

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”**



**ADAPTABILIDAD EN LAS OPERACIONES MILITARES
MODERNAS, REQUISITO DE LIDERAZGO EN LAS
FUERZAS ESPECIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Ciencias Militares con mención
en Ingeniería**

Autor:

Daniel Enrique León Nureña

Lima – Perú

2020

ÍNDICE

ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPITULO I INFORMACIÓN GENERAL	7
1.1 Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema).....	7
1.2 Tipo de Actividad (Función y Puesto).....	7
1.3 Lugar y Fecha.....	7
1.4 Visión del BTN de Fuerzas Especiales N° 39.....	7
1.5 Misión del del BTN de Fuerzas Especiales N° 39	8
1.6 Funciones del Puesto que Ocupó BTN de Fuerzas Especiales N° 39.....	8
1.7 Actividades que Realizaba en ese Puesto	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1 Campos de Aplicación	9
2.2 Tipos de aplicación	9
2.3 Definición de términos.....	9
CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA	11
3.1 Antecedentes.....	11
3.1.1 Antecedentes Nacionales	11
3.1.2 Antecedentes Internacionales.....	12
3.2 Bases Teóricas	13
3.2.1. Operaciones militares	13
3.2.2. Operaciones Militares Modernas (OMM).....	15
3.2.3. Liderazgo en operaciones militares modernas	16

3.2.4. Preparación y entrenamiento para liderazgo en operaciones militares modernas	17
3.2.5. Adaptabilidad como requisito de liderazgo en operaciones militares....	18
3.3 Diagnostico	19
3.4 Propuesta de innovación.....	20
3.4.1. Desarrollo de la adaptabilidad en la propuesta	20
3.4.2. Dimensiones de adaptabilidad.....	21
3.4.3. Fundamentos para el desarrollo de la propuesta	22
CONCLUSIONES	25
RECOMENDACIONES.....	26
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
ANEXO A	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fundamentos de Capacitación	22
--	----

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional titulado: ADAPTABILIDAD EN LAS OPERACIONES MILITARES MODERNAS, REQUISITO DE LIDERAZGO EN LAS FUERZAS ESPECIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, tiene como propósito contribuir a una mejor comprensión de los requisitos de adaptabilidad de los líderes a las operaciones militares modernas. En este sentido, el objetivo principal de la investigación es establecer los requerimientos de adaptabilidad y contribuir a su desarrollo en las operaciones más actuales. Para ello, busca identificar los principales cambios en el entorno donde se ejecuta el plan estratégico.

El área de investigación del tema es el distrito de Chorrillos, del departamento de Lima, Perú, zona en donde está localizado el Batallón de Fuerzas Especiales N° 39, orgánico de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales de la II DE del Perú. El problema identificado es la ausencia de estudios sobre el ámbito de la adaptabilidad para hacer frente a las Operaciones Militares Modernas en las Fuerzas Especiales, que contribuyan a una lectura más cercana de los factores a los que están sujetos los líderes militares, por ello se justifica la realización de este trabajo de investigación individual. Se presenta además la propuesta de innovación que establece la creación de un curso de capacitación de liderazgo específico para comandantes, siendo una medida importante en la preparación para las misiones, dado que las dimensiones de adaptabilidad son bastante amplias y requieren de su estudio debiendo ser ejecutadas en el proceso de entrenamiento y preparación.

Palabras clave: Adaptabilidad, Operaciones Militares Modernas, Liderazgo, y Capacidades.

INTRODUCCIÓN

El autor de la investigación quien en el presente ejerce el Grado de Teniente en el Arma de Artillería, y a partir de los ocho años de experiencia en el ámbito militar, por motivos profesionales en el proceso de servicio en el escalafón de la carrera, presenta el siguiente tema sobre adaptabilidad en las operaciones militares modernas. Siendo el Batallón de Fuerzas Especiales N° 39 orgánico de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales de la Segunda División del Ejército del Perú, la unidad donde desempeño funciones, a partir de estas experiencias realiza la suficiencia profesional relacionado a la búsqueda de nuevas herramientas que optimicen el crecimiento personal de cada miembro militar encargado de los Batallones. Debido a la problemática de un entorno operativo contemporáneo, caracterizado por las operaciones militares modernas es el resultado de cambios importantes como la globalización, la urbanización y el surgimiento de estados fallidos y se caracteriza por la imprevisibilidad, la sorpresa, la incertidumbre y los cambios continuos

Es entonces que, por los puntos expuestos anteriormente, se desarrolla la estructura de estudio:

Al comenzar el trabajo se establece un detallado resumen, el cual menciona el objetivo general y se especifican la experiencia adquirida en la escala militar.

En el primer capítulo, se presenta la información general, donde se menciona la ubicación de la región implicada, se da a conocer la dependencia o unidad, el tipo de actividad, el lugar y fecha y función desempeñada en el tiempo de servicio.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, este el cual incluye los campos y tipos de aplicación, seguido por la definición de términos.

El tercer capítulo, describe y está establecido por los antecedentes tanto nacionales como internacionales, la descripción teórica con sus diversos fundamentos, seguido por un preciso diagnóstico actual y una relevante propuesta de innovación.

CAPITULO I

INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)

El tema formulado en la suficiencia profesional se desarrolla en el Batallón de Fuerzas Especiales N° 39 orgánico de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales de la Segunda División del Ejército del Perú.

1.2 Tipo de Actividad (Función y Puesto)

La función que realizaba era de Jefe de Sección de la BFFEE N° 39 – 1RA BRIG FFE, EP, en esta dependencia desempeñaba diferentes funciones, relacionados a la ejecución de operaciones de control, como un órgano de asesoramiento y dependiente jerárquicamente del Comandante General de la 1ra Brigada de Fuerzas Especiales, que busca la seguridad del país.

1.3 Lugar y Fecha

El distrito de Chorrillos en el departamento de Lima, Perú es el lugar donde está ubicado el Batallón de Fuerzas Especiales N° 39 orgánico de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales II División del Ejército. El año que desempeño funciones el autor de la presente suficiencia profesional, fue en el año fiscal del 2018.

1.4 Visión del BTN de Fuerzas Especiales N° 39

Establecerse dentro del Ejército del Perú como un Batallón reconocido, respetado y eficiente, para contribuir en el desarrollo de la paz dentro de su jurisdicción en su zona de responsabilidad, generando así la protección a la ciudadanía, respetando los principios de la Constitución.

1.5 Misión del del BTN de Fuerzas Especiales N° 39

El Batallón de Fuerzas Especiales tiene como misión principal ejecutar el poder militar, dentro de la planificación de operaciones que tienen el objetivo de optimizar la seguridad, protección y desarrollo de la Defensa Nacional del Perú; además de la integridad de sus ciudadanos y la soberanía territorial de la República ante cualquier tipo de amenazas internas o externas.

1.6 Funciones del Puesto que Ocupó BTN de Fuerzas Especiales N° 39

El puesto fue de Jefe de Sección. Realizando las siguientes funciones:

- Instruir a los militares asignados del Batallón, para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos de misiones militares que son formulados como metas de Gestión Anual y desarrollo en el Ejército del Perú.

- Supervisión del Batallón, para que destine las operaciones militares al apoyo de la población más vulnerable, quienes son afectados por las acciones del narcotráfico.

1.7 Actividades que Realizaba en ese Puesto

- Ejecución de la Gestión de riesgos en caso de desastres

- Conducción de operaciones de mantenimiento de paz, estableciendo la seguridad civil.

- Restaurando los servicios esenciales: Contribución al desarrollo económico y social, Apoyo al gobierno local, Estableciendo el control civil (el estado de derecho).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Campos de Aplicación

Área de investigación en donde se procede el desarrollo es el distrito de Chorrillos, del departamento de Lima, Perú, zona en donde está localizado el Batallón de Fuerzas Especiales N° 39 orgánico de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales de la Segunda División del Ejército del Perú.

La línea de investigación: Técnicas, procedimientos, métodos activos. Estrategias de Enseñanza, Estrategia de Aprendizaje, Metodología, Didáctica de la enseñanza, Propuesta pedagógica: Constructivismo del Liderazgo.

2.2 Tipos de aplicación

La suficiencia profesional que lleva de título: ADAPTABILIDAD A LAS OPERACIONES MILITARES MODERNAS, REQUISITO DE LIDERAZGO EN LAS FUERZAS ESPECIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, es aplicable al campo de nivel Operativo y técnico. Siendo direccionado al personal militar, como oficiales, los técnicos y suboficiales, integrantes del Batallón de Fuerzas Especiales. Estudio que tiene el propósito de establecerse dentro del desarrollo del Plan Nacional de Defensa Nacional, en la doctrina de seguridad; implicando la relación entre sus dimensiones. Se presenta además este estudio en un contexto donde el personal militar que participa en misiones donde el grado de amenaza es alto, la frecuencia de exposición a la exposición a requisitos culturales, de adaptabilidad física y el aprendizaje de nuevas tecnologías o procedimientos es mayor que los que participaron en misiones.

2.3. Definición de términos

- a) **Fuerzas Especiales:** Es el comando de soldados que pertenecen a las fuerzas de operaciones especiales que han sido especialmente entrenados

para operar detrás de las líneas enemigas. El comando ha sido especialmente entrenado para hacer frente a situaciones de alta seguridad y puede servir como aerotransportado y paracaidistas y fuerzas anfibias.

- b) **Adaptabilidad:** La adaptabilidad es la capacidad de un individuo para adaptarse, según las necesidades, situaciones y circunstancias. Es la habilidad de vivir en condiciones diferentes a las que está acostumbrado naturalmente. Algunas personas tienen este comportamiento más latente, otras tienen alguna dificultad para lidiar con los cambios, pero todos pueden y deben desarrollar y fortalecer esta capacidad (RAE, 2020).
- c) **Liderazgo:** se denomina como una serie de capacidades que convierten a alguien como adecuado y correcto para ser líder. Se lideran no solo tareas, sino también ideologías, o modelos a seguir para varias personas inspiradas por su trabajo, siendo el líder capaz de inspirar a las personas (RAE, 2020).
- d) **Seguridad:** es una cualidad de seguridad, es decir, protegerse de cualquier peligro, daño o riesgo. Cuando algo se considera seguro, significa que es correcto, firme, estable y sin lugar a dudas (Glosario Militar, s.f.).
- e) **Estrategia:** se denomina como el uso del razonamiento para idear planes que se puedan llevar a cabo por medio de planes estratégicos en donde los dirigentes de una institución establecen cuál será la meta y la estrategia a seguir (Glosario Militar, s.f.).
- f) **Operaciones:** Es una intervención planificada adecuada a un objeto, lo que requiere de operaciones militares para completar la misión (Glosario Militar, s.f.).
- g) **Planeamiento:** efecto de crear un plan, ejecutando planeamientos para optimizar el logro de una determinada meta (Glosario Militar, s.f.).

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TEMA

ADAPTABILIDAD EN LAS OPERACIONES MILITARES MODERNAS, REQUISITO DE LIDERAZGO EN LAS FUERZAS ESPECIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes Nacionales

Rodríguez (2020). En su proyecto de investigación titulado: “Fortalecimiento Del Liderazgo Estratégico Militar En El Batallón De Comandos Del Ejercito Del Perú”, estudio de Suficiencia Profesional para optar por el título profesional de Licenciado en Ciencias Militares, Lima, Perú. El objetivo exacto de este trabajo es lograr el fortalecimiento del liderazgo militar para ser empleados en niveles estratégicos en la doctrina del Ejército del Perú, ofreciendo nuevas herramientas los integrantes del Batallón de Comandos, introduciendo conocimientos teóricos, técnicas y principios básicos sobre su aplicación.

Para obtener resultados propuestos en la suficiencia profesional mencionada, el autor presentó un diagnóstico sobre la realidad problemática y establecido por las experiencias obtenidas en la escala de servicio militar, debido a que desempeño funciones en el Batallón de Comandos N° 116 Vraem, IV DE, una zona muy compleja, considerado como un sector convulsionado en donde se presentan distintas amenazas, y donde el Ejército del Perú está ejecutando operaciones con la finalidad de lograr, el orden, control y apoyo a la comunidades, para lograr el desarrollo en esta zona del país. Las conclusiones de este estudio determinaron el empleo de una propuesta de innovación que plantea: la creación del Programa Estratégico de Liderazgo, de nombre (PRELIDERA), dirigido a integrantes que conforman el BC del EP, implementado con ideologías que buscan fortalecer los estilos de liderazgo militar.

3.1.2 Antecedentes Internacionales

Cano y Toulkeridis (2019). En su artículo titulado: “Propuesta de un nuevo modelo de planificación para el diseño de operaciones de apoyo a la seguridad integral del estado del ecuador-ámbito interno”, expuesto en la *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa Vol. IV*, No. 4. El objetivo fue determinar una propuesta para un nuevo modelo de planificación en el diseño de operaciones de apoyo a la seguridad integral del estado del ecuador en su ámbito interno. En un entorno lleno de incertidumbre, es cada día más difícil para los países y sus fuerzas armadas, siendo necesario determinar y evaluar nuevas amenazas con la dinámica de la planeación; simplemente, en tiempo, tamaño y espacio. Por tanto, el resultado de incorporar estas valoraciones y posibilidades en políticas, directivas u órdenes para instruir a las instituciones nacionales y orientar la lucha y neutralización de las fuerzas armadas. El sistema tradicional de planificación de la batalla en el ámbito interno de un país no define un sistema variable que amenace cambios dinámicos, sino que otorga su propio poder para controlar los conflictos suscitados, dirigiéndose en diversas tareas de gestión como la ejecución de operaciones y realizar operaciones de apoyo al crimen organizado ejerciendo Control en grupos armados regulares.

Concluyendo que el plan principal en el ámbito interno es el control del espacio terrestre, marítimo y acuático y sus apéndices, que es la única forma de salvaguardar la soberanía. En las condiciones actuales y futuras, estos escenarios están llenos de incertidumbres y diversas amenazas, riesgos y diversidad de actores, cuya interrelación de desempeño entre ellos es difícil de predecir. Asimismo, los recursos son cada vez más escasos y compiten para satisfacer las necesidades sociales. La dinámica de escenarios y conflictos desdibuja los límites que separan en la definición de amenazas internas y externas, y establecen relaciones causales incomprensibles. Es necesario combinar el pensamiento multidimensional para analizar amenazas, siendo las matemáticas y la informática importantes en la inteligencia.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1. Operaciones militares

Los conflictos actuales adoptan diversas formas de violencia, manteniendo la afirmación de Clausewitz de que "la guerra es un acto de violencia diseñado para obligar al enemigo a hacer nuestra voluntad", porque, a pesar de que continúa el enorme avance tecnológico, la globalización y la proliferación de armas de destrucción masiva, los muertos, los heridos, los desplazados, las privaciones, las fricciones, el caos y el estrés (Jason, 2009).

A lo largo de la historia, el uso de la fuerza y, más concretamente, la aplicación y uso de la fuerza militar ha sufrido importantes cambios y adaptaciones. Dentro de las instituciones militares surgió una cultura militar única, que intenta adaptarse a la sociedad en la que opera (Proaño y Galarza, 2019). La guerra implica el uso de la fuerza, es un conflicto de intereses que se resuelve con derramamiento de sangre y situaciones impactantes y brutales, y esta diferencia frente a otros conflictos, abarca a toda la sociedad y se convierte en un fenómeno complejo (Jason, 2009) tanto militar como social.

Muy recientemente, la guerra se caracterizó como un fenómeno estatal, con reglas y procedimientos claros a través de acuerdos internacionales, parciales o totalmente ratificados por los estados, donde cada uno eligió y definió su posición ante un conflicto particular. Con el colapso del muro de Berlín y la desintegración de la Unión Soviética, desde la última década del siglo XX, se han producido cambios importantes: el fin de la Guerra Fría y con ella surgieron varios disturbios regionales, como el de los Balcanes y con él el desarrollo de múltiples radicalismos (Bradley, 2012).

Pero, con el simbolismo de la demolición del muro de Berlín, aunque todavía existen y están vigentes, los acuerdos internacionales que regulan las guerras ya no se tienen en cuenta. La guerra, entonces, deja de ser única y exclusivamente entre Estados, lo que da lugar a que las operaciones militares se desarrollen en un

mundo dispar, con grandes desproporciones cualitativas, como fenómeno social (Bradley, 2012).

Estos cambios en el entorno estratégico, donde se desarrollan las operaciones militares, son caracterizados como: "el cambio en el entorno estratégico, que hoy se puede caracterizar por su complejidad, no linealidad, imprevisibilidad, heterogeneidad, mutabilidad y dinamismo" (Bradley, 2012), Y con otros actores emergentes, la amenaza hasta ahora bien definida genera inestabilidad, en paralelo, y como resultado de estos cambios, nuevas oportunidades de cooperación internacional y una mayor relación entre Estados, organizaciones y instituciones internacionales.

Las intervenciones militares de alcance internacional comenzaron a ser frecuentes, en defensa de los valores primarios de la democracia occidental (Jordán, 2017). Sin embargo, estas intervenciones también trajeron otros factores de inestabilidad, imprevisibilidad, nuevos riesgos y amenazas potenciales. Un ejemplo de ello fue el trágico hecho ocurrido en septiembre de 2001. A partir de esa fecha, el terrorismo comenzó a presentarse como la amenaza más reciente a la seguridad global, generando, desde el principio, una enorme preocupación en la Comunidad Internacional.

La inestabilidad que generan estos nuevos tipos de amenazas se caracterizan por la violencia global, la asimetría, sin un origen claro, que puede surgir desde cualquier lugar, sin previo aviso, y donde no existen reglas claras y bien definidas (Jordán, 2017). La violencia doctrinalmente asimétrica y global se denomina inestabilidad y conflicto persistente que presenta tendencias que pueden afectar o afectar las operaciones militares, de las cuales la globalización, la tecnología, la urbanización, el aumento de las necesidades de recursos esenciales, proliferación de armas de destrucción masiva y estados fallidos.

Estos cambios tienen un gran impacto en el entorno operativo, haciéndolo complejo, violento, aterrador, agotador física y mentalmente. Es, por tanto, este entorno complejo, con continuos cambios, el que abarca todo el espectro del conflicto donde se desarrollan las actuales operaciones militares. Actualmente, las

fuerzas militares nacionales, con un marco internacional, operan con fuerzas de otros estados, con organizaciones e instituciones internacionales, gubernamentales, no gubernamentales y comerciales, donde la probabilidad de conflictos dentro de las poblaciones es enorme. La ejecución de operaciones militares en todo el espectro requiere que una fuerza pueda combinar todos los tipos de operaciones militares simultáneamente (Jordán, 2017).

3.2.2. Operaciones Militares Modernas (OMM)

La conducción de operaciones militares en todo el espectro del conflicto por parte del Ejército del Perú requiere preparación y adaptación a cambios continuos para lograr una paz estable a fin de lograr los objetivos definidos por la política. Por tanto, es necesario que el EP y, en particular, sus líderes estén dotados de una alta capacidad de adaptabilidad para poder ajustar sus conocimientos, técnicas y tácticas de forma adecuada y eficaz a los cambios en el entorno estratégico de Teatro de Operaciones.

Autores como Foley, (2012) definen las operaciones militares actuales que ahora llamamos operaciones militares modernas, como parte de las guerras de cuarta generación, caracterizadas por la descentralización y la iniciativa, en las que los estados “perdieron el monopolio de la guerra”, dando paso conflictos entre estados y no estados. En este tipo de operaciones, las fuerzas militares actúan dentro de la población, por lo que una de las claves del éxito es su capacidad de adaptación, interacción e integración con la población. Las técnicas, procedimientos y tácticas utilizadas en Operaciones Militares Modernas ya no son recientes.

El gran cambio en este tipo de operaciones es saber quiénes son los oponentes, ya que es extremadamente difícil identificar quién es el enemigo, lo que hace que sea extremadamente difícil saber quién es el objetivo para destruir o proteger. Las OMM también están marcadas por el regreso a una amplia variedad de culturas, en las que, no solo los estados deben ser combatidos, y no todas las partes siguen las convenciones de Ginebra (Foley, 2012).

Las OMM son combates más centrados en la moral, donde el fuego y la maniobra tienen poca preponderancia porque lo importante es el efecto psicológico de la acción, para intentar convencer a las partes de que la causa de las OMM es la superioridad moral. Se trata de saber quién lucha y por qué lucha y dónde la amenaza, a través del sectarismo, el tribalismo y el nacionalismo, resurge remodelada y se utiliza para intimidar, combinando la violencia con el efecto psicológico e imprimiendo en la opinión pública la idea de que Poder es incapaz de garantizar la Seguridad (Bradley, 2012).

En un entorno complejo con altos niveles de estrés, complejo y sin reglas claras, tener personal militar sobre el terreno es fundamental para que la población gane confianza con la fuerza militar. Esta situación hace que los militares y, especialmente, sus líderes en los niveles más bajos terminen realizando tareas que no son exclusivamente militares (es decir, promoción socioeconómica de la población). Por tanto, y para afrontar todas estas situaciones, su adaptabilidad, ya sea a nivel físico, interpersonal o mental, es fundamental (Jordán, 2017).

3.2.3. Liderazgo en operaciones militares modernas

Dado que es en los niveles más bajos donde hay mayor interacción con la población, los militares en general y los líderes en particular requieren mayor libertad de acción, confianza y capacidad de decisión. Esta postura requiere que los líderes, en cualquier nivel, tienen la capacidad de pensar y actuar de manera flexible y descentralizada, lo que les permite adaptarse constantemente a cualquier evolución de los eventos, manteniendo la intención del comandante y el éxito de las operaciones (Jason, 2009).

El éxito o la eficiencia de las organizaciones y operaciones comienzan con el individuo, se extiende al grupo, pero depende en gran medida del líder y su liderazgo. Si bien la definición de liderazgo adquiere diferentes significados según el enfoque del estudio, se acuerda que es un proceso de influenciar a las personas

dándoles un propósito, una dirección y motivación mientras operan para cumplir la misión y mejorar la organización. (Bradley, 2012).

Para muchos, el liderazgo puede definirse en términos de procesos de influencia social mediante los cuales un líder guía a los miembros del grupo hacia la meta o puede entenderse como el proceso de influir en las personas basado en compartir un propósito, marco y motivación, contribuyendo así a la mejora de la organización en el curso de una misión, el Liderazgo puede ser la capacidad de un individuo para motivar a los demás, renunciando a sus propios intereses en favor de la visión colectiva, contribuyendo a lo colectivo, realizando importantes sacrificios personales. mucho más allá del deber y el libre albedrío (Jason, 2009).

En las operaciones, y particularmente en OMM, el líder juega un papel fundamental, ya que ve el medio ambiente y la organización como un sistema unificado y su arte de mando le permite combinar análisis y síntesis, dando lugar a un nuevo estilo de razonamiento. Además de comandar la fuerza, a menudo tiene que establecer conexiones con el escalón superior, con otros actores internacionales y locales en diferentes niveles, en el manejo de voluntades y consentimientos, en saber escuchar, influir y coordinar esfuerzos. Dependiendo de la situación, puede ejercer una postura autoritaria si la situación lo requiere o una posición de ayuda a individuos y grupos para que, si es necesario, puedan reestructurar sus puntos de vista sobre usted, sobre los grupos y sobre toda la organización (Jason, 2009).

3.2.4. Preparación y entrenamiento para liderazgo en operaciones militares modernas.

Cambiar el entorno operativo pone a los líderes en la necesidad no solo de adaptarse fácilmente a los cambios en el entorno operativo, sino también de guiar a sus subordinados para que lo hagan también. En contextos donde el peligro letal es una realidad, los líderes deben estar preparados para enfrentar las influencias

externas, enfrentar el estrés, el miedo en el combate, la conexión con los medios, el entorno geopolítico y los cambios tecnológicos. Para que esto sea posible, y teniendo en cuenta que el liderazgo es algo que se construye en la relación diaria entre el líder y sus subordinados (Altamirano, 2014), es necesaria una clara apuesta por la formación, la formación y la preparación ajustada.

La formación actual de los líderes militares que se lleva a cabo se puede realizar de acuerdo con tres aspectos: institucionales, operativo y de autoaprendizaje. El institucional cubre la formación inicial y en servicio. La inicial está destinada a proporcionar a los militares las calificaciones y los conocimientos necesarios para ingresar a la categoría de Armas o Servicios y ejercer su función. La formación continua tiene como objetivo actualizar y profundizar en la inicial. La operativa incluye el ejercicio de la función en Unidades, Establecimientos y Órganos y es la que brinda experiencia, herramientas y conocimientos que hacen al líder más efectivo y eficiente. El autoaprendizaje es aquel en el que los militares, por sí mismos, desarrollan habilidades y conocimientos de forma autónoma. La formación del líder debe ser continua y permanente, con especial foco en ser, saber y hacer. La formación en liderazgo en todo el ejército no se disocia del modelo de formación del oficial del Estado Mayor Permanente (Altamirano, 2014).

3.2.5. Adaptabilidad como requisito de liderazgo en operaciones militares

Como se señaló en el capítulo anterior, los rápidos y constantes cambios en el entorno operacional requieren que el personal militar en general y los líderes en particular una mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a las Operaciones Militares Modernas. Cambiar el campo de batalla trajo desafíos adicionales y una mayor presión, tanto para obtener resultados a corto plazo como para mejorar la efectividad del líder (Dorsey, Cortina y Luchman, 2010).

Desde el punto de vista psicológico, se hace necesario comprender cuáles son las nuevas demandas que enfrentan los líderes. Al asumir cambios en la forma

tradicional de realizar las tareas y tareas asignadas, se hace necesario adquirir nuevas habilidades. Por tanto, comprobamos que, en un contexto de cambio permanente, la “clave del éxito” del líder reside en su capacidad para gestionarlo y poder adaptarse eficazmente a él, es decir, se relaciona con su mayor o menor adaptabilidad (Dorsey et al, 2010).

Adaptabilidad, como (Dorsey et al, 2010) puede definirse como la respuesta efectiva a un cambio en la situación. En esta definición, se asume que el líder se comporta de manera adaptable, es decir, que tiene la capacidad de reconocer la necesidad de cambio basado casi en pequeños cambios en el contexto, o en alguna percepción de cambio futuro en el entorno, con el fin de cambiar su comportamiento, adaptándolo a la situación del entorno.

3.3 Diagnostico

El entorno operativo contemporáneo, caracterizado por las operaciones militares modernas es el resultado de cambios importantes como la globalización, la urbanización y el surgimiento de estados fallidos y se caracteriza por la imprevisibilidad, la sorpresa, la incertidumbre y los cambios continuos. Este contexto presenta a los comandantes un desafío adicional, enfatizando la necesidad permanente de cambiar y adaptar su comportamiento a diferentes situaciones. Ejemplos de adaptación son lidiar con factores estresantes, eventos inesperados o de tal gravedad que requieran una acción inmediata, la necesidad de resolver problemas de manera creativa ante la incertidumbre y la imprevisibilidad, lidiar con cambios tecnológicos y procedimientos de ajuste, así como la adaptabilidad físico, cultural e interpersonal. En estas circunstancias, para aprovechar mejor las oportunidades y ser eficaces en el logro de los objetivos, los líderes militares deben comprender el entorno operativo cambiante para poder adaptarse rápidamente. La modernización de las Fuerzas Armadas las ha hecho más ágiles, interoperables y proyectables.

Este hecho requiere que los líderes tengan capacidad de adaptabilidad para poder llevar a cabo con eficacia las más variadas misiones que se les encomiendan.

El marco operativo del Ejército Peruano requiere, por tanto, que los líderes militares sean capaces de adaptarse a las situaciones más variadas. Por tanto, esta adaptabilidad asume un papel preponderante en el ejercicio del liderazgo. El líder o comandante de una Fuerza a quien se le ha encomendado la misión de intervenir en una región determinada, enfrenta varios desafíos, tales como: hacer frente a situaciones de crisis o emergencia; lidiar con su propio estrés y el de sus subordinados; lidiar con la incertidumbre y la imprevisibilidad donde a veces es necesario ser creativo para resolver problemas; tratar con diferentes procedimientos y tecnologías; lidiar con la diferencia cultural; y lidiar con su propia adaptación física. En este sentido la presente investigación se establece el desarrollo de estos conceptos para aplicar el manejo de todos estos factores se refiere a factores sobre la adaptabilidad y que se entienda como un requisito de esencial en el liderazgo.

3.4 Propuesta de innovación

A continuación, la actual suficiencia profesional proyecta la propuesta de innovación constituida a partir de los hallazgos detectados en los antecedentes nacionales e internacionales desarrollados, alineado también a las bases teóricas descritas en el estudio, en consecuencia, a estos resultados se plantea:

Realizar la preparación y capacitación actualizada, mediante talleres de liderazgo específicos para comandantes de las Fuerzas Especiales; tomando en cuenta que la selección de los futuros líderes debe ser juiciosa, considerando las dimensiones mencionadas anteriormente; por ello la preparación y formación permite el ejercicio de ocho dimensiones sobre adaptabilidad ante las contingencias y complejidad de la Operaciones Militares Modernas. El objetivo es buscar y crear mecanismos para mejorar el desarrollo y la promoción de la capacidad de toma de decisiones, relaciones de confianza y motivación.

3.4.1. Desarrollo de la adaptabilidad en la propuesta

Si para los soldados la adaptabilidad puede ser individual, no ocurre lo mismo con el líder: debe ser capaz de adaptarse y anticiparse a las transiciones y

desarrollar la adaptabilidad en personal militar bajo sus órdenes. El líder debe tener un rol alentador y unificador para que la fuerza pueda adaptarse rápidamente a diferentes situaciones.

Como vimos en el capítulo anterior, el entorno operativo cambia constantemente, es difuso y se caracteriza por amenazas indefinidas, que requieren que los líderes comprendan y se adapten rápidamente. Para hacer frente a estos cambios en el entorno operativo, el líder debe tener adaptabilidad, es decir, debe tener la capacidad de moldearse y hacer que su grupo también tenga esa capacidad. Para que esto suceda fácilmente, se requiere una iniciativa que destruya las amenazas e influya en el entorno externo, ya sea de poblaciones amigas, neutrales u hostiles. Para que exista esta adecuación operativa, los líderes deben ser flexibles, garantizando una planificación colaborativa de ejecución descentralizada, pero sin desanimar la intención del comandante.

3.4.2. Dimensiones de adaptabilidad

Aunque la adaptabilidad se puede definir, como se ve, en una sola oración, la investigación ha demostrado que la adaptabilidad es multifacética con varias dimensiones distintas. Para demostrar se propone un modelo de desempeño adaptativo aplicable a una serie de ocupaciones.

Este modelo se desarrolló a partir de un análisis de contenido de incidentes críticos que describen casos efectivos e ineficaces de adaptabilidad, muchos de los cuales provienen de entornos militares y las dimensiones también se aplican a los líderes militares de todas las Armas del Ejército del Perú. Las dimensiones de adaptabilidad tienen como finalidad describir los diferentes tipos de comportamiento adaptativo que existen, los cuales son los siguientes:

- ✓ Hacer frente a situaciones de crisis o emergencia

- ✓ Hacer frente a situaciones estresantes

- ✓ Resolver problemas con creatividad
- ✓ Abordar eficazmente la imprevisibilidad y la incertidumbre
- ✓ Aprenda nuevas tecnologías, tareas y procedimientos
- ✓ Adaptabilidad interpersonal
- ✓ Adaptabilidad cultural
- ✓ Adaptabilidad física

3.4.3. Fundamentos para el desarrollo de la propuesta

En la siguiente tabla se presenta el desarrollo de las dimensiones para tomarlo en consideración al momento de ejecutar el plan de preparación y capacitación.

Tabla 1. Fundamentos de Capacitación

N°	Dimensiones	Descripción
1	Hacer frente a situaciones de crisis o emergencia	Al referirse a situaciones de crisis o emergencia, se refieren a la forma en que el líder se adapta y afronta situaciones donde el conflicto y el peligro son inminentes y que pueden surgir en cualquier momento, donde menos se espera, ya sea en Territorio nacional o Teatro de Operaciones.
2	Lidiando con situaciones estresantes	El líder debe estar preparado para afrontar y adaptarse a los efectos del estrés, además de ser capaz de afrontar situaciones en las que se manifiesta. Una situación estresante puede ocurrir debido a una amenaza que puede ocurrir en cualquier momento y en cualquier punto

		del espectro de operaciones, incluso puede ocurrir durante la realización de ejercicios.
3	Resuelve problemas con creatividad	La adaptación a dinámicas nuevas o diferentes y situaciones cambiantes con frecuencia requiere líderes capaces de resolver problemas que no les son familiares. En consecuencia, uno de los aspectos del desempeño adaptativo que ha sido discutido por varios autores involucra la efectividad con la que los miembros del grupo resuelven lo atípico, que está mal definido, así como los complejos problemas a los que se enfrentan en su vida diaria, pero principalmente, al realizar misiones en complejos teatros de operaciones.
4	Lidiar con la imprevisibilidad y la incertidumbre de forma eficaz	La incertidumbre e imprevisibilidad de la amenaza tiene un gran impacto en el líder. Estas situaciones de incertidumbre e imprevisibilidad pueden resultar de varios factores como: hacer frente a la amenaza, que, como hemos visto, en las operaciones militares actuales no está bien definida y se esconde dentro de la población; lidiar con fuerzas de otros países y organizaciones.
5	Aprenda nuevas tecnologías, tareas y procedimientos	Aprender nuevas formas de realizar una tarea o aprender un conjunto de habilidades es otro aspecto de la adaptabilidad, que se ha vuelto verdaderamente importante como resultado del rápido avance tecnológico y la gran importancia que se le da al aprendizaje continuo de las organizaciones.
6	Adaptabilidad interpersonal	La adaptabilidad interpersonal se hizo evidente debido a la fluidez del entorno de trabajo que se caracteriza cada vez más por el trabajo o proyectos en equipo (Pulakos, et al.,

	<p>2000, p. 614) (Kozlowski, et al., 1996) y debido a la Cambio de fabricación orientado a servicios. La adaptabilidad interpersonal implica la capacidad de demostrar flexibilidad interpersonal, ajustar el estilo interpersonal para lograr metas, adaptar comportamientos interpersonales para trabajar eficazmente con nuevos equipos, con otras organizaciones militares y civiles.</p>
<p>7 Adaptabilidad cultural</p>	<p>Otro aspecto del desempeño adaptativo se refiere a las demandas de adaptabilidad cultural dentro del Ejército del Pera. Para mitigar esta diferencia cultural es necesario aprender el idioma (en su totalidad o siglas, argot, propio de la organización o cultura), objetivos y valores (reglas y principios formales, objetivos y valores formales que guían el comportamiento), historia (tradiciones, costumbres, mitos y rituales que transmiten conocimientos culturales) y políticas (relaciones formales e informales y estructuras de poder dentro de la cultura)</p>
<p>8 Adaptabilidad física</p>	<p>Implica adaptabilidad a diversos factores físicos como el calor, el ruido, los climas incómodos y las dificultades ambientales. Adaptarse de forma rápida y eficaz a las diferentes condiciones físicas es uno de los requisitos en muchas funciones y trabajos, especialmente en trabajos, donde el desplazamiento de un lado a otro es una constante. Este aspecto del desempeño adaptativo se ha vuelto muy importante para los militares, especialmente cuando están en una misión en el extranjero.</p>

Elaboración propia, (2020).

CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo de investigación individual se procuró centrarnos en las dimensiones de adaptabilidad que debe tener el líder para afrontar las características del Operaciones Militares Modernas. Los conflictos actuales adoptan diversas formas de violencia, manteniendo la afirmación de que "la guerra es un acto de violencia diseñado para obligar al enemigo a hacer nuestra voluntad", porque, a pesar del enorme avance tecnológico, la globalización y la proliferación de armas de destrucción masiva, los muertos, los heridos, los desplazados, las privaciones, las fricciones, el caos y el estrés. La conducción de operaciones militares en todo el espectro del conflicto por parte del Ejército del Perú requiere preparación y adaptación a cambios continuos para lograr una paz estable a fin de lograr los objetivos definidos por la política.

Dado que es en los niveles más bajos donde hay mayor interacción con la población, los militares en general y los líderes en particular requieren mayor libertad de acción, confianza y capacidad de decisión, El éxito o la eficiencia de las organizaciones y operaciones comienza con el individuo, se extiende al grupo, pero depende en gran medida del líder y su liderazgo. Cambiar el entorno operativo pone a los líderes en la necesidad no solo de adaptarse fácilmente a los cambios en el entorno operativo, sino también de guiar a sus subordinados para que lo hagan también. La adaptabilidad a los rápidos y constantes cambios en el entorno operacional requieren que el personal militar en general y los líderes en particular desarrollen una mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a las Operaciones Militares Modernas.

En la investigación también se presentó el diagnóstico sobre la realidad problemática que identifica el crecimiento del líder o comandante de una Fuerza a quien se le ha encomendado la misión de intervenir en una región determinada, enfrenta varios desafíos, por ello también se presenta una propuesta de innovación, vista desde la realización de un plan de capacitación dirigido a los integrantes de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.

RECOMENDACIONES

El actual trabajo de Suficiencia Profesional, titulado: **ADAPTABILIDAD A LAS OPERACIONES MILITARES MODERNAS, REQUISITO DE LIDERAZGO EN LAS FUERZAS ESPECIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ**

Recomienda.

1. A la máxima Dirección de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, para que tome la consideración e inclusión en los procesos de ejecución del Planeamiento Estratégico Operacional, sobre los fundamentos y teorías de las dimensiones de adaptabilidad en relación con las Operaciones Militares Modernas
2. Introducir dentro de los procedimientos militares de la instrucción del liderazgo, la integración de planes de capacitación de grupos de trabajo específicos, y enfocar al personal que estará a cargo del comando y planificación estratégica, y de los grupos de trabajo el compromiso de desarrollo institucional.
3. Se recomienda tomar en consideración la propuesta de innovación presentada y descrita en el capítulo III de la investigación, realizando la preparación y capacitación actualizada, mediante talleres de liderazgo específicos para comandantes; la selección de los futuros líderes debe ser juiciosa, teniendo en cuenta las dimensiones mencionadas anteriormente; aún más realismo debe darse a la preparación y formación para permitir el ejercicio de ocho dimensiones de la adaptabilidad ante las contingencias y complejidad de la Operaciones Militares Modernas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano, S. (2014). *La preparación física y su influencia en el rendimiento físico de los aspirantes a soldados IWIAS de la Escuela Coronel Gonzalo Barragan de la provincia de Pastaza, del Cantón Mera Parroquia Shell*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8148/1/FCHE-CFS-305.pdf>
- Bradley, O. (2012). Liderazgo. *Military Review*, Recuperado de: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Spanish/MilitaryReview_20120831_art009SPA.pdf
- Cano, C. y Toulkeridis, T. (2019). "Propuesta de un nuevo modelo de planificación para el diseño de operaciones de apoyo a la seguridad integral del estado del ecuador-ámbito interno", *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa* Vol. IV, No. 4. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/330935031_PROPUESTA_DE_UN_NUEVO_MODELO_DE_PLANIFICACION_PARA_EL_DISENO_DE_OPERACIONES_DE_APOYO_A_LA_SEGURIDAD_INTEGRAL_DEL_ESTADO_DEL_ECUADOR-AMBITO_INTERNO
- Dorsey, D, Cortina, J. y Luchman, J. (2010). Comportamientos adaptativos y relacionados con la ciudadanía en el trabajo. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/235726246_Adaptive_and_citizenship-related_behaviors_at_work
- Foley, R. (2012). Un estudio de caso sobre innovación militar horizontal: el ejército alemán, 1916-1918. *Journal of Strategic Studies - J STRATEGIC STUD.* 35. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/241714696_A_Case_Study_in_Horizontal_Military_Innovation_The_German_Army_1916-1918/citation/download

Glosario Militar (s.f.). *Glosario Militar*. Recuperado de:
<http://www.ccffaa.mil.pe/cultura-militar/glosario-militar/>

Jason, M. (2009). Reevaluando el liderazgo del Ejército en el siglo XXI. *Military Review*, 33-41. Recuperado de:
https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20090630_art006SPA.pdf

Jordán, J. (2017). Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones militares. La respuesta de Estados Unidos después del 11- S como caso de estudio. *Revista de Ciencia Política*, vol. 37, núm. 1, pp. 203-226. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/324/32451051009.pdf>

Michael C. (2010). *La difusión del poder militar: causas y consecuencias para las relaciones internacionales*. Princeton: Princeton University Press, 286 págs. Recuperado de: <https://issforum.org/roundtables/3-10-the-diffusion-of-military-power>

Proaño, J. y Galarza, I. (2019). *Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en las Unidades tipo Batallón y menores*. Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador. Recuperado de:
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/16071/1/T-ESPE-038629.pdf>

Real Academia Española (RAE) 2020. Recuperado de: <https://dle.rae.es>

Rodríguez, W. (2020) Fortalecimiento del Liderazgo Estratégico Militar en el Batallón de Comandos del Ejército del Perú. Comando de Educación y Doctrina del Ejército Escuela Militar De Chorrillos. Recuperado de:
<http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/327>

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



“Alma Mater del Ejército del Perú”

ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES

1. DATOS PERSONALES:

1.01	Apellidos y Nombres	LEÓN NUREÑA DANIEL ENRIQUE
1.02	Grado y Arma / Servicio	TENIENTE ARTILLERÍA
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	124265200
1.05	DNI	70011653
1.06	Celular y/o RPM	990077352
1.07	Correo Electrónico	dleon2742@gmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	2009
2.02	Fecha_ egreso EMCH	2012
2.04	Fecha de alta como Oficial	2013
2.05	Años_ experiencia de Oficial	8
2.06	Idiomas	INGLES

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2013 Y 2014	TACNA	GAC N° 113 – MICULLA	JEFE DE SECCION
3.02	2015 Y 2016	AREQUIPA	GAC N° 123 - TINGO	JEFE DE SECCIÓN

3.03	2017	VRAEM	BCT N° 312 – VILLA MARIA	JEFE DE PATRULLA
3.04	2018	LIMA	BFFEE N° 39 – 1RA BRIG FFEE	JEFE DE SECCIÓN
3.05	2019 2020	LIMA	BATERÍA DE ARTILLERÍA VOLANTE	JEFE DE SECCIÓN

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2019	ESC- ART 6MESES	CURSO BASICO	
4.02				
4.03				
4.04				
4.05				

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01			
5.02			

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01			
6.02			

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01			
7.02			

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

N°	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				

FIRMA _____
POSTFIRMA