



Estudiantes de la Escuela Naval de Posgrado participan en juegos de guerra analíticos que diseñaron para explorar soluciones para algunas de las preocupaciones de seguridad nacional más apremiantes del Departamento de Defensa el 3 de junio de 2018, en Monterey, California. (Foto: Javier Chagoya, Escuela Naval de Posgrado)

Práctica planificada y la adquisición de experiencia militar

Teniente coronel Sebastian K. Welsh, MD, Ejército de EUA

El estudio de la historia por los oficiales militares ha sido una parte de la educación militar profesional (PME, por sus siglas en inglés) a menudo defendida pero difícil de justificar. Las investigaciones sobre el cultivo de la experiencia demuestran que el

estudio de la historia militar ofrece un método para lograr un rendimiento militar experto, especialmente en los niveles operacionales y estratégicos de la guerra. Tras las recientes adversidades militares de Estados Unidos (EUA) en Irak y Afganistán, la pregunta surge

una vez más. ¿Por qué una fuerza tan técnica y tácticamente experta sigue perdiendo guerras?¹ Como resultado de Vietnam, Peter Paret y Colin Gray consideraron que la falta de conocimientos estratégicos era una respuesta². El mundo sigue enfrentándose a un entorno estratégico cada vez más complejo con el regreso de la guerra al continente europeo, la competencia entre grandes potencias y la «guerra sin restricciones» china³. El enfoque actual de la PME y el adiestramiento en el Ejército estadounidense genera una asimetría a favor de los conocimientos tácticos y técnicos, mientras que no fomenta la experiencia estratégica. Esta asimetría prepara a los actuales y futuros líderes militares superiores, para que sobresalgan en el nivel táctico de la guerra mientras fracasan en los niveles operacionales y estratégicos.

Para evaluar la utilidad del estudio de la historia militar es necesaria una definición de los conocimientos especializados. Una vez definidos estos conocimientos, se analizan los distintos métodos para obtenerlos. La PME y el adiestramiento estadounidense, históricamente y en la actualidad, crean conocimientos tácticos y técnicos adecuados, pero no consiguen producir expertos estratégicos. Sin embargo, la investigación moderna sobre la adquisición de experiencia profesional demuestra que la práctica planificada basada en la historia y la teoría puede ayudar a generar la competencia necesaria para llevar a cabo operaciones militares exitosas. El estudio histórico también es de bajo costo y no presenta riesgo de daños en comparación con otros métodos de adiestramiento militar. La práctica del análisis crítico y la redacción durante toda la carrera puede generar las horas de prácticas necesarias para alcanzar el nivel de experto. La práctica planificada del estudio de la historia y la teoría es esencial para desarrollar expertos militares de categoría mundial en la planificación operacional y estratégica.

Definir experiencia

Para comprender el valor de la experiencia militar en las operaciones militares se requiere una definición clara. En *De la guerra*, Carl von Clausewitz describe las características del «genio» militar⁴, entre las que incluye el intelecto, la fortaleza mental y el rápido reconocimiento de la verdad. Su descripción del *coup d'oeil* de un genio militar presagia una comprensión actual de la experiencia; sin embargo, Clausewitz,

con una comprensión adecuada a su época, creía que estos eran rasgos heredados⁵. También incluye varios atributos, indicadores y comportamientos que no eran elementos del desempeño experto, como la fortaleza del carácter y la valentía física⁶. Las dotes intelectuales del genio militar de Clausewitz son más conocidas hoy en día como experiencia. Aun así, tal y como lo definió Clausewitz, el término genio militar es demasiado ambiguo y abarca características adicionales que lo convierten en una definición más extensa de lo que requiere la experiencia militar.

Malcolm Gladwell popularizó la experiencia profesional y el desempeño de expertos en su libro «*Outliers*». Definió a los expertos como aquellos que han practicado una habilidad hasta un grado extremo o la «regla de las 10 000 horas»⁷. Utilizando otros estudios sobre la experiencia, determinó que el tiempo aplicado a un oficio define la experiencia. Aunque no se puede negar que la práctica forma parte de crear un experto, el tiempo de práctica por sí solo no es la definición de la experiencia. La definición de desempeño experto utilizada en la bibliografía varía según el ámbito investigado⁸. Los investigadores distinguen entre el desempeño de un experto y el de uno no experto basándose en la rapidez, precisión y reproductibilidad de una persona al completar una tarea⁹. La lectura a primera vista de una pieza musical o la resolución de rompecabezas de ajedrez son ejemplos de funciones que un experto puede realizar con mayor rapidez y precisión que uno no experto. En la experiencia militar, esto se parece al *coup d'oeil* de Clausewitz.

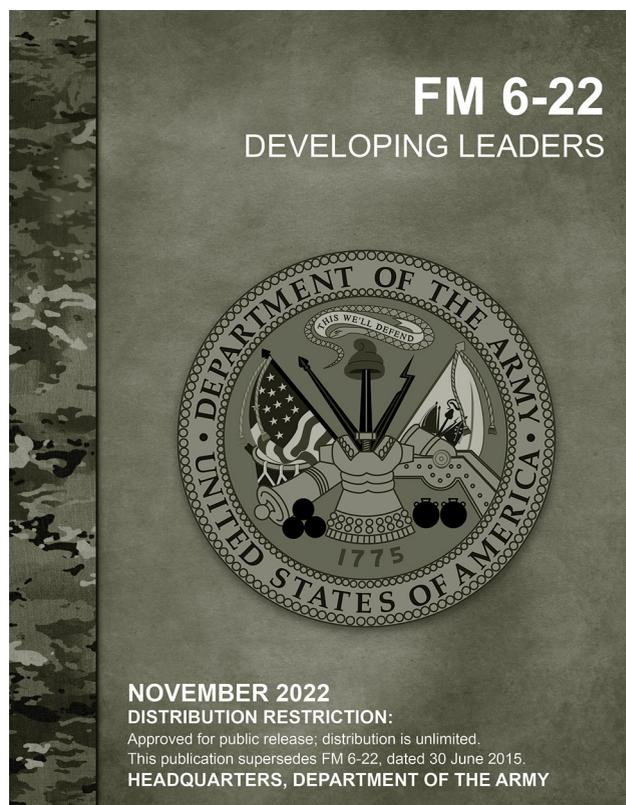
El teniente coronel Sebastian K. Welsh, del Ejército de EUA, es comandante adjunto de servicios clínicos en el 549.º Centro Hospitalario, Camp Humphreys, Corea del Sur, con funciones de jefe adjunto de especialidades pediátricas en el Centro Médico del Ejército Tripler en Honolulu. Tiene una licenciatura en ciencias de laboratorio clínico por la Universidad de Saint Louis, doctor en Medicina por la Universidad de Servicios Uniformados de Ciencias de la Salud de Bethesda (Maryland) y una especialidad militar por la Escuela de Mando y Estado Mayor General, Leavenworth, Kansas. Es profesor adjunto de pediatría en la Universidad de Servicios Uniformados de Ciencias de la Salud.

El Field Manual (FM) 6-22, *Developing Leaders* (Manual de Campaña 6-22, *Desarrollo de Líderes*), define la experiencia como «el conocimiento especializado y las habilidades desarrolladas a través de la experiencia, el adiestramiento y la formación»¹⁰. Esta definición se refiere a la experiencia militar en términos del dominio del conocimiento. Según ella, la experiencia sólo tiene un componente: tener datos o conocimientos. Con esta definición, los soldados adquieren experiencia principalmente leyendo y repitiendo la doctrina. La definición no incluye un nivel de desempeño. El experto resultante no sería funcional fuera de un reducido conjunto de parámetros predefinidos. Por ejemplo, una persona puede conocer un procedimiento quirúrgico leyendo un texto de cirugía. Aun así, sólo se le podría llamar expertos si tuviera práctica, criterio, un alto dominio de las habilidades quirúrgicas y un desempeño ejemplar que se pueda repetir. Una combinación de estas definiciones resultaría de gran utilidad para comprender la experiencia militar e investigar su obtención.

En este contexto, *por experiencia militar se entiende el dominio de los conocimientos y habilidades necesarios para realizar tareas militares a un nivel extremadamente alto*. Esta definición permite un análisis de las tareas militares más allá de las tácticas y los ejercicios de batalla que ya se han adiestrados rigurosamente. Las funciones militares en todos los niveles de la guerra, incluidos el operacional y el estratégico, están sobrentendidas en la definición. El grado de competencia no se refiere a la simple posesión de una habilidad incipiente o unos conocimientos mínimos, sino a la experiencia; por ejemplo, un curso de introducción a la historia no convierte a una persona en experta en historia militar. Una definición específica de la experiencia militar nos permite investigar los métodos de adquisición de conocimientos.

Tipos de prácticas

Práctica planificada. Anders Ericsson define varios tipos de práctica para comprender su aplicación en distintos ámbitos profesionales. La práctica planificada es la práctica diseñada por un instructor para un estudiante¹¹. El estudiante practica y recibe comentarios y correcciones del instructor en tiempo real. Los estudios sobre esta forma de práctica generaron la regla de las diez mil horas de Gladwell. Los expertos estudiaron a músicos para determinar cómo los mejores del mundo se entrenaban para alcanzar ese



El FM 6-22, *Developing Leaders*, puede ser accedido en línea en https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf.

estatus¹². Un punto crítico en la práctica planificada es que el estudiante practica con la intención de mejorar una habilidad. El instructor diseña la práctica para ese estudiante y corrige los errores en tiempo real. El siguiente es un ejemplo de práctica planificada en la historia militar. Un instructor de historia elige un estudio de caso apropiado para el estudiante y articula los objetivos de este. El estudiante analizará el estudio de caso y produciría un producto escrito siguiendo las instrucciones del instructor. Entonces, el instructor haría sugerencias y correcciones al estudiante para mejorar la comprensión, el análisis y los productos redactados a medida que el estudiante practicaba. La relación entre Gerhard von Scharnhorst y Clausewitz es un ejemplo excelente de una dinámica entre el instructor y el estudiante que creó un experto sobresaliente mediante la práctica planificada¹³.

Práctica intencionada. La práctica intencionada es una práctica individual en la que un individuo se centra en un aspecto concreto de su desempeño con comentarios intermitente o sin ellos por parte de

un entrenador o instructor¹⁴. Al igual que la práctica planificada, la práctica intencionada requiere la intención del individuo para mejorar alguna parte de su desempeño. Hay dos diferencias clave: la necesidad de una mayor orientación externa sobre la forma de practicar y la falta de comentarios de un entrenador o instructor. La práctica intencionada, junto con la práctica planificada podría aumentar el desempeño confiable y superior. Aun así, la correlación es menos evidente que con la práctica planificada¹⁵. Un ejemplo de un experto militar que utiliza la práctica planificada sería la selección y evaluación de estudios de casos históricos sin ayuda en la selección y sin comentarios. El Ejército pone la mayor parte del desarrollo profesional en esta categoría como autodesarrollo¹⁶.

Práctica estructurada. La práctica estructurada es el enfoque actual del estudio histórico en la Escuela de Mando y Estado Mayor General (CGSS, por sus siglas en inglés). La práctica estructurada es una actividad de práctica guiada por un instructor para un grupo de estudiantes en actividades de grupo sin individualización o adaptación según el nivel de destreza específico de cada miembro¹⁷. La práctica estructurada permite el adiestramiento de un gran grupo de personas. La diferencia de capacidades de los estudiantes resultará en desafíos para algunos, mientras que otros se beneficiarán un poco menos. El instructor también proporciona comentarios menos específicos y con menos frecuencia que en la práctica planificada.

a menudo se encuentran dentro de la práctica ingenua. Los estudios históricos o leer por diversión se clasificarían como práctica ingenua, ya que el objetivo es disfrutar, no aumentar una destreza en particular o conocimientos específicos de un dominio.

En el metaanálisis realizado por Ericsson, la práctica planificada, la práctica intencionada y la práctica estructurada se combinan a la hora de calcular las horas de práctica, por lo que, en lo que resta de este artículo, por práctica planificada se entenderá cualquiera de estas tres actividades²⁰. Los investigadores no incluyen la práctica ingenua, ya que el objetivo principal no es mejorar la destreza.

La práctica planificada en cantidad suficiente ha creado una experiencia de clase mundial en diversos campos del desempeño conductual complejo²¹. Por lo tanto, el estudio planificado de la historia y la teoría militar puede ayudar a generar la experiencia necesaria para ejecutar con éxito operaciones militares, mejorando la comprensión de los niveles operacionales y estratégicos de la guerra. La práctica necesaria para lograr un desempeño experto sigue siendo inmensa: miles de horas, dependiendo del ámbito²². Incluso cuando se realiza con regularidad, la práctica planificada requiere años de esfuerzo para alcanzar la experiencia. La mayoría de los expertos comenzaron a practicar durante la niñez o durante la edad adulta temprana. Los violinistas profesionales comenzaron entre los cuatro y los seis años, y acumularon diez mil horas de práctica cuando tenían alrededor de veinte años²³. Una



El estudio planificado de la historia y la teoría militar puede ayudar a generar la experiencia necesaria para ejecutar con éxito operaciones militares, mejorando la comprensión de los niveles operacionales y estratégicos de la guerra.



Práctica ingenua. La práctica ingenua es el desempeño, como en el trabajo o el juego, para objetivos distintos del desarrollo de una habilidad¹⁸. La práctica ingenua es esencialmente el adiestramiento en el trabajo que reciben muchos soldados. Aunque estas actividades están relacionadas con el dominio, los estudios demostraron que esta práctica no garantiza un desempeño experto¹⁹. Además de la PME, el adiestramiento y la formación en el Ejército de EUA

edad de comienzo más temprana se correlacionó con mayores índices de alcanzar un desempeño de élite en múltiples ámbitos, como el deporte, el ajedrez y la música²⁴.

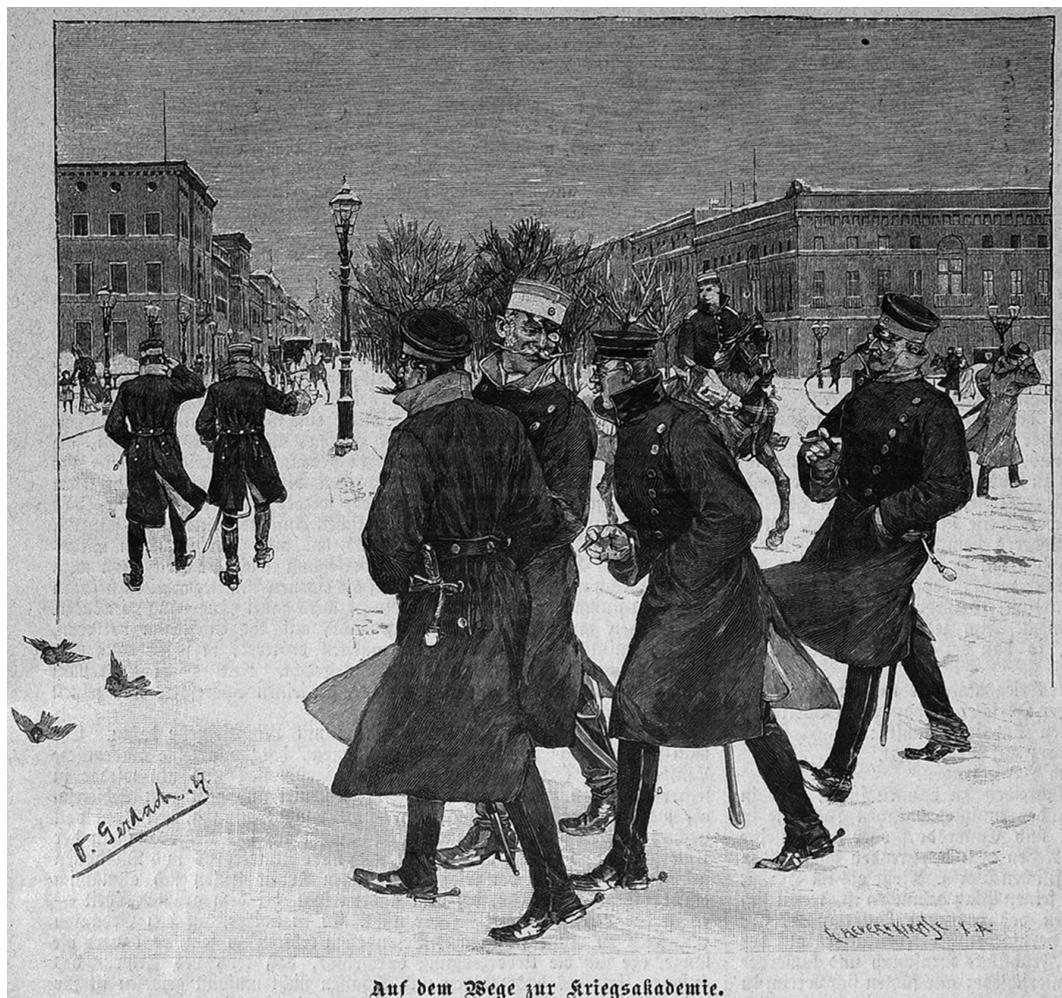
Adiestramiento y formación para oficiales

La práctica en la ocupación militar comienza con la formación inicial y es periódica a lo largo de la carrera de PME. La mayor parte del adiestramiento y la

formación durante la primera mitad de la carrera militar se centra en los conocimientos técnicos y tácticos²⁵. La historia militar como una forma de práctica no comienza hasta que los oficiales han ejercido su oficio durante diez años o más. Los estudios estratégicos no comienzan seriamente hasta que los estudiantes asisten a la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. La edad promedio de un estudiante de la Escuela Superior de Guerra del

Ejército de EUA es de cuarenta y cinco años para la clase de 2023²⁶. Con una práctica diligente, estos oficiales alcanzarán el estatus de expertos más o menos a los sesenta años, suponiendo que la experiencia se adquiere al mismo ritmo en la edad promedio que en la niñez y la adolescencia (probablemente una suposición errónea). Comenzar tarde con el estudio de la historia lleva a un aprendizaje rápido que muchos oficiales serán incapaces de superar durante el resto de sus carreras. El resultado es un cuerpo de oficiales que cumple los estándares pero que rara vez alcanza un desempeño experto que se pueda repetir en los dominios en los que más beneficia el estudio de la historia: el pensamiento operacional y estratégico.

Los modelos anteriores para la instrucción de oficiales reconocían los beneficios de estudiar historia incluso sin contar con la investigación moderna para obtener conocimientos especializados. Scharnhorst volvió a



Auf dem Wege zur Kriegsakademie.

Auf dem Wege zur Kriegsakademie («De camino a la Academia de Guerra»), ilustración por Otto Gerlach; publicada originalmente en una edición de 1889 del periódico *Die Gartenlaube*. (Foto cortesía de Wikimedia Commons)

fundar la *Kriegsakademie* (Academia de Guerra) para seleccionar y adiestrar a oficiales altamente cualificados que completaran el plan de estudios de tres años para convertirse en el estado mayor prusiano²⁷. Este adiestramiento generó conocimientos especializados que aportaron importantes beneficios a lo largo del siglo XIX y principios del XX. Desde su fundación, la *Kriegsakademie* incluyó estudios históricos, aunque no fue hasta 1826 cuando incluyó muchas de las sugerencias de Clausewitz para que el plan de estudios se enfocara menos en las matemáticas²⁸. El plan de estudios incluía de seis a siete horas semanales de historia militar y no militar, lo que, a lo largo de un curso de estudios de tres años, equivale aproximadamente a mil horas²⁹. No sólo se trata de un considerable número de horas para obtener experiencia militar, sino que el

diseño del curso generó un análisis en contraste con la correspondiente escuela del Ejército de EUA.

El contraste entre la CGSS de EUA y la *Kriegsakademie* del periodo de entreguerras pone de relieve la importancia de fomentar la experiencia a través de la práctica planificada. En aquel momento, la CGSS estaba compuesta principalmente por ejercicios de mapas y maniobras, con un escaso margen para la creatividad o el análisis de los estudiantes³⁰. La CGSS desarrollaba oficiales preparados para liderar una división, pero no proporcionaba conocimientos militares. Mientras tanto, la *Kriegsakademie* presentaba problemas desafiantes para grupos individuales y pequeños con comentarios directos por parte de los instructores³¹. Estos profesionales de los estudios planificados de historia hicieron posibles los cincuenta y siete comités del general Hans von Seeckt y los diligentes estudios que crearon³². Los ejemplos históricos, principalmente de la experiencia prusiano-alemana, muestran los beneficios del análisis histórico incluso en entornos con recursos limitados, como los que existieron bajo los Tratados de Tilsit y el Tratado de Versalles.

El Ejército de EUA también se enfrenta a un entorno de recursos limitados en términos de financiación, tiempo de adiestramiento y riesgo aceptable para las fuerzas en guarnición. En el FM 3-0, *Operations* (Manual de Campaña 3-0, *Operaciones*), se destaca, la «ventaja humana» a lo largo de todo el continuo de la competencia³³. Como preparación para las operaciones de combate a gran escala, el Ejército de EUA ha des-

prioridades para mantener la experiencia técnica y táctica. Un enfoque continuo a lo largo de la carrera de los oficiales sobre los conocimientos técnicos y tácticos deja muy poco tiempo para que los líderes de grado superior cultiven la competencia operacional y estratégica. El análisis histórico, en comparación con los CTC y los ejercicios Warfighter, es un esfuerzo asequible. Los antecedentes de la financiación del Ejército son menos de una vigésima parte del presupuesto anual para rotaciones del CTC³⁵. El análisis histórico tampoco tiene el riesgo inherente al adiestramiento militar o a las operaciones de combate³⁶. Incluso Clausewitz sufrió una herida de bayoneta en la cabeza³⁷. Las horas adicionales guiadas en la práctica planificada de historia y teoría pueden generar experiencia militar sin disminuir la capacidad del Ejército para financiar el combate. Esto permitirá que los estudiantes se ubiquen en miles de campos de batalla y consideren implicaciones estratégicas ilimitadas con poco costo y sin riesgo de lesiones. Estas lecciones operacionales y estratégicas pueden mitigar la falta de conocimientos estratégicos en el Ejército.

Un modelo para la práctica planificada de la historia y la teoría militar deberá centrarse en los componentes críticos de la lectura, el análisis crítico, la preparación de una tesis y el argumento redactado. Practicar la historia de esta manera desarrolla varias habilidades esenciales que encuentran poca práctica fuera del género humano. Una de las habilidades iniciales es la lectura crítica para determinar el valor de las fuentes con opiniones contradictorias³⁸. Un estratega debe

Un enfoque continuo a lo largo de la carrera de los oficiales sobre los conocimientos técnicos y tácticos deja muy poco tiempo para que los líderes de grado superior cultiven la competencia operacional y estratégica.

tinado importantes recursos hacia la creación de esta ventaja humana en los centros de adiestramiento de combate (CTC, por sus siglas en inglés) para elementos del tamaño de una brigada y en ejercicios Warfighter para simular maniobras de divisiones hasta cuerpos de ejército³⁴. Enfocarse en los escalones tácticos hasta el nivel operacional inferior de la guerra muestra las

comparar diversas fuentes y formas de inteligencia, medios de comunicación y escritos políticos a la hora de considerar objetivos, modos y medios. El análisis crítico es necesario, ya que muchas de estas fuentes tendrán argumentos contradictorios o directamente se contradecirán entre sí. Los historiadores comparan, diferencian y ponderan los argumentos de las fuentes

principales y secundarias de forma rutinaria utilizando estos argumentos para desarrollar una tesis.

La redacción de una tesis y su defensa por escrito requiere múltiples cualificaciones de alto nivel. En concreto, la redacción histórica requiere un razonamiento inductivo y una visión holística que a menudo

y de licenciatura no alcanzan un nivel básico de conocimientos de redacción⁴¹. La instrucción inicial podría comenzar en cualquier momento, pero resultaría más beneficiosa al principio de la carrera. Aquellos oficiales y suboficiales que completen la instrucción inicial, los seminarios intermitentes y las tareas escritas centradas



La creación de un contexto esencial en el estudio de casos históricos y de los principios subyacentes es fundamental para comprender cómo las operaciones militares se integran en el panorama geopolítico general.



se pierde en la redacción científica. El empleo de esta forma de razonamiento puede ayudar a contrarrestar la asimetría generada por un enfoque centrado en el razonamiento deductivo. La redacción avanzada emplea la lógica y la memoria de trabajo más allá del uso superficial en las formas básicas de redacción³⁹. La creación de un contexto esencial en el estudio de casos históricos y de los principios subyacentes es fundamental para comprender cómo las operaciones militares se integran en el panorama geopolítico general. No existe un simulador ni un centro de adiestramiento que pueda crear la fidelidad y el nivel de complejidad de los acontecimientos reales. Al practicar la investigación de archivos, considerando múltiples fuentes y la redacción, los profesionales obtienen innumerables beneficios en lo que respecta al pensamiento crítico y la resolución de problemas, entre ellos la disminución de la probabilidad de mantener creencias injustificadas (por ejemplo, falsas suposiciones)⁴⁰. Con un modelo de una práctica planificada descrita, un método de aplicación durante toda la carrera militar generará las horas de práctica adecuadas para obtener los conocimientos especializados.

Cualquier programa para el desarrollo de conocimientos especializados tendría que ser voluntario. Las horas necesarias para alcanzar los conocimientos especializados superan las expectativas y las horas disponibles para la formación en la PME. La práctica planificada durante toda la carrera militar comenzaría con una redacción básica e instrucción lógica en la formación inicial, utilizando estudios de casos históricos como base. La instrucción básica inicial es necesaria porque en muchos programas de educación secundaria

en el crecimiento a largo plazo de los conocimientos esenciales de lectura, análisis, redacción de tesis y argumentos presentados por escrito serían asignados a un programa de aprendizaje en el que un historiador guiaría sus progresos. A través de años de práctica, los estudiantes de por vida crearían un portafolio de su trabajo en múltiples niveles de guerra. La preparación crearía escritores competentes que podrían superar fácilmente los requisitos de redacción de la PME de grado superior. En la actualidad, la Escuela de Oficiales de Mando y Estado Mayor tiene un requisito escrito de historia de un máximo de quince páginas⁴². El componente crítico de la práctica deliberada es su carácter continuo y progresivo. En la actualidad, la PME se produce con años de falta de desarrollo de las habilidades, seguidos de un breve uso en el ámbito educativo antes de una nueva pérdida de habilidades hasta la siguiente iteración. El uso en el trabajo o, como se ha definido anteriormente, la práctica ingenua, no genera el aprendizaje y el desarrollo progresivo necesarios para una verdadera experiencia. La práctica ingenua no tiene los comentarios y el enfoque en el progreso que, por definición, tiene la práctica planificada. El aprendizaje a lo largo de la carrera y la práctica de la historia y la estrategia podrían fomentar la lectura, el análisis crítico, la creación de una tesis y el argumento escrito, conocimientos fundamentales para el pensamiento estratégico.

No existen documentos que demuestren que el estudio histórico mejore el pensamiento estratégico per se. Sin embargo, muchos teóricos militares sobre cuya obra descansa la actual doctrina militar estadounidense crearon sus ideas

mediante el estudio histórico y el razonamiento inductivo. B. H. Liddell Hart, en *Strategy*, resume sus teorías sobre la estrategia tras un exhaustivo análisis de los casos históricos que crearon sus conclusiones⁴³. Alfred T. Mahan y Sir Julian Corbett crearon las modernas teorías sobre la potencia naval mediante un amplio estudio histórico⁴⁴. El estudio de la historia es insuficiente para crear pensadores estratégicos profundos, pero es necesario para comprender los conceptos, las clasificaciones y los léxicos empleados. Actualmente el adiestramiento y la formación se centran en el uso de la doctrina y su aplicación sin el contexto subyacente de cómo surgió esta doctrina y el entorno más amplio del mundo en el que debe aplicarse. Las características de la potencia de fuego, la dependencia de la tecnología y la excelencia logística descritas por Colin Gray en «The American Way of War» requieren conocimientos técnicos y tácticos⁴⁵. El énfasis en estas características se minimiza la estrategia y la historia, creando, como lo describe Gray, un «déficit de estrategia»⁴⁶. Por esta misma razón, en *Makers of Modern Strategy*, Peter Paret, Gordon Alexander Craig y Felix Gilbert sostienen que estudiar la historia y el hilo narrativo presente en la estrategia es esencial para entender la guerra⁴⁷. La PME actual del Ejército de EUA no ha mostrado ninguna mejora con respecto al periodo de entre-guerras y puede haber empeorado en lo que respecta a la práctica de la historia y las teorías militares⁴⁸. La Escuela de Comando y Estado Mayor General para oficiales dedica cincuenta horas de clase⁴⁹. En 1992, el congresista Ike Skelton señaló que el estudio de la historia para desarrollar conocimientos estratégicos se centraba en un mínimo de cincuenta y una horas en 1988⁵⁰. El tiempo dedicado al estudio de la historia y el análisis histórico no equivale a miles de horas de práctica documentadas en recientes investigaciones sobre la adquisición de

conocimientos especializados. Existen numerosas oportunidades de adiestramiento para practicar ejercicios y tácticas de batalla; sin embargo, no existen rotaciones en los CTC para la práctica intencionada de la comprensión de la historia y la teoría. La práctica intencionada del estudio histórico, desde la formación inicial, permitiría miles de horas de práctica durante la carrera. La adquisición de conocimientos especializados se produciría en una fase más temprana de la carrera del oficial y mejoraría la comprensión del entorno estratégico.

Con la comprensión actual sobre la adquisición de conocimientos especializados, el problema y la solución resultan evidentes. Si se requieren años de práctica y miles de horas de práctica para alcanzar la experiencia militar, entonces el Ejército de EUA no puede crear expertos militares confiables. El resultado es un ejército tácticamente excelente, pero sin conocimientos estratégicos. Esta asimetría entre el adiestramiento y la educación se empeora a lo largo de la carrera militar con la expectativa de que, en pocos años, con oportunidades esporádicas de PME, los líderes de grado superior puedan compensar esa carencia y convertirse en expertos en áreas que no han practicado anteriormente. El estudio de la historia y la teoría militares proporciona un proceso para la práctica planificada de habilidades esenciales en los niveles operacionales y estratégicos que crean la experiencia militar. Clausewitz describe el estudio de la historia militar como «un ingrediente activo del talento»⁵¹. El método actual de formación de expertos militares en el Ejército de EUA carece de este ingrediente crítico. ■

Las opiniones expresadas en este manuscrito son las del autor y no reflejan necesariamente la política oficial del Ejército, el Departamento de Defensa o el gobierno de EUA.

Notas

1. Daniel P. Bolger, *Why We Lost: A General's Inside Account of the Iraq and Afghanistan Wars* (Boston: Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt, 2014; Boston: Mariner Books, 2015). Citations refer to the Mariner edition.

2. Colin Gray, «The American Way of War: Critique and Implications», in *Rethinking the Principles of War*, ed. Anthony McIvor (Annapolis, MD: U.S. Naval Institute Press, 2012), 27; Peter Paret, Gordon Alexander Craig y Felix Gilbert, eds., *Makers of Modern*

Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1986), 7-8.

3. Qiao Liang y Wang Xiangsui, *Unrestricted Warfare* (Beijing: PLA Literature and Arts Publishing House, 1999).

4. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. y trad. Michael Howard y Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), 100-4.

5. *Ibid.*, 102.

6. *Ibid.*, 107.
7. Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success*, 1st ed. (New York: Little, Brown, 2008), 38.
8. Patricia A. Alexander, «The Development of Expertise: The Journey from Acclimation to Proficiency», *Educational Researcher* 32, no. 8 (noviembre de 2003): 10-14, <https://doi.org/10.3102/0013189X032008010>.
9. K. Anders Ericsson and Kyle W. Harwell, «Deliberate Practice and Proposed Limits on the Effects of Practice on the Acquisition of Expert Performance: Why the Original Definition Matters and Recommendations for Future Research», *Frontiers in Psychology* 10 (24 de octubre de 2019): Article 2396, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02396>.
10. Field Manual (FM) 6-22, *Developing Leaders* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2022), 4-25.
11. Ericsson y Harwell, «Deliberate Practice and Proposed Limits», 6.
12. K Anders Ericsson, Ralf T. Krampe y Clemens Tesch-Römer, «The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance», *Psychological Review* 100, no. 3 (1993): 363-406, <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363>.
13. Donald J. Stoker, *Clausewitz: His Life and Work* (New York: Oxford University Press, 2014).
14. Ericsson y Harwell, «Deliberate Practice and Proposed Limits», 6.
15. *Ibid.*, 9.
16. FM 6-22, *Developing Leaders*, 3-1.
17. Ericsson y Harwell, «Deliberate Practice and Proposed Limits», 6.
18. *Ibid.*, 9.
19. *Ibid.*, 10-11.
20. *Ibid.*, 9.
21. *Ibid.*, 12.
22. Ericsson, Krampe, and Tesch-Römer, «The Role of Deliberate Practice», 379.
23. *Ibid.*
24. *Ibid.*, 389.
25. FM 6-22, *Developing Leaders*, 1-6.
26. U.S. Army War College, *Academic Programs Guide: Academic Year 2023* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2023), 47.
27. Spenser Wilkinson, *The Brain of an Army: A Popular Account of the German General Staff*, new ed. (London: Constable, 1913), 148.
28. Stoker, *Clausewitz*, 257.
29. Wilkinson, *Brain of an Army*, 162.
30. Jörg Muth, *Command Culture: Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces, 1901-1940, and the Consequences for World War II*, 1st ed. (Denton: University of North Texas Press, 2011), 131.
31. Harlan N. Hartnass, «Report on the German General Staff School—1936», American Embassy, Office of the Military Attaché, reprinted in H100: Syllabus and Book of Readings (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College [USACGSC], julio 2022), 353-56.
32. Williamson Murray, «May 1940: Contingency and Fragility of the German RMA», in *The Dynamics of Military Revolution, 1300-2050*, ed., Madrid: MacGregor Knox y Williamson Murray (New York: Cambridge University Press, 2001), 158.
33. FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2022).
34. Army Financial Management and Comptroller, Fiscal Year (FY) 2023 *Budget Estimates, abril de 2022, Volume I. Operation and Maintenance, Army* (Washington, DC: U.S. GPO, abril de 2022), 20, 23, 30; Operation and Maintenance, Army (Washington, DC: U.S. GPO, abril de 2022), 20, 23, 30, https://www.asafm.army.mil/Portals/72/Documents/BudgetMaterial/2023/Base%20Budget/Operation%20and%20Maintenance/OMA_Volume_1.pdf.
35. *Ibid.*, 672.
36. Hannah Fischer e Hibbah Kaileh, «Trends in Active-Duty Military Deaths from 2006 through 2021», Congressional Research Service (CRS) In Focus 10899 (Washington, DC: CRS, 9 de septiembre de 2022), 1, <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF10899>.
37. Stoker, *Clausewitz*, 290.
38. Cynthia Shanahan, Timothy Shanahan, and Cynthia Misischia, «Analysis of Expert Readers in Three Disciplines: History, Mathematics, and Chemistry», *Journal of Literacy Research* 43, no. 4 (2011): 393-429, <https://doi.org/10.1177/1086296X11424071>.
39. Ronald T. Kellogg y Alison P. Whiteford, «Training Advanced Writing Skills: The Case for Deliberate Practice», *Educational Psychologist* 44, no. 4 (octubre de 2009): 250-66, <https://doi.org/10.1080/00461520903213600>.
40. Anne Collins McLaughlin y Alicia Ebbitt McGill, «Explicitly Teaching Critical Thinking Skills in a History Course», *Science and Education* 26, no. 1-2 (marzo de 2017): 93-105, <https://doi.org/10.1007/s11191-017-9878-2>.
41. Kellogg y Whiteford, «Training Advanced Writing Skills», 250-51.
42. Department of Military History, «Block Advance Sheet», in H100: Syllabus and Book of Readings (Fort Leavenworth, KS: USACGSC, julio de 2022), 16; Department of Military History, «Block Advance Sheet», in H400: Syllabus and Book of Readings (Fort Leavenworth, KS: USACGSC, julio de 2022), 15.
43. B. H. Liddell Hart, *Strategy: The Classic Book on Military Strategy*, 2nd rev. ed. (New York: Meridian, 1991), 319-70.
44. A. T. Mahan, *The Influence of Sea Power upon History, 1660-1783*, 12th ed. (Boston: Little, Brown, 1989); Julian Stafford Corbett y Eric J. Grove, *Some Principles of Maritime Strategy* (Annapolis, MD: U.S. Naval Institute Press, 1988).
45. Gray, «*The American War of War*», 30-33.
46. *Ibid.*, 34.
47. Paret, Craig y Gilbert, *Makers of Modern Strategy*.
48. Muth, *Command Culture*, 131; Department of Defense, *Summary of the National Defense Strategy of the United States of America: Sharpening the American Military's Competitive Edge* (Washington, DC: U.S. GPO, 2018), 8.
49. H100: Syllabus and Book of Readings; H400: Syllabus and Book of Readings.
50. Ike Skelton, «JPME: Are We There Yet?», *Military Review* 72, no. 5 (mayo de 1992): 6.
51. Clausewitz, *On War*, 141.