado de una batalla a otra, basado en variables como la moral, el entrenamiento, el terreno, la logística, entre otros” (Leonhard, 1991, p. 34), lo que refuerza la necesidad del entrenamiento en terreno para desarrollar la iniciativa.

El estímulo positivo de recompensar las decisiones acertadas es un buen punto de partida, pero también, no caer en el rigor de la sanción cuando se cometen errores. Por lo que sigue siendo pertinente reforzar la importancia de la confianza.

Finalmente, el soldado debe ser decidido. Caer en la indecisión, es decir, no hacer nada, es peligroso en ambientes operacionales complejos. No hay espacios para la

inmovilidad. La indecisión puede afectar la voluntad de lucha, concediendo la iniciativa al adversario.

Administrar la incertidumbre

No podríamos iniciar esta propuesta sin hacer referencia a la niebla de Clausewitz. “La guerra es el reino de la incertidumbre.

Las tres cuartas partes de los factores en que se basan las acciones bélicas están envueltas en una niebla de mayor o menor incertidumbre. Se exige un juicio sensato y perspicaz, una inteligencia entrenada en desvelar la verdad” (Clausewitz, 1999, p. 211).

La incertidumbre se refiere a aspectos que acompañan la batalla como la incertidumbre sobre el enemigo y sus acciones, incertidumbre sobre el entorno (por ejemplo, terreno, condiciones, población, etc.) e incluso incertidumbre sobre la localización, disposición y situación de las fuerzas propias. Para administrar la niebla, las unidades especialistas recopilan información en un esfuerzo por reducir estas incertidumbres, pero será muy difícil eliminarlas y se aceptará que las decisiones en la guerra se basan a menudo en información incompleta, inexacta o incluso contradictoria (Christopher et al., 2014).

El ambiente operacional es dinámico, incierto, complejo y ambiguo. Es un sinnúmero de incógnitas que generan incertidumbre y por ende, temor. Si se cae en el temor, el soldado estará propenso a perder su moral (voluntad de lucha). A continuación, tres consejos para administrar la incertidumbre:

- **Accionar sobre las cosas que se pueden controlar.** La información e inteligencia actual y en poder del mando es necesaria para accionar sobre lo que se es capaz de controlar. No aspirar a tener toda la información nos da paso al siguiente consejo.
- **Aprender a aceptar la incertidumbre, aprender a aceptar la incomodidad de no saber.** En lugar de esforzarse inútilmente por controlar lo incontrolable, es necesario permitirse experimentar la incomodidad de la incertidumbre. Pero aceptar la incertidumbre no significa que no se tenga un buen plan para mitigar los efectos negativos de la niebla. Al respecto, nuestros procesos de planificación destacan por seguir un método eficiente para resolver problemas militares. Además, se podrá aceptar la incertidumbre ejerciendo un mando con liderazgo, entregando a la tropa dirección, motivación y propósito.
- **Distinguir entre lo complicado y lo complejo.** Se suele utilizar los términos complejo y complicado indistintamente. Pero en realidad, representan circunstancias muy diferentes. Lo complicado no es incertidumbre, es trabajar inagotablemente hasta destrabar el problema. Lo complejo representa un desafío, ya que tiene muchos elementos interdependientes, alguno de los cuales pueden ser desconocidos (incertidumbre) y cambiar en el ambiente operacional de manera impredecible (Zucker&Rowell, 2021). El desafío de comandantes y soldados es saber administrar la complejidad para reducir la incertidumbre.

En síntesis, la incertidumbre siempre existirá y debemos convivir con ella. Las propuestas presentadas permitirán a soldados y comandantes, mejorar la capacidad de administrarla y aceptarla.

Liderazgo

El propósito de este apartado es entregar algunas sugerencias de cómo mejorar el liderazgo⁵ en una era compleja, ambigua e incierta. Desarrollar el liderazgo para enfrentar el ambiente operacional actual es una capacidad esencial del elemento humano necesaria para reducir los riesgos y vulnerabilidades que presentan los ambientes complejos, especialmente como los de hoy, y los que se vaticinan en el futuro. A continuación, algunas ideas:

- **Convivir con nativos digitales.** Es la generación que podría cambiar el mundo. Los alumnos que ingresaron a las escuelas matrices el año 2024, nacieron entre el 2006 y 2008. Es decir, literalmente, nacieron con una pantalla en sus manos. La brecha generacional entre quienes están en la cúspide de la carrera y los soldados jóvenes es toda una vida. Por lo tanto, esa pirámide jerárquica debiera transitar a la comprensión de la forma como actúan los nativos digitales. La tendencia es que los más viejos quieran traer a los nativos digitales a como vemos el mundo y que sienten o hagan nuestra manera de ver la vida. Por el contrario, los más viejos debemos comprender su cosmovisión de la vida. Es pertinente generar la habilidad de liderazgo de evaluar a la unidad, es decir, conocer a quienes se manda.
- **Capacidad para anticiparse.** En el ambiente operacional actual, lo más probable es que no se pueda controlar la VUCA, pero se puede preparar para ello. La preparación es necesaria en el liderazgo, pero la demanda será mucho mayor en un mundo cada vez más incierto. Las sorpresas son inevitables. Sin embargo, los comandantes y soldados pueden considerar una amplia gama de escenarios alternativos y entrenar la forma de responder. Será difícil predecir, pero pueden prepararse y anticiparse (Johansen, 2012).
- **Aprender nuevas destrezas para enfrentar de mejor manera el futuro.** Las prácticas tradicionales de liderazgo no bastarán para hacer frente a las sorprendentes fuerzas externas del futuro. Los comandantes y soldados deben generar nuevas habilidades para aprovechar las oportunidades que presenta la VUCA, así como la agilidad oportuna para sortear los peligros que se presenten. Algunas destrezas son: instinto creador (iniciativa), claridad, cambiar paradigmas, habilidad de aprendizaje inmersivo, transparencia permanente, prototipado rápido, entre otras (Johansen, 2012).
- **Necesidad de algo más que los enfoques tradicionales de liderazgo y la formación de mandos y comandantes.** Para aumentar la preparación y capacidad para ‘hacer el futuro’, los mandos y comandantes deben ‘sumergirse en el futuro’ y practicar sus

⁵ El trabajo deja de lado los conceptos vigentes de liderazgo, como el trabajo en equipo, el ejemplo personal, el propósito, la dirección, la motivación, la cohesión, el espíritu de cuerpo, el carácter, entre otros.

habilidades en un entorno de bajo riesgo. ¿Cómo sumergirse? A través de juegos y experiencias de inmersión como el metaverso, para luego volver al presente dispuestos a hacer un futuro mejor (Johansen, 2012, p. 3-4). Nuestra forma de pensar sobre el futuro ha cambiado radicalmente. El instinto creador (iniciativa) es la capacidad más básica de liderazgo futuro y dinamiza todas las demás capacidades.

- **Comprender los peligros de la nube.** La red es la forma de comunicarse. Los servidores que operan en la nube proveen una nueva infraestructura crítica para la innovación, el desarrollo de inteligencia artificial, la diseminación de desinformación y *fake news*, entre muchas otras formas de entregar y recibir data. En solo un mes determinado del año 2023 ocurrieron 3 eventos con impacto mundial, Meta vendió acciones que generaron millonarios ingresos para Mark Zuckerber (Delgado, 2024), Elon Musk compró Twitter y lo convirtió en la red “X”, y emergió al mundo de la nube el ChatGPT, revolucionando la forma como nos relacionamos con la inteligencia artificial. Esta rapidez da cuenta de lo peligroso que significará para el liderazgo convivir con la administración de datos y la capacidad de raciocinio de soldados para tomar decisiones con un gran volumen de información.

En síntesis, el liderazgo como lo conocemos tradicionalmente no ha cambiado y debemos seguir practicándolo y exigiéndolo. Sin embargo, hoy es mucho más difícil ya que se le agregan los nuevos paradigmas señalados previamente y que requerirán de nuestra atención y desarrollo.

Analizar y comprender el ambiente operacional desde la perspectiva del elemento humano.

Históricamente, las guerras suponían un conflicto directo entre dos fuerzas militares (dos Estados en contienda). Sin embargo, los conflictos en la actualidad implican mucho más que actividades y operaciones militares. Existen múltiples variables que se deben considerar como parte del ambiente operacional. En las operaciones militares actuales influyen en gran medida consideraciones y factores económicos, políticos, sociales y culturales (Antúnez, 2021).

Un soldado desplegado en la Macro Zona Norte en una Jefatura de Área Fronteriza puede, en un solo día, estar ejecutando *check points* durante la mañana, en la tarde efectuar ayuda humanitaria y durante la noche, accionar coercitivamente frente a alguna amenaza armada que ingrese por pasos ilegales. Por lo tanto, estamos frente a una diversidad de tareas que ocurren en un mismo día y que dan cuenta de lo volátil del ambiente operacional. Las operaciones militares actuales suceden esencialmente entre la población y deben llevarse a cabo de forma que influyan en la voluntad y las decisiones de los principales actores del ambiente operacional, condicionándolos para que su comportamiento sea compatible con los objetivos de la misión (Antúnez, 2021).

La comprensión de la dinámica social en el ambiente operacional, sus mecanismos y equilibrios de poder, es crítica y necesaria a la hora de alcanzar los objetivos. Las operaciones militares actuales requieren ganarse el apoyo de la población y es necesario conocer sus deseos y necesidades (Moore et al., 2014). Aunque hay ciertas características que son comunes a todo el elemento humano, existen diferencias culturales que afectan a las percepciones en distintos grupos y áreas del país. La población de una determinada área de responsabilidad tiene diferentes niveles de influencia y poder y están motivados por determinados factores políticos, económicos, sociales y culturales. Por lo tanto, el éxito de la operación puede depender en gran medida de la capacidad de mejorar las condiciones de la población local, conociendo y respetando sus necesidades, opiniones y percepciones y satisfaciendo sus expectativas (Moore et al., 2014).

Reflexiones finales

La potencia de combate, representada por sus componentes intelectual, físico y en especial el moral, es determinante en las capacidades del elemento humano, en específico, ante los desafíos que se presentan en el ambiente operacional actual y el futuro.

Como quedó en evidencia, las amenazas que enfrentan las fuerzas militares han ido transitando desde las balas a la información, sin dejar de existir las primeras. Sin embargo, merecen nuestra atención y reflexión para no ser objeto de lo volátil, incierto, complejo y ambiguo que se presenta el ambiente operacional.

Para ello, el trabajo entregó algunas sugerencias para potenciar las capacidades del elemento humano, donde destacan los aspectos valóricos y el liderazgo desde un paradigma de futuro. También, se realza la importancia de la iniciativa, cuyo desarrollo, principalmente en terreno, permite contar con soldados más resolutos, con creatividad y que practiquen constantemente el mando tipo misión y el modelo de guerra de maniobra. La doctrina es robusta y en constante evolución. Por lo tanto, es necesario su estudio, análisis, comprensión y práctica. De esta manera se podrá generar mejores capacidades del elemento humano.

Finalmente, el ambiente operacional actual y futuro no se puede concebir sin considerar la influencia que tiene la dimensión humana en las decisiones y fricciones que generarán a la fuerza militar que estará operando con cambios bruscos de situaciones, mayoritariamente complejos y que requieren de mucha moral, iniciativa y liderazgo. Por lo tanto, la invitación es a probar en la práctica los atributos que se presentaron como sugerencia para lograr mejorar las capacidades del elemento humano.

Referencias

- Antúnez, J., (2021). *Understanding the Operational Environment: the Human Dimension*. Global Strategy Report, No 1/2021.
- Arriagada, G., (1989). *La iniciativa: Base del éxito en el combate anfibia*. Revista de Marina.
- Baqués, J., (2017). *Hacia la definición del concepto “Gray Zone” (GZ)*. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Bellamy, A., (2009). *Guerras Justas. De cicerón a Iraq*. Fondo de Cultura Económica.
- Bouthoul, G., (1971). *La Guerra*. Oikos-tau.
- Christopher P., Colin C., Bonnie T., David M., Bradley W., (2018). *Improving C2 and Situational Awareness for Operations in and Through the Information Environment*. RAND Corporation.
- Clausewitz, C., (1999). *De la Guerra*. Editorial Ministerio de Defensa.
- Condell, B. y Zabecki, D., (2009). *Wehrmacht. El arte de la guerra alemán*. La esfera de los libros.
- Delgado, P., (2024). *Zuckerberg logra millonaria venta de acciones de Meta; Ibovespa cae por correcciones*. Bloomberg.
- División Doctrina, (2019). *Doctrina La Fuerza Terrestre* (1ra ed.)
- División Doctrina, (2014). *Reglamento Mando y Control* (2da ed.)
- División Educación, (2018). *Manual Ethos del Ejército de Chile*. División Doctrina.
- División Educación, (2021). *Manual Liderazgo Militar*. División Doctrina.
- Du Picq, Ch., (1988). *Estudios sobre el combate*. Editorial Ministerio de Defensa.
- Johansen, B., (2012). *Leaders Make the Future. Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.
- Jomini, A., (1840). *Compendio del arte de la guerra*. Imp. de D. M. de Burgos.
- Lacey, J., (2007). *Take Down. The 3rd Infantry Division's Twenty-One Day Assault on Baghdad*. Naval Institute Press.
- Leonhard, R., (1991). *The Art of Maneuver. Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle*. Presidio Press.
- Lind, W., (1991). *Manual de la Guerra de Maniobras*. Circulo Militar.
- McFate, S., (2019). *The New Rules of War*. HarperCollins Publishers.
- Ministerio de Defensa (2020). *Política de Defensa Nacional de Chile 2020* (1ra ed.)

Moore, G., Ahmad, H., Simm, L., Surdu, R., y Kovacs, P., (2014). *Human Aspects in NATO Military Operations*, NATO Humint Centre of Excellence.

Rojo, V., (2009). *Elementos del arte de la guerra*. Editorial Ministerio de Defensa.

Zucker, R., Rowell, D., (2021). *6 Strategies for Leading Through Uncertainty*. Harvard Business Review.