

La tendencia a cometer crímenes de guerra

Teniente Coronel (R) Robert Rielly, Ejército de EUA

● Piensa que su unidad no puede verse involucrada en crímenes de guerra? ¿Cómo lo sabe? La mayoría de los líderes piensan que eso jamás ocurriría en sus unidades, pero una historia tras otra en las que soldados e infantes de marina estadounidenses supuestamente han tomado parte en crímenes de guerra han hecho noticias. Abu Ghraib, Hadita, Hamdania y Mahmudiya todas ahora son parte de la historia militar. Las investigaciones están en curso, se ha llevado a cabo algunos consejos de guerra, pero continúan las preguntas que atormentan a los comandantes de esos soldados e infantes de marina. ¿Qué falló? ¿Se me escapó algo? ¿Pude haberlo evitado? Otros comandantes están agradecidos de que no ocurrieron crímenes de guerra en sus unidades. Algunos están convencidos de que nunca podrían ocurrir en sus unidades. Si bien existen muchas diferencias entre los incidentes antes mencionados, la tragedia para las Fuerzas Armadas no es sólo que se hayan cometido estos actos, sino que grupos de soldados e infantes de marina fueron los que los cometieron o toleraron. De esa manera, en realidad, ninguna de las medidas de protección que las Fuerzas Armadas asocian con grupos cohesivos funcionaron en estas unidades.

Hoy en día, los líderes terminan buscando respuestas y pensando si ocurrirá de nuevo. Desafortunadamente, el testimonio sugiere que sí tendrá lugar. Cómo identificar la probabilidad de que una unidad cometa un crimen de guerra es una preocupación de liderazgo. Una parte de la respuesta a esta pregunta puede existir en las conclusiones de una investigación que se llevó a cabo hace 39 años en otro incidente lamentable y trágico en la historia militar de EUA—la masacre en My Lai. El Ejército realizó una investigación sobre el porqué ocurrió la tragedia de My Lai.



(Biblioteca del Congreso)

Foto de prueba instrumental en la Investigación Peers (Informe del Departamento del Ejército de las Investigaciones preliminares del Incidente de My Lai. Ron Haeberle, ex-fotógrafo del Ejército de EUA: “Por casualidad encontré a un grupo de soldados rodeando a esas personas y uno de los soldados estadounidenses gritó, ‘¡Oye, él tiene una cámara!’ Entonces se dispersaron un poco, y me aproximé a ellos y, al mirar el panorama, percibí que la chica estaba un poco asustada y una mujer mayor estaba tratando de proteger a esa pequeña, y la anciana en frente sólo suplicaba, imploraba, y que, otra mujer abrochaba su blusa y mecía a un pequeño en sus brazos. Bien, tomé la foto, yo pensaba que iban a interrogar a la gente, pero justo cuando me alejaba del lugar, escuché disparos, miré sobre mi hombro y vi a las personas caer. Seguí mi camino. En ese momento sólo estaba captando una reacción, pero al reconsiderarlo más tarde en la vida, me doy cuenta que a esas personas las mataron a balazos. Es un sentimiento sobrecogedor que penetra todo mi cuerpo. ¿Pude haberlo evitado? ¿Cómo hubiera podido evitarlo? Eso es una pregunta que, todavía, me hago hoy en día.”

El Teniente Coronel (Retirado) Robert Rielly, Ejército de EUA, es profesor adjunto en el Departamento de Mando y Liderazgo de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Recibió su Licenciatura de la Universidad de

Norwich, su Maestría de la Universidad Estatal de Kansas y otra Maestría de la Escuela de Comando y Estado Mayor Naval. Su artículo, The Darker Side of the Force, fue publicado en la edición en inglés de Military Review, número de marzo-abril de 2001.

Las conclusiones de esta investigación son importantes. Proporcionan métodos a los actuales líderes del Ejército para monitorear y evaluar sus unidades a fin de determinar si podrían cometer crímenes de guerra. De ahí, los líderes pueden tomar medidas preventivas para evitar que estos actos se repitan.

La investigación Peers

El nombre “My Lai” es sinónimo de un fracaso significativo de liderazgo. Con demasiada frecuencia, rechazamos incidentes tal como My Lai y las clasificamos de incidentes aislados de un pelotón descontrolado o del fracaso directo de liderazgo. Este análisis simplista no comprende la profundidad, la amplitud ni la complejidad de las acciones y decisiones asociadas con My Lai. Muchas personas, aunque espantadas por la magnitud de My Lai, reconocieron una tendencia parecida y les preocupó el hecho de que pudiera ocurrir otro My Lai, dadas ciertas circunstancias. El Ejército también reconoció esto y, en su favor, intentó descubrir por qué ocurrieron los acontecimientos del día 16 de marzo de 1968. Si bien pocos se dan cuenta de estos hechos, además de la investigación criminal que se realizó sobre My Lai, el Ejército también investigó otras áreas asociadas con las operaciones de aquel día.

En noviembre de 1969, el Jefe de Estado Mayor del Ejército William C. Westmoreland seleccionó al Teniente General William Peers para encabezar una investigación de lo sucedido en My Lai para determinar lo siguiente:

- qué falló en el sistema de comunicaciones de la cadena de mando.
- por qué no se le informó al entonces Comandante de las Fuerzas de EUA en Vietnam.
- si la operación había sido o no investigada.¹

El título oficial de la investigación fue la “Revisión del Departamento del Ejército acerca de las investigaciones preliminares del incidente de My Lai”, aunque fue más comúnmente denominada la Investigación Peers. Una de las partes más significativas del informe se halla en el capítulo que trató los factores contribuyentes en la tragedia. Dicho capítulo contiene información de gran valor para los comandantes en la actualidad.

En la decisión de quién dirigiría la investigación, el General Westmoreland no pudo haber escogido a un oficial más adecuado. William Peers era el

Jefe del Departamento de los Componentes de la Reserva, tenía una reputación de objetividad e imparcialidad, y había servido en Vietnam como Comandante de la 4ª División de Infantería y Comandante de la I Fuerza de Campaña [su misión era ejercer el control operativo sobre las fuerzas de EUA y sus aliados en la Zona Táctica del II Cuerpo de Ejército así como proporcionar apoyo de combate a las unidades vietnamitas en el área]. Se alistó en el Ejército inmediatamente después de egresar de UCLA en 1937 y sirvió en Birmania en la II GM. Puesto que Peers no era egresado de la Academia Militar de EUA, Westmoreland reconoció que nadie podía acusarlo de lealtad o favoritismo hacia otros egresados de la Academia Militar.

Peers tenía una tarea poco envidiable. En realidad, el Ejército se investigaba a sí mismo y estaría sujeto a duras críticas de no llevar a cabo la investigación con la debida diligencia. Al dirigirse a los miembros del panel de investigación, explicó Peers, “Sin importar lo que nos parece, [es] nuestro trabajo sólo averiguar e informar sobre los hechos, y que pase lo que pase. No [es] nuestro trabajo determinar la inocencia ni la culpabilidad de nadie, tampoco preocuparnos de los efectos que pudieran tener los resultados de la investigación en la imagen del Ejército, ni la reacción de la prensa ni del pueblo en relación con nuestros procedimientos.”² A fin de asegurar la objetividad, Peers tomó el paso adicional de incluir dos abogados civiles en el panel, Robert MacCrate y Jerome Walsh, para servir de “consciencia pública”.³

Desde el principio, la investigación estaba sujeta a presiones de tiempo. Tenía que terminar la investigación en cuatro meses porque los delitos militares tales como la negligencia, falta de cumplimiento del deber, el no proveer información, declaraciones falsas y ocultación de un delito grave tenían dos años para el procesamiento bajo la Ley de Prescripción.⁴ Por orientación de Peers, los soldados y civiles del panel terminaron su investigación en 14 semanas, entrevistando a más de 400 testigos, muchos ya no formaban parte de las Fuerzas Armadas.⁵ Los miembros del panel tenían que organizar viajes, programar las comparencias ante el panel y recolectar todos los documentos asociados—que al final constó de más de 20.000 páginas de testimonios por sí solos.

En diciembre de 1969, después de sólo dos meses de la investigación, Peers y varios miembros del panel viajaron a Vietnam para realizar una inspección directa de la aldea de My Lai.

A fin de cuentas, los miembros del panel recopilaron una “lista de 20 individuos que sabían acerca de la matanza de no combatientes y otros graves delitos cometidos en la operación en My Lai pero no habían emitido ningún informe oficial, habían suprimido informaciones relevantes, no habían ordenado una investigación o no habían seguido la pista de las investigaciones que se realizaron.”⁶

Cuando estaba concluyendo el informe, Peers pidió a los miembros del panel formular algunas conclusiones sobre los motivos del incidente en My Lai, basadas en las pruebas que habían recolectado. Peers pensó que era importante incluir las conclusiones que detallaban el porqué y cómo la operación desengendró en una masacre. Algunos miembros se opusieron a incluir conclusiones, puesto que no parecía haber existido ninguna razón ni patrón. Bob MacCrate, uno de los dos abogados civiles en la investigación, arguyó que la inclusión de este capítulo pudiera invalidar el informe en su totalidad si los lectores descubrían que las conclusiones eran incorrectas. Peers entendió los riesgos, pero pensó que se debía incluir el capítulo para “no sólo destacar las deficiencias en la operación en My Lai, sino también identificar algunas de las diferencias entre esta operación y las de otras unidades en Vietnam del Sur.”⁷ También quería “señalar los problemas de mando y control que existían en la División *Americal* (23ª División de Infantería), problemas que requerían enérgicas medidas correctivas por parte del Ejército para evitar que se repitiera este tipo de incidente en el futuro.”⁸ Finalmente, Peers pudo persuadir al panel para que incluyera el capítulo y, tras muchos estudios, el panel determinó que había 13 factores que contribuyeron a la masacre en My Lai.

Esa lista de factores recopilados por la Investigación Peers hoy proporciona métodos a los comandantes para evaluar a sus organizaciones y determinar si los soldados o pequeñas unidades en sus comandos muestran tendencia a cometer crímenes de guerra. La intuición de Peers de incluir las conclusiones del panel fue correcta

y que, sin saberlo, proporcionó al Ejército una herramienta con implicancias de gran alcance.

Nueve factores

Si bien el informe oficial contaba con 13 factores que contribuyeron a la masacre en My Lai, Peers redujo el número de la lista a nueve en su libro, publicado en 1979. Al hacerlo, parece haber combinado algunos factores en lugar de eliminar cualquier de los 13 originales. Peers llegó a los nueve siguientes factores que incluyen:

- falta de adiestramiento adecuado
- actitud con respecto a los vietnamitas
- actitud permisiva
- factores psicológicos
- problemas organizacionales
- naturaleza del enemigo
- planes y órdenes
- actitud de funcionarios y líderes de gobierno
- liderazgo

Cada uno de los nueve factores merece una explicación.

Falta de adiestramiento adecuado. La investigación determinó que “la Fuerza de Tarea Barker y la 11ª Brigada, las unidades o los integrantes no recibieron adiestramiento adecuado en cuanto a las Leyes de la Guerra, la protección de no combatientes ni las reglas de enfrentamiento”.⁹ La investigación determinó



El Teniente General William R. Peers, 10 de diciembre de 1969, a la cabeza de un panel del Ejército que investigaba la masacre de My Lai.

que la carencia de adiestramiento fue resultado de un ritmo acelerado de despliegue, la rotación de gran número de veteranos antes del despliegue y la continua llegada de nuevos soldados a la unidad.¹⁰ No obstante, el problema de una carencia de adiestramiento no fue tan concreta.

...el informe oficial tenía 13 factores que contribuyeron a My Lai

La investigación descubrió que algunos soldados no recibieron adiestramiento sobre las Leyes de la Guerra, pero algunos no estaban seguros si lo habían recibido o no. La investigación determinó que parte de la razón fue que se realizó el adiestramiento de manera “descuidada”. Además, el cuartel general superior distribuyó guías de consulta y memorándums, pero jamás explicó o reforzó la información contenida en éstos.¹¹ Peers declara, “Algunos miembros del panel pensaron que la política del Comando de Apoyo Militar en Vietnam (*Military Assistance Command Vietnam*) de exigir que los soldados llevaran una variedad de guías de consulta, dista poco de absurdo. Estas pudieran haber servido de recordatorios, pero no pueden sustituir la instrucción.¹²

En las fuerzas armadas de hoy, muchos líderes sostendrían que la falta de adiestramiento no es un problema porque todas las unidades reciben adiestramiento sobre las Leyes de la Guerra, la protección de no combatientes y las reglas de enfrentamiento antes de desplegarse. Sin embargo, los mismos problemas que atormentaron a la 11ª Brigada en 1968 también acosan a las unidades de hoy en día. La lección para los líderes en todo nivel es asegurar que la calidad del adiestramiento equivalga a la importancia del tema y que estos líderes consistentemente lo realicen, integren y refuercen. Evaluar la calidad del adiestramiento y asegurar que la instrucción sea continua y que los soldados comprendan los reglamentos, proporcionan a los líderes algunos métodos de comprobación en cuanto al ambiente de sus organizaciones.

Actitud con respecto a los vietnamitas. Si los soldados hacen comentarios derogatorios

o raciales y parecen tratar a la población local como seres humanos inferiores o por debajo del estatus de un estadounidense, los comandantes deben darle la debida importancia a estas actividades. El poco respeto con el cual algunos integrantes de la unidad trataban a los vietnamitas, rutinariamente refiriéndose a ellos con palabras despectivas como “gooks”, “dinks” o “slopes”, afectó a Peers.¹³ Actualmente, sólo se necesita hablar con un soldado o infante de marina de EUA o leer entrevistas de revistas y periódicos para ver términos derogatorios que se usan para describir a los ciudadanos iraquíes. Aún si el comandante no escuchara estas frases derogatorias, sería ingenuo pensar que algunos soldados en la unidad no guardan una actitud negativa en relación con la población del lugar. El problema es mayor durante una insurgencia si está en tela de juicio la lealtad de la población o si existe una significativa brecha cultural, ambos de los cuales son condiciones probables en el ambiente operativo contemporáneo.

A fin de evitar que esto ocurra, los líderes deben evaluar las actitudes, creencias y normas operativas de sus unidades con relación al enemigo y la población local. Además, los comandantes deben impedir que sus subalternos toleren una actitud derogatoria de sus soldados e infantes de marina con respecto a la población nativa.

Uno de los métodos históricamente probados para que los soldados de un ejército superen el temor de matar a otros en combate es deshumanizar al enemigo y hacer que los soldados lo odien. Matar por odio es un motivador poderoso, pero puede producir consecuencias involuntarias. Por ejemplo, si condicionamos una unidad a odiar a los insurgentes y a matarlos en combate, y la unidad encuentra cada vez más difícil distinguir a los insurgentes de la población normal, muy pronto, en las mentes de los soldados, la población puede llegar a ser el enemigo odiado y, de esa manera, ser víctimas de la conducta ilegal. Para desalentar estas actitudes, mientras los líderes preparan a sus soldados e infantes de marina para las realidades del combate, deben enfatizar las razones lógicas para matar al enemigo.

Actitud permisiva. Peers escribió, “La División *Americal* y la 11ª Brigada tenían políticas estrictas y bien concebidas sobre el trato de prisioneros, la gestión de civiles vietnamitas y la

protección de sus propiedades. No obstante, fue evidente que hubieron fallos en la comunicación e implementación de estas políticas.”¹⁴ De hecho, los incidentes de mala gestión y trato duro de prisioneros no comenzaron con My Lai y estaban presentes por mucho tiempo antes de la operación. Peers sugirió que los comandantes o no se dieron cuenta del trato ilegal o lo toleraron por aprobación tácita. Esto dio como resultado que muy rápidamente estas actitudes formaron parte de la norma operativa de las unidades. A medida que se desarrollaron las operaciones en Vietnam, los soldados sospecharon que la población estaba apoyando al enemigo, dada la capacidad de la población de evitar minas y cazabobos.¹⁵

Los ejemplos históricos de las operaciones de contrainsurgencia han mostrado que los soldados e infantes de marina se sienten frustrados por la ambivalencia de la población a la que intentan ayudar y proteger. Esto puede frustrar a los soldados e infantes de marina, y la falta de respeto y duro trato a la población puede seguir de inmediato. Los incidentes en Irak han destacado el trato justo de detenidos y civiles, sin embargo, en un entorno estresante, las actitudes pueden cambiar de la noche a la mañana. Los comandantes tienen que establecer el ambiente apropiado en la organización y evaluar cómo sus unidades tratan a los detenidos, civiles y sus

propiedades. Los líderes en todo nivel deben claramente enunciar a sus subalternos cuáles comportamientos son permisibles y cuáles no y reforzar estas orientaciones de forma continua.

Factores psicológicos. Cuando los soldados presentes en My Lai dieron sus declaraciones ante el panel, Peers dijo que, con frecuencia, usaron las palabras, “temor”, “aprensión” y “nervioso” para describir sus emociones.¹⁶ Los soldados de la Compañía C del 1-20 Regimiento de Infantería, en particular, se sentían inquietos y frustrados por el número de bajas que la unidad había sufrido como resultado de las minas y cazabobos y de su incapacidad de establecer contacto con el enemigo. Para los soldados de la Compañía C, ver a sus camaradas heridos o lisiados sin poder tomar represalias aumentó la frustración.

Además, los comandantes de la División *Americal* de la Fuerza de Tarea Baker habían presionado a las unidades para que “fueran más agresivas y rápidamente hicieran contacto con el enemigo.”¹⁷ En el caso de My Lai, la naturaleza agresiva del comandante de la Fuerza de Tarea, Teniente Coronel Frank Barker, y su fomentación de competencia entre las compañías presionaron a los soldados para que hicieran contacto con un enemigo escurridizo.

La aprensión, frustración y presión desde niveles superiores forma una combinación volátil en cualquier organización. Cada uno de estos elementos aislados puede ocasionar problemas, especialmente, en las operaciones de estabilización y apoyo. A medida que aumentan las bajas ocasionadas por un enemigo esquivo y oculto, los comandantes necesitan estar más visibles y ejercer mayor influencia y dar más orientaciones. Los líderes también deben evaluar y monitorear las actitudes de los soldados y de las pequeñas unidades cohesivas para determinar si hay un nivel nocivo de presión y frustración. Además, los comandantes deben establecer un ambiente en su organización que promueva la discusión abierta de las emociones de los soldados, especialmente, el temor.

Problemas organizacionales. Peers escribió que si bien los “problemas organizacionales existían en todos los niveles, desde el de compañía a través de la fuerza de tarea y brigada, hasta el del Cuartel General de la División *Americal*”, se podría encontrar los problemas en cada gran



Scott Andrew Ewing

Grafiti dejada en una casa iraquí después que una unidad estadounidense realizó un registro, septiembre de 2005.

unidad en Vietnam.¹⁸ La Fuerza de Tarea Barker fue un batallón *ad hoc* con una compañía de cada uno de los batallones asignados a la brigada. El comandante fue, en realidad, el jefe de operaciones de la 11ª Brigada y formó su plana mayor del personal orgánico, reasignando el mínimo número de oficiales de la plana mayor de la brigada para apoyarlo. Peers opinó que aunque los problemas organizacionales eran factores contribuyentes, no se pudieron “citar como la causa principal”.¹⁹

En las unidades actuales, podemos ver muchos de los problemas organizacionales encontrados en las unidades en My Lai. Las pequeñas planas mayores, las organizaciones *ad hoc*, las adscripciones temporales y la carencia de personal aún son problemas que algunas organizaciones enfrentan. Los líderes lidian con la proporción de “soldados-a-tarea” que se asocia con la lucha de una contrainsurgencia. Determinar si las unidades tienen el número suficiente de tropas para cumplir sus misiones sin disruptir la cadena de mando o cohesión grupal es una consideración importante. A fin de aliviar cualquier problema posible asociado con la estructura organizacional, los comandantes de unidad deben evaluar el impacto que tiene su estructura organizacional en las operaciones, así como el efecto que tienen las nuevas organizaciones en la organización original cuando se integran en una unidad.

Naturaleza del enemigo. Como es el caso de las operaciones actuales y como probablemente será en el futuro cercano, era difícil distinguir a los combatientes de los no combatientes en Vietnam. Peers escribió que en los “baluartes comunistas tradicionales y las áreas dominadas por el Vietcong... podía asumirse razonablemente que todos los varones de edad militar eran Vietcong de una u otra forma.”²⁰ No obstante, eso no fue el caso en otras partes del país.

Los comandantes enfrentarán situaciones semejantes en el futuro y deberán considerar la naturaleza del enemigo cuando evalúan sus unidades. En vista de que el enemigo tiene poco o ningún respeto por las Leyes de la Guerra, no se adhiere a lo que consideramos “las reglas” y consistentemente pondrán a prueba nuestro compromiso con la moralidad, llega a ser tentador para los soldados bajo presión responder de la misma manera. Las fuerzas enemigas continuarán empleando esta táctica para sacar provecho de

una reacción exagerada por parte de las Fuerzas Armadas de EUA. En este tipo de ambiente, los comandantes deben observar el efecto que surten las tácticas del enemigo en sus soldados y evaluar el impacto en el ambiente organizacional y en las normas operativas de las pequeñas unidades.

Planes y órdenes. Peers observó que en My Lai, “a medida que se transmitían las órdenes de Barker hacia los niveles inferiores de la cadena de mando, las mismas se iban amplificando y modificando, dando como resultado que un gran número de soldados tuvieran la impresión de que sólo el enemigo se quedaría en My Lai 4 y que todos los que se encontraban allí serían aniquilados”.²¹ El problema fue exacerbado por un ambiente de comando en el cual los subalternos tenían miedo de cuestionar o pedir aclaraciones con relación a las instrucciones dadas por el

Actualmente, sólo se necesita hablar con un soldado o infante de marina de EUA o leer entrevistas de revistas y periódicos para ver términos derogatorios que se usan para describir los ciudadanos iraquíes.

jefe de compañía, el Capitán Ernest Medina, el comandante de la Fuerza de Tarea Barker o el comandante de la división, General Samuel Koster.²² Además de establecer un entorno en el que los soldados sepan que pueden hacer preguntas, los comandantes deben asegurar que todo el personal en sus unidades o los soldados agregados en sus organizaciones sepan que pueden abordar todo tipo de tema a todas horas con la cadena de mando. En situaciones ambiguas y flexibles, los líderes tienen que asegurar que ellos mismos y sus subalternos emitan órdenes claras que puedan ser entendidas por unidades en cualquier nivel. Además, aunque el adiestramiento y enseñanza institucional destacan

la importancia de la claridad en las órdenes y planes, los líderes no siempre recalcan esta importancia en las operaciones reales, cuando el tiempo y familiaridad afectan el proceso. Los líderes deben asegurar, consistentemente, que todo su personal, especialmente, los soldados de las organizaciones agregadas, entiendan con claridad todas las órdenes e instrucciones.

Actitud de funcionarios y líderes de gobierno. EUA no siempre se podrá dar el lujo de trabajar con gobiernos locales y nacionales que muestren respeto hacia la vida humana. Peers escribió que los funcionarios vietnamitas locales opinaban que cualquier

persona que vivía en My Lai era, ya sea, Vietcong o partidario de los Vietcong, y por lo tanto consideraban el área como una zona militar sin restricciones, aprobando automáticamente cualquier solicitud de disparar en el área.

Los líderes de hoy en día podrían encontrar situaciones semejantes si un gobierno local no valoriza las vidas de sus ciudadanos o usa el área para fines políticos tal como el control de apoyo a un partido político opositor por medio de las operaciones militares. En la era de My Lai, la actitud de los funcionarios survietnamitas se le contagió a algunos soldados estadounidenses, que muy pronto llegaron a ver a la población como desechable. Si al gobierno no le importa las bajas civiles, las Fuerzas Armadas de EUA pueden despreocuparse y descuidar la reducción de bajas de los no combatientes, como fue el caso en My Lai.²³ Mientras los comandantes evalúan a sus unidades, deben considerar las creencias, actitudes y costumbres del gobierno local y nacional con relación a la población. Si existe una actitud de indiferencia, los líderes deben asegurar que sus subalternos no la adopten. Sería difícil, pero crucial, determinar si existe esta actitud a nivel de gobierno local.

Liderazgo. La Investigación Peers determinó que, sobre todo, una carencia de liderazgo fue la causa principal de la masacre.²⁴ El no obedecer las políticas, el no controlar la situación, el no verificar, el no realizar una investigación y la falta de implementación de políticas y medidas



Haeberte, Biblioteca del Congreso

Un soldado estadounidense quema ítems agrícolas en My Lai, Vietnam, 1968. Este tipo de acto es un crimen de guerra.

de seguimiento estaban todas presentes. Los miembros del panel determinaron que, si bien Barker emitió órdenes de tipo misión, no verificó para determinar si sus subalternos cumplían debidamente sus órdenes.²⁵ Además, el ambiente de comando en todas partes de la organización no fomentó comunicaciones abiertas. En la Fuerza de Tarea, el Teniente Coronel Barker no tenía “una estrecha relación de trabajo con sus subalternos”.²⁶ Por eso, nadie cuestionó sus órdenes. Fue casi el mismo caso con el jefe de la Compañía C, Ernest Medina, quien fue muy respetado por sus soldados y oficiales subalternos. El panel comentó, “nadie cuestionó su autoridad ni su juicio.”²⁷ El general de División Samuel Koster exacerbó esta situación aún más al crear un entorno de mando en el cual su plana mayor tenía miedo de darle malas noticias o abordar problemas.²⁸ De esa manera, cuando la información sobre lo que había ocurrido en My Lai comenzó a salir a la luz, nadie en la plana mayor tuvo el valor para decírselo al Comandante General. En su lugar, los integrantes de la cadena de mando ignoraron la información.

La investigación concluyó que los líderes de pelotón de la Compañía C se identificaron más con sus soldados que con el cuartel general superior. Los tenientes querían ser aceptados por los soldados de sus pelotones y formar parte del grupo. Peers concluyó que porque éstos eran jóvenes e inexpertos, no tomaron ninguna medida para corregir comportamientos indeseables.²⁹

El no fomentar el ambiente adecuado e implementar los estándares son suficientemente dañinos, pero no llega a ser la razón comprensiva de un fracaso de liderazgo. Entre las causas principales de la masacre de My Lai se encuentra el hecho de que los valores y normas de la unidad cohesiva toleraron la comisión de estos crímenes y además antepusieron la lealtad hacia el grupo en lugar de la lealtad hacia la institución, tolerando así el silencio con respecto a los crímenes. En el caso de My Lai y algunos incidentes recientes, fue necesaria la valentía de individuos fuera de la organización para denunciar lo que sucedió, porque nadie en la unidad lo hizo. La cohesión era demasiado fuerte.

Los líderes, a menudo, presumen que sus soldados e infantes de marina serán más fieles a la organización que a sus camaradas. La investigación del historiador Richard Holmes sugiere lo contrario. Holmes escribe, “Existe toda posibilidad de que las normas grupales entrarán en conflicto con las metas de la organización de la cual forman parte”.³⁰ Esta es una conclusión inquietante para cualquier líder—pero que merece atención. Las conclusiones del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (*CALL*) validan la conclusión de Holmes de que un desafío enfrentado por los líderes de pequeñas unidades es identificarse excesivamente con los soldados con los cuales conviven y comparten los peligros operativos. El *CALL* advierte que la misión, en lugar de relaciones, debe ser el elemento clave en la toma de decisiones.³¹

Implicancias actuales

Los comandantes en la actualidad tienen que evaluar el ambiente de la unidad para determinar si sus subalternos consideran que pueden cuestionar las instrucciones ambiguas o inciertas o si pueden hablar de las malas noticias con el cuartel general superior. Es de igual importancia para los comandantes evaluar el ambiente de las unidades subordinadas. Los líderes deben reconocer que los valores pueden cambiar en situaciones emocionales significativas tal como el combate y evaluar la cohesión de las pequeñas unidades y los subyacentes valores que se encuentran en estos grupos. Los comandantes se equivocan al presumir que una vez inculcados, los buenos valores organizacionales siempre serán

retenidos por todas las unidades. Se necesita reforzar los valores de manera constante, y los comandantes deben monitorear los valores de los pequeños grupos en su organización para determinar si cumplen con los estándares de la institución.

La lección más importante que nos han enseñado estos incidentes recientes en Irak es que aún pueden tener lugar los crímenes de guerra, hasta en las fuerzas armadas profesionales y organizadas. Los comandantes deben permanecer vigilantes y darse cuenta de que, de hecho, podría ocurrir en sus unidades. Entender las áreas que deben evaluar en sus organizaciones puede darles una ventaja en la identificación de problemas y actitudes incipientes.

William Peers y su comisión proveyeron un gran servicio al identificar las áreas que los comandantes militares deben monitorear y evaluar. La vigilancia sostenida y la educación proporcionalmente enfocada ayudarán a los comandantes futuros a impedir que ocurra un crimen de guerra. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El Teniente General W.R. Peers, *The My Lai Inquiry* (Nueva York y Londres: W.W. Norton and Company, 1979), p. 3.
2. *Ibid.*, p. 10.
3. *Ibid.*, p. 20.
4. *Ibid.*, p. 50.
5. *Ibid.*, p. 11.
6. *Ibid.*, p. 212.
7. *Ibid.*, págs. 229-230.
8. *Ibid.*, p. 230.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. *Ibid.*, págs. 230-231.
14. *Ibid.*, p. 232.
15. Anderson L., David, *Facing My Lai: Moving Beyond the Massacre* (Lawrence: University of Kansas Press, 1998), p. 100.
16. Peers, p. 234.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*, p. 235.
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*, p. 236.
21. *Ibid.*
22. Anderson, p. 126.
23. Peers, p. 237.
24. *Ibid.*, p. 232.
25. *Ibid.*, p. 233.
26. *Ibid.*
27. *Ibid.*
28. Anderson, p. 126.
29. Peers, p. 233.
30. Holmes Richard, *Acts of War: The Behavior of Men in Battle* (Nueva York: The Free Press, 1985), p. 323.
31. El Centro de Lecciones Aprendidas de Ejército (Center for Army Lessons Learned), *Leader Challenges: Initial Impressions Report* (Fuerte Leavenworth, Kansas, diciembre de 2005), p. 14.