

Cómo mitigar la interacción con líderes clave

General de División Richard C. Nash, Guardia Nacional de Minnesota

Capitán Eric P. Magistad, Guardia Nacional de Minnesota

Los autores quisieran expresar su agradecimiento al Coronel Neal Loidolt y al Coronel Dirk Kloss por sus significativas aportaciones en lo que respecta a la estructura y redacción de este artículo en inglés.

LAS INICIATIVAS MEDIÁTICAS en el área de operaciones de la División Multinacional-Sur ocurrieron con articulada rapidez en vías a la transición de las fuerzas de Estados Unidos en Irak, el 30 de junio de 2009. Las Fuerzas de Seguridad iraquíes cada día mejoraban sus capacidades, pero, ¿estaban preparados para tomar el control total de las operaciones? ¿Cómo sería la vida para las Fuerzas estadounidenses bajo las condiciones del acuerdo de seguridad? Se entendía el acuerdo en teoría, pero su implementación generó una lista interminable de preguntas. No obstante, había un aspecto indiscutible: el camino hacia el futuro exigirá una relación sistemática con los líderes iraquíes para aprovechar sus poderes de persuasión en el pueblo.

Los comandantes militares han estado reuniéndose con importantes funcionarios desde el principio del conflicto en Irak. Estos contactos con los líderes clave ayudan a los comandantes a promover sus metas al fortalecer las relaciones con iraquíes influyentes que comprenden el complejo terreno humano de Irak. Sin embargo, con frecuencia, las reuniones se dan según las circunstancias ad hoc y pocas veces son integradas como parte de las operaciones estratégicas.¹ En esencia, una reunión con un líder no es más que una herramienta diplomática que se usa para influir, informar o educar a un líder importante.

El 1 de julio de 2009, las fuerzas iraquíes asumieron la responsabilidad de las operaciones de seguridad en las ciudades del país, pero la interacción con los líderes clave seguía siendo importante. A petición de Irak, las fuerzas estadounidenses centraron sus actividades en el adiestramiento, asesoría, asistencia y coordinación con las fuerzas iraquíes en las ciudades. En colaboración con las fuerzas iraquíes, si bien la mayoría de las tropas de combate estadounidenses se habían replegado de las áreas densamente pobladas, las fuerzas de EUA continuaron llevando a cabo operaciones.

El Comandante de la 34ª División de Infantería y de la División Multinacional-Sur (*MND-S*) sabía que dirigirse a audiencias clave de Irak era crucial para informar al pueblo de Irak sobre la nueva postura de las fuerzas estadounidenses. El comandante usó las reuniones con los líderes clave para establecer relaciones entre los líderes a nivel nacional del país anfitrión y otros líderes tanto en las comunidades como en la *MND-S*.

En el presente artículo, se examinará el proceso de interacción con líderes clave, así como establecer cuál es su lugar en las operaciones actuales. La frase “mitigar la interacción con líderes clave” se refiere a un método propio de la 34ª División de Infantería que se usaba para simplificar este proceso de interacción. Frecuentemente, esta interacción se lleva a cabo para fortalecer las relaciones y continuar diálogos importantes. A fin de maximizar, a largo plazo, los efectos vinculados a estas interacciones en todas partes del país, el Comandante del *MND-S* adoptó el concepto de que la interacción con líderes clave debe ser del tipo que “mitiga” (depone actitud

El General de División Richard C. Nash es el comandante de la 34ª División de Infantería. En agosto de 2010, el General de División Nash fue nombrado por el Gobernador como el 30º Administrador Militar de la Guardia Nacional del Estado de Minnesota. Cuenta a su haber con una Licenciatura con mención en salud, biología y educación física de la Universidad Estatal de Mankato y una Maestría de la Escuela Superior de Guerra. El General de División Nash fue comandante de la División Multinacional-Sur en Basra, Irak de 2009 a 2010.

El Capitán Eric P. Magistad, Guardia Nacional del Ejército del estado de Minnesota, se desempeña en calidad de planificador de operaciones de información en el Centro de Operaciones de Información del Cuerpo de Infantería de Marina en Quantico, Virginia. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Minnesota y una Maestría de la Universidad de Wisconsin-Milwaukee. El Capitán Magistad sirvió como jefe de operaciones de información a nivel de brigada y división cuando estaba desplegado con la 34ª División de Infantería de 2009 a 2010.

hostil): o sea, calma la sospecha o antipatía. Si los líderes militares en Irak pudieran encontrar maneras de relacionarse con potenciales aliados a través de un diálogo amistoso y común, se extendería la esfera de su influencia mutua. La división fue capaz de articular con éxito una estrategia que proporciona lecciones aprendidas para las operaciones en el sur de Irak y —por extensión— a las áreas fronterizas en el sur y este de Afganistán. En el presente artículo, se proporcionan algunas recomendaciones para una estrategia de adiestramiento del Ejército que incorpora como ejemplos los relatos de las experiencias de esta división en la Operación *Iraqi Freedom*.

Una nueva era de interacción

Desplegada en Basra, muy lejos de las grandes bases avanzadas de operaciones y del congestionamiento de Bagdad, la *MND-S* basó sus operaciones en un ambiente operativo muy distinto. En casi cada aspecto —político, militar, económico y social— Basra difiere mucho de la capital del país. Es una ciudad que, por mucho tiempo, ha dado esperanzas a su población, con yacimientos petrolíferos al oeste de Qurnah y Ramalah y un aeropuerto internacional utilizable que fue construido por los alemanes en la década de los años 80. La provincia de Basra, posee la más profunda vía fluvial que conecta a Irak con el Golfo Pérsico, es un área empapada de riqueza pero, al mismo tiempo, arruinada por el conflicto interno. Sin embargo, después de que se ejecutó con éxito la Operación *Charge-of-the-Knights* en el 2008, la ciudad comenzó a dar muestras de revitalización. En 2009, después de que se le quitó el control del puerto de agua profunda de Umm Qasr a la milicia, aumentó significativamente el ritmo de la actividad comercial en la medida que comenzaron a llegar más contenedores de la naviera *Maersk*. A pesar de dichas mejoras, los especialistas en transporte marítimo acordaron en que la ciudad necesitaría una modernizada infraestructura, electricidad ininterrumpida y más atracaderos para mantener los estándares de un puerto internacional. Además, los líderes comerciales en el lugar todavía se quejaban de la corrupción en la zona portuaria —un problema evidente en todo el sur de Irak.²

A medida que el nuevo ambiente tomó forma a principio de 2009, el Cuartel General de la 34ª División de Infantería, una unidad de la Guardia

Nacional del Ejército con sede en Rosemount, estado de Minnesota, se hizo cargo del mando y control de la *MND-S*. En este nuevo ambiente controlado por las Fuerzas de Seguridad iraquíes y con una nueva división estadounidense en el rol de asesoría, ¿cuál sería la estrategia de interacción de la división con sus homólogos iraquíes? ¿Con quién y cómo debía establecer vínculos la *MND-S*? ¿Quién estaría dispuesto a colaborar con las fuerzas estadounidenses y transmitir al pueblo los mensajes del Comando? Además, ¿cómo podrían las fuerzas de EUA desmistificar su presencia en la era post 30 de junio? ¿Cuáles eran las preocupaciones del pueblo, y cómo podría la división participar en esta nueva fase de la operación? A medida que la insurgencia perdió fuerza en Irak y el conflicto pasó a una nueva etapa, la importancia de las iniciativas de información no podía ser exagerada. Si bien las milicias, en gran parte, habían sido derrotadas, quedaban eventos cruciales por venir, a saber: la implementación de un acuerdo de seguridad entre Irak y EUA, elecciones parlamentarias, reducción de las fuerzas estadounidenses y el desafío de manejar adecuadamente las percepciones de los iraquíes comunes y corrientes en el sur de Irak. La identificación de estos eventos ayudó a enfocar la estrategia de interacción de la *MND-S*. En este ámbito, los individuos tales como los gobernadores de las provincias, los comandantes del Ejército iraquí y los Jefes de Policía iraquíes eran los candidatos más obvios con los cuales el comandante de la división podría establecer relaciones.



El General de División Nash con Sayyid al-Moosawi en su hacienda de caballos y cabras.

Sin embargo, nuestros líderes siempre deben considerar otras opciones más allá de lo obvio para encontrar otras voces que no se han hecho escuchar. Los líderes religiosos de otros países están entre los individuos más difíciles con los cuales establecer relaciones —principalmente dado que los líderes militares de EUA suelen carecer de la comprensión cultural adecuada de las religiones no occidentales. No obstante, los líderes de la división estadounidense reconocieron que ciertos clérigos clave tenían una gran influencia como representantes de una población que normalmente era inalcanzable por medio de los medios de comunicación tradicionales en el occidente (v.gr., conferencias de prensa). Una manera indirecta de influir en la opinión pública era influenciar a esos líderes religiosos que convocan y guían a un determinado público.

El término *sayyid* es un título honorífico dado a los hombres por los musulmanes chiitas que creen que estos son los descendientes del profeta islámico Mahoma.³ Uno de estos líderes en la región era *Sayyid* Abdul al-Moosawi, el cual tenía gran influencia en el ambiente informativo religioso. De hecho, ejercía influencia sobre casi medio millón de chiitas, sólo en la provincia de Basra. En calidad de líder de la secta chiita Shaykhiyam la influencia que ejercía traspasaba las fronteras tribales, provinciales y —posiblemente— hasta nacionales. En una provincia con una población entre dos a tres millones de personas, la voz de Moosawi podría hacerse escuchar en una audiencia comparable con una red de cable TV de mediano tamaño en EUA.

Sayyid Moosawi también era un empresario astuto y conocedor del mundo que empleó a más de mil ciudadanos de la ciudad de Basra en más de doce empresas. Cuando los británicos se replegaron, Moosawi inmediatamente hizo contacto con el primer grupo de las fuerzas estadounidenses desplegadas en Basra. Como golpe de suerte para la 34ª División de Infantería, Moosawi también tenía establecido nexos con el estado de Minnesota debido a sus visitas a la Clínica Mayo en Rochester, Minnesota, donde su padre —también clérigo respetado y renombrado— había recibido tratamiento médico. Moosawi lideraba la mezquita más grande en Basra, con otras 150 estructuras menores a través de la ciudad de 2,5 millones de habitantes. Era un líder clave que podría “abrir puertas” para la división. Después de una fiesta de recepción efectuada en junio de 2009 en una base

operacional de contingencia —a la cual la división invitó un gran número de prominentes líderes políticos, sociales y militares del área de Basra— el Comandante de la *MND-S* conversó directamente con Moosawi en su hacienda.

Si bien los oficiales de mayor jerarquía comparten un conjunto de rasgos comunes que se dan en todo líder de éxito, la experiencia civil del comandante de la división en el área de la industria le daba una especial preparación para abordar asuntos comerciales. A una persona como él con un fuerte conjunto de capacidades y que había tenido éxito en el mundo comercial, le era fácil ser franco y demostrar genuino interés por la otra persona. En un ambiente comercial civil, es común comenzar con una conversación ligera con miras a llegar a los temas concretos de trabajo, motivo por el cual se efectuó la reunión. Cualidades tales como una activa atención y el fortalecimiento paulatino de las relaciones son claramente valoradas en la alta gerencia del mundo comercial. Sin embargo, en las fuerzas militares (especialmente en el extranjero), los líderes normalmente anticipan interactuar con personas que son hostiles con respecto a las intenciones de EUA. Al depender en las así llamadas “capacidades persuasivas” como parte de una estrategia de interacción general, un comandante puede calmar a un líder clave de la nación anfitriona, y de este modo, trabajar hacia aquellas áreas de común interés en las cuales se interconectan las intenciones de ambos líderes.

En la primera reunión, Moosawi y el comandante de la división se abrazaron (según la costumbre); montaron a caballo; caminaron; comieron de un abundante buffet de pan, carne de cordero y legumbres cosechadas en el lugar; se reunieron con una gran asamblea de líderes en la sala de reuniones (*diwan*) de Moosawi; comieron nuevamente; y por último, visitaron una imprenta cerca de la mezquita de Moosawi. Claramente Moosawi era como una clásica figura del renacimiento con intereses comerciales por todas partes; un actor importante en la comunidad de Basra. Durante todo el día, él y el comandante de la división discutieron los temas relacionados con el sermón semanal que daría Moosawi, tales como el estado de derecho, el sistema penitenciario e incluso acerca del marco del acuerdo de seguridad pendiente. El comandante también prometió adherirse a las condiciones del acuerdo de seguridad —que las fuerzas de EUA actuaran sólo

a petición de las Fuerzas de Seguridad iraquíes. En calidad de Presidente del Grupo Al-Moosawi —su compañía madre— Moosawi obviamente tenía una variedad de ambiciones comerciales. Estas ambiciones no pasaron desapercibidas por el comandante de la división mientras discutían las distintas empresas de Moosawi.

Con frecuencia, en ambientes austeros u hostiles, los comandantes desarrollan un esquema mental de “tarea-propósito-método”, se comportan de manera seria y manteniendo el principio de “el trabajo va primero” cuando interactúan con los líderes de la nación anfitriona. Con la expectativa de obtener resultados inmediatos, se tornan impacientes e irritables cuando los efectos deseados de una interacción no se materializan de inmediato.⁴ Piensan que la interacción directa con un funcionario importante del gobierno es el mejor método, dado que es el método más directo. No obstante, en muchas culturas es importante forjar relaciones *antes* de solicitar reciprocidad. Los occidentales tienden a pensar en términos de *quid pro quo*, o sea, una cosa a cambio de la otra; la cultura iraquí no funciona de esa manera. El buen entendimiento entre dos personas no surge de un día para el otro, y cultivar una relación necesaria es una cuestión de diligencia.

Puesto que esta forma de interacción toma tiempo, la división elaboró un consistente programa de interacción con líderes clave, con Moosawi y otros líderes del lugar. El haber elaborado un plan para desarrollar estas relaciones, hizo mucho más fácil hablar sobre temas de importancia crucial, a saber —ataques contra las fuerzas estadounidenses— durante las reuniones subsecuentes con Moosawi. (Los ataques con dispositivos explosivos improvisados y de fuego indirecto en ese entonces todavía eran una realidad lamentable en el sur de Irak —aunque con mucha menor frecuencia que uno o dos años antes). No obstante, muchas veces, una discusión amena de la cosecha datilera comenzó las conversaciones entre el comandante de la división y Moosawi. En numerosas ocasiones, los dos líderes intercambiaron regalos. Es buena práctica interactuar con otra persona con preguntas bien pensadas sobre temas interesantes y usar estas pequeñas charlas con motivos específicos.

El recolectar datos es uno de estos motivos. La interacción proporciona datos al comandante y al Estado Mayor sobre las redes enemigas y nuevas percepciones de cómo las estructuras políticas,

económicas y sociales inciden en las amenazas en el área. En condiciones ideales, la inteligencia también contribuye al proceso de interacción. La inteligencia puede ofrecer información y sugerir preguntas que se relacionan con los requerimientos de inteligencia de alta prioridad. Es posible que la mejor manera de asegurar que la inteligencia *proporcione* información así como la *reciba* en estas interacciones entre líderes, sea empleando a un oficial de enlace de inteligencia militar. Sujeto a sus personalidades, la disponibilidad de soldados y los deseos del comandante, los integrantes de la sección de inteligencia militar pueden ser útiles para tomar notas en las reuniones entre líderes.

Desde una perspectiva de inteligencia, la interacción entre líderes clave permite que el comandante evalúe el nivel de confianza con el que cuenta por parte del gobierno y de las autoridades militares. Como otros han demostrado, el desafío del uso de estas interacciones para abrir puertas con los insurgentes es que estas propuestas deben estar vinculadas con una iniciativa legítima por parte del gobierno anfitrión con respecto a la reconciliación o acomodación de los insurgentes.⁵ El apoyo de inteligencia en las interacciones entre líderes clave permite que un comandante de mayor jerarquía evalúe no sólo la voluntad del gobierno anfitrión de proteger a su propia población y realizar operaciones con los insurgentes, sino también las capacidades técnicas de la nación anfitriona. El comandante también puede determinar la influencia que ejerce un líder en la nación anfitriona en su área de operaciones.

Por ejemplo, en una interacción con líderes clave de las Fuerzas de Seguridad iraquíes de 2009 en el sur de Irak, un oficial superior iraquí dijo a una multitud que, “Si (los insurgentes) entran en mi área, se enfrentarán con mis fusiles y se les matará”. Si bien esta declaración no pone a prueba su competencia o capacidad, reveló una cualidad de líder y, de igual importancia, sugirió el tipo de ambiente social que establecerían los iraquíes.

Cómo hacer amigos y ejercer influencia sobre las personas

Según el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de EUA, “las células de interacción con líderes clave proporcionan una metodología basada en efectos para influir las operaciones de espectro total en una designada área de operaciones”.⁶ El

establecimiento de buenas relaciones con líderes claves ayuda al comandante a fortalecer relaciones más fructíferas con líderes influyentes en su área de operaciones. La 34ª División de Infantería reconoció esto meses antes de su despliegue y organizó una célula de interacción con líderes clave para lidiar con este requerimiento. La célula produjo información crucial para la *MND-S* a fin de dar inicio a las conversaciones que ayudaron a forjar relaciones personales para un comandante mediante múltiples reuniones y contactos en su agenda. Evidentemente, la eficacia de una interacción de líderes clave a nivel de división depende, en parte, de las personalidades de los individuos que asisten a la reunión.

Las distintas fases de conflicto requieren diferentes estrategias. A medida que el conflicto y el entorno evolucionaron en Irak, aumentó la necesidad de ejercer los cuatro elementos del poder nacional (diplomático, información, militar y económico). Actualmente, la diplomacia es más importante que nunca, y con los equipos de reconstrucción provincial realizando operaciones en el terreno y los soldados llevando a cabo misiones de asesoría y apoyo, la exigencia constante de desarrollar relaciones significativas con líderes políticos, militares y sociales siguen siendo indispensables.

Un comandante no recibe adiestramiento diplomático formal y, por lo tanto, es esencial que él interactúe con su audiencia respaldado por un asesor político asignado. Debe prepararse y ensayar antes de cualquier tipo de interacción formal —especialmente, en circunstancias cuando los temas a tratar no están directamente vinculados con las operaciones militares, fronterizas o de policía. Cabe mencionar que también son importantes experimentados asesores culturales e intérpretes. Su participación es inestimable en la elaboración de los puntos a tratar. En las interacciones conjuntas, es indispensable que todos hablen con una sola voz, de tal manera que comuniquen un mensaje unificado. Este tipo de consistencia generará resultados superiores y hará posible que cada interacción se fundamente en los resultados de la interacción anterior.

Los iraquíes, particularmente, las Fuerzas de Seguridad, perciben a un general estadounidense de manera muy especial. En su papel de diplomático, las palabras, las acciones, las emociones y las

destrezas de comunicación son importantes. Los buenos modales, el conocimiento situacional y el dominio del idioma árabe contribuyen a la eficacia de una interacción. Hay muchas maneras de mostrar respeto a las personas con las cuales se interactúa, sin embargo, asesorarlos, aconsejarlos y felicitarlos por sus logros ayuda a dar forma a esa relación y producir resultados positivos.

Una vez que el comandante establezca su estilo de interacción y logre un patrón de éxito, es momento de considerar usar la influencia de su socio para explorar otras maneras de interacción. Las redes sociales informales son los componentes más importantes de la sociedad rural en Irak. En muchas de las áreas fronterizas lejanas, las tribus constituyen el elemento fundamental de la sociedad iraquí.

Sabiendo esto, escogimos la hacienda de Moosawi como el lugar para celebrar la segunda reunión entre él y el comandante de la división, dado que su entorno casual presentó oportunidades para que se celebraran otras reuniones —no sólo con Moosawi, sino con otros dentro de su red social y cerca a la misma. Si la división necesitaba información sobre una red social fuera de la secta de Moosawi, lo más seguro era que Moosawi sabría a quién se debería contactar.

En términos operacionales, durante la fase de preparación de despliegue de la 34ª División de Infantería, nos vimos obligados a reducir la presencia militar en las ciudades en el sur de Irak. Esto degradó la concienciación situacional de los comandantes en todos los niveles, engendró críticas brechas de información y ocasionó significativas desventajas para la división. Como consecuencia, además de proporcionar información e influenciar a los iraquíes, la interacción con líderes clave también ayudó a los comandantes a comprender el entorno operacional. Un proceso bien estructurado de interacción con líderes clave puede mejorar significativamente la comprensión de un comandante más de lo que una docena de analistas de inteligencia jamás podrían hacer.

La estrategia de la División Multinacional-Sur

La célula de coordinación de fuegos y efectos de la 34ª División de Infantería es el ente responsable de la interacción de informaciones, que incluye todo desde las operaciones cívico-militares hasta

la administración de sensores. El coordinador de efectos ejerce control sobre esta combinación de capacidades. La filosofía del coordinador podría ser resumida de la siguiente manera:

- Concentrar las interacciones; menos puede ser mejor.
- Definir la tarea y motivo de la interacción.
- Vincular las interacciones con las prioridades de la división e integrarlas en las operaciones.
- Ser cauteloso; saber quién interactúa con quién.

En la Figura 1 se muestra el ciclo de decisión utilizado para sincronizar e integrar las interacciones con líderes clave dentro de los objetivos y líneas de operación del comandante.

A nivel de división, fue algo normal preparar un documento acerca de la interacción con líderes clave. Al principio, cada documento incluía una revisión de estrategia de interacción. En el mismo se podía encontrar información biográfica y notas de previas reuniones. Algunas veces, incluía notas de interacciones previas, sucesos significativos del área de interés e información sobre proyecciones en la elección parlamentaria. Con el transcurrir del tiempo, se incluyó la siguiente información:

- Zonas de posible acuerdo.
- Sucesos en el ambiente de información militar y global.
- Suposiciones sobre qué motiva a un líder clave.
- Predicciones sobre cómo se comportarían y hablarían en público los líderes clave en el futuro cercano.
- Temas, mensajes y puntos de conversación.
- Requisitos de información.
- Efecto deseado que intentábamos lograr.

El coordinador de efectos de la división revisó los documentos de interacción con dos días de antelación, como mínimo, y sugirió cambios. Veinticuatro horas antes de una interacción, el coordinador se reunió con el comandante para revisar el documento. La sección a cargo de la interacción con líderes clave manejaba otras solicitudes adicionales de información. Una vez que terminaba la interacción, un encargado de la sección publicaba las notas de la reunión, junto con una evaluación, de ser pertinente, en un sitio de Internet usando el programa *Sharepoint* de Microsoft. Se codificaron las notas en las bases de datos de Intercambio de la Red Combinada

de Datos de Información (*CIDNE*) a fin de que fueran categorizadas para el uso en futuras interacciones. (Como herramienta, el *CIDNE* se integra en la planificación a nivel de cuerpo de ejército y división, y las unidades en todos los niveles necesitan procesar su recolección de datos usando la misma plataforma. Probablemente se presente una oportunidad a través de las divisiones y brigadas de actualizar las competencias y responsabilidad de todos los integrantes de la célula en el uso del *CIDNE*. Al consolidar los datos esenciales usando la herramienta del *CIDNE*, la célula de interacción con líderes claves puede cumplir su misión al ser una organización ágil y mentalmente adaptable al servicio del comandante.

En los grupos de trabajo en el ambiente de contrainsurgencia, los planificadores frecuentemente tienden a pasar por alto los efectos deseados. Muchas veces, los comandantes y soldados interactúan y se comprometen con líderes del lugar sin pensar en las consecuencias de sus acciones. Por ejemplo, un proyecto del Programa de Respuesta de Emergencia de un determinado Comandante. Todos están de acuerdo que es bueno construir una escuela donde no la hay. Las empresas del país anfitrión se benefician de las actividades de construcción y los niños del lugar tienen una escuela cerca de sus hogares. No obstante, un comandante a cualquier nivel debe hacer las siguientes indagaciones del caso antes de decidir comenzar un trabajo de construcción de una nueva escuela:

- ¿Necesita la población una escuela?
- ¿Cuántas personas usarán los servicios de la escuela?
- ¿Financiará el gobierno del lugar la operación de la escuela?
- ¿Cuáles son los efectos de segundo y tercer orden de la construcción de una escuela?
- ¿Alienará la construcción de la escuela a los pobladores de las comunidades aledañas de las fuerzas estadounidenses?

El comandante necesita saber los objetivos de información (influencia) que respaldan la construcción de una escuela y cómo emplear los datos que sustentan su decisión. Una interacción con líderes clave que abarque tales preguntas le ayudará a determinar qué debe ser tanto el estado final deseado como el enfoque de la interacción.

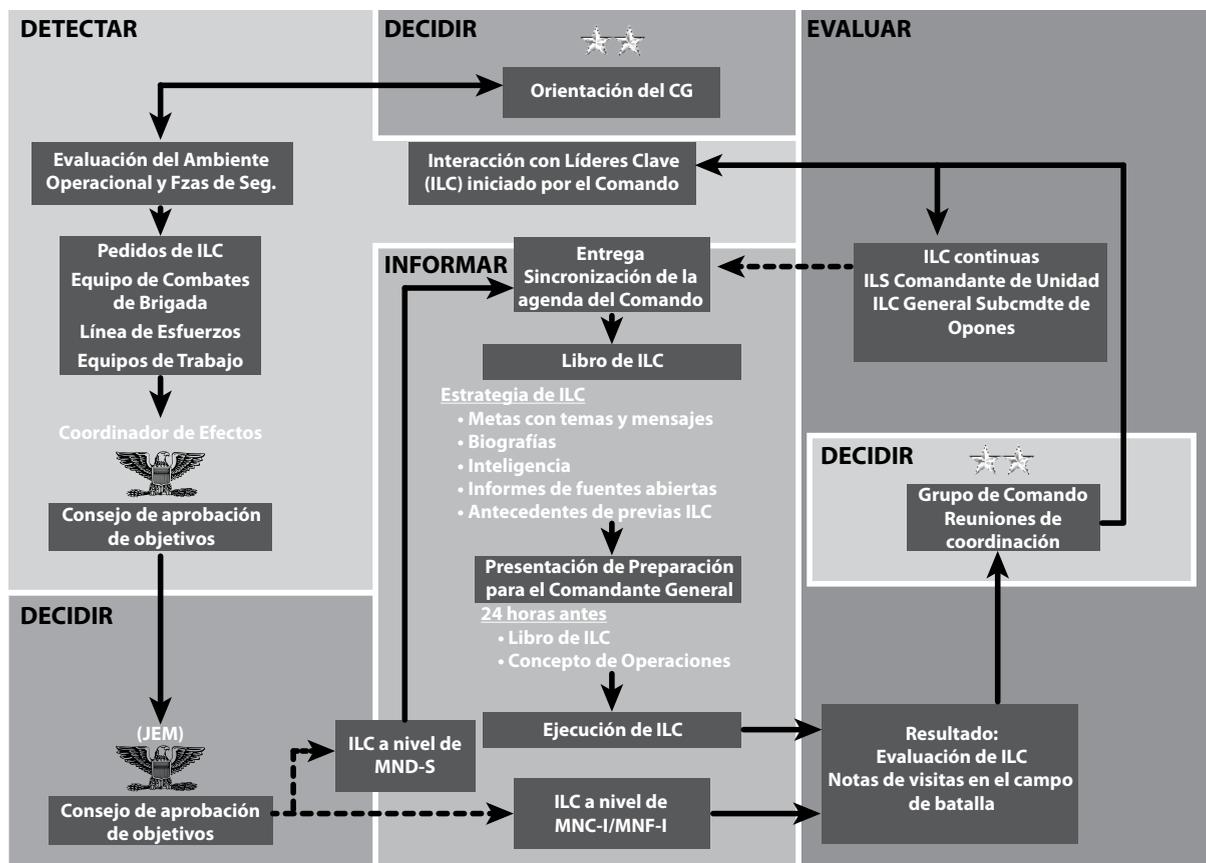


Figura 1: Detección-Decision-Evaluación

El arte de la influencia

En vista de que la interacción con líderes clave es una “operación de influencia”, no hay nada que demuestre mejor el concepto “mitigar” que una rápida lección en psicología social. Usamos estas interacciones para llegar a la gente con el fin de propagar un mensaje y acelerar el ritmo del conflicto a la siguiente fase —las operaciones de estabilización. Si bien la influencia social tiene distintos componentes, la educación y la persuasión común y corriente son mejores instrumentos a usar que, por ejemplo, las exigencias por obediencia. Si se usan con el fin de influir, la interacción tiene la meta de impartir conocimiento o persuadir. La influencia es un arte; la coerción es una ciencia exacta. Las divisiones forjan buenas relaciones para desarrollar habilitadores y capacidades de recolección de información al nivel más alto. Esto constituye el corazón del proceso de mitigación.

La pre-persuasión es una táctica que se usa para influir en una situación y establecer un ambiente favorable para que ocurra una interacción de información. La pre-persuasión se refiere a la

manera en que se estructura un tema y se categoriza una decisión. Un comunicador de alto rango necesita parecer agradable, con autoridad, digno de confianza y poseer cualquier otro atributo que facilite la persuasión.⁷ Evidentemente, una meta de interacción del líder clave es que la interacción engendre nuevos compromisos y amplíe la esfera de influencia de la división. Al preguntar acerca de las vidas y motivaciones de las personas con las que interactúa, un comandante puede trabajar con miras a un efecto que se pretende mediante el establecimiento de las bases para una posible relación que puede conducir a una red de relaciones. En última instancia, una interacción con líderes clave puede influir o informar, pero siempre debe producir un efecto y facilitar un proceso de recolección de datos y un objetivo de información.

Las interacciones con líderes clave vinculan los compromisos del comandante de la división con los compromisos de los comandantes subordinados de la división y los compromisos de los comandantes subordinados de la división con los compromisos

del comandante de brigada, y así sucesivamente. Además, los datos de apoyo contribuyen a las habilidades de investigación del comandante y provee a la división la capacidad de formular las preguntas correctas una vez que se establezca la relación. Estos datos también permiten que el comandante de la división interactúe con otros a un nivel que sea aceptable para ellos y haga preguntas directas sobre los temas que más les interesan.

La influencia implica la alteración de opiniones y actitudes de la población mediante la interacción, y en la División Multinacional-Sur, intentábamos lograrlo mediante el establecimiento de una relación de confianza usando los puntos de referencia tales como la familia y los negocios, mientras que seguíamos siendo mutuamente inquisitivos. Según lo antes mencionado, escuchar activamente fue importante, y simplemente reconocer el hecho de que a la gente le gusta hablar de sí mismos y de sus intereses invita a la franqueza y ayuda a formar futuras reuniones en un ambiente de creciente respeto y sinceridad.

Hay que destacar dos puntos sobre la organización de la reunión: no apresurar la reunión y moldear la interacción para sacar el máximo provecho del tiempo limitado que disfruta con el líder clave. Priorice las preguntas y utilice una metodología de deliberada calma. Comprenda que una interacción con líderes clave es una reunión interactiva y prepárese para responder a preguntas difíciles que deberá contestar en un tono profesionalmente diplomático, aunque se encuentre en una situación incómoda. Las palabras vuelan más rápido que una tormenta de arena en las redes sociales tribales, y una vez que haya ganado

la confianza de su contraparte y la reputación de ser una persona directa, su reputación de confiabilidad le precederá dondequiera que vaya.

Por ejemplo, ya que todavía estábamos operando cerca de las ciudades después del acuerdo del 30 de junio, pareció que algunos líderes influyentes clave del país anfitrión desconfiaron de nuestras intenciones. Cuestionaron el hecho de que las fuerzas estadounidenses todavía permanecían en el lugar. En vista de que habíamos desarrollado una relación mediante el arte de la influencia y de la persuasión, pudimos clarificar las interrogantes y disipar la niebla de información que muy a menudo oscurece el ambiente operacional.

La estrategia de adiestramiento

Antes del ejercicio de ensayo de la misión realizado por la división, el comandante, el subcomandante y los soldados de la división desarrollaron un programa genérico de adiestramiento de concienciación cultural. En el caso de la 34ª División de Infantería, el ejercicio fue una prueba de fuego, pero el adiestramiento de interacción con líderes clave solo ofreció una oportunidad de trabajar con un intérprete. Si bien esta experiencia es valiosa, la meta de este adiestramiento a nivel de oficial general es la de elaborar una estrategia de transición, de un oficial general a otro con respecto a las relaciones con líderes clave. Por lo tanto, mucho antes de que llegue al teatro de operaciones, es importante considerar en detalle el sistema de interacción con líderes clave y analizar cómo un comandante de división puede abordar el proceso de manera que genere un efecto. Un comandante necesita profundidad estratégica y adaptabilidad interpersonal si ha de interactuar mitigadamente con líderes clave que le ayude a interactuar eficazmente y fomente la confianza en el campo de batalla.

Lecciones aprendidas

Como en cualquier importante despliegue de unidad, el ampliar los conocimientos institucionales es un imperativo profesional. Si bien un ejercicio de ensayo de misión es instructivo, no profundiza en los procesos que enfrentará un comandante de división en el teatro de operaciones. Con esto en mente, el ejercicio de ensayo de misión también es el ambiente idóneo para que la célula de interacción con líderes claves establezca su rol



Autor

El General de División Nash y Sayyid al-Moosawi conversan con comerciantes en un bazar en Basra, Irak.

como intermediario en el manejo de la información (obtener y entregar). Según lo antes mencionado, la célula necesita ser flexible, sensible y generar información útil. Dependerá del jefe del proceso de interacción con líderes clave garantizar que la información sea precisa, actualizada y cuantificable, ya que es indispensable saber si el líder influyente influye a 100 o 100.000 personas. De ahí que un coordinador bien asesorado debe ser capaz de transformar esta información en efectos, estados finales y objetivos significativos. Dotado con esta información, el comandante tiene lo necesario para lograr el éxito.

Una interacción mitigativa con los líderes clave es una herramienta singular que depende de la personalidad del oficial general que realiza la interacción. En el caso de la 34ª División de Infantería, el comandante tenía un antecedente civil que complementó su adiestramiento militar y que le permitió aprovechar su experiencia de ejecutivo de operaciones en la industria de la construcción. La doble perspectiva del comandante, en calidad de oficial general y empresario civil, contribuyó en algo en cada interacción. Si bien los comandantes en todos los niveles pueden considerar necesario ir inmediatamente al punto, el fomento de relaciones implica cultivar la influencia mediante el desarrollo de la confianza mutua.

Un comandante de división necesita tanto recursos como personal para influir a un líder del país anfitrión y ampliar la esfera de influencia de la división. Del mismo modo, el comandante también necesita tanto recomendaciones como estrategia. De esta manera, la interacción a nivel de división se distingue de la interacción a nivel de brigada tanto en estilo como en contenido. Si bien un comandante de brigada tiene necesidades urgentes —efectos tácticos correspondientes a su área de operaciones— el líder clave busca efectos de la interacción no inmediatos. El comandante de brigada establece su red de interacción con el fin de proteger a sus soldados e impedir ataques. A veces, puede llegar al punto de perder la paciencia. Es posible que no cuente con el tiempo suficiente para cuestionar presunciones o no tenga acceso a previas recomendaciones sobre la interacción de información. Por otro lado, el comandante de división debe preparar el terreno para los comandantes de brigada. El oficial general cuenta con la infraestructura adecuada que le proporciona

información y recomendaciones estratégicamente útiles. Persuade con antelación a su audiencia objetivo para generar una estrategia de influencia deliberada y, de ese modo, ayuda a ampliar la red social de los participantes a nivel local y nacional en todas las unidades subordinadas de tamaño de brigada y batallón de la división.

En las interacciones de la 34ª División con el gobernador de la provincia Najaf, el comandante de la división tenía más latitud en los temas de la que tendría un comandante de brigada. Puesto que es importante interactuar con un gobernador provincial, el comandante de la división tenía que fortalecer la relación—no solo como un comandante y político, sino como diplomático. A fin de hacerlo, el comandante se reunió con el Gobernador Zurfi en varias ocasiones. En estas reuniones, surgió el tema de la situación de seguridad en Najaf, pero también hablaron sobre la familia del gobernador que vive en el estado de Michigan, así como su opinión del legado del partido político Baaz, sus preferencias con respecto a la televisión satelital y su afecto por los Chicago Bulls (equipo de baloncesto profesional). En una de estas reuniones, el comandante le obsequió al gobernador un libro con fotografías del área metropolitana de Minneapolis/St. Paul, estado de Minnesota (Najaf y Minneapolis recientemente habían establecido una relación de ciudad-hermana entre las dos). Emergió una relación que permitió que los líderes de la División Multinacional-Sur evaluaran la voluntad de un líder en la nación anfitriona de trabajar con las fuerzas estadounidenses en las operaciones contra los insurgentes respaldados por Irán. Una interacción con líderes claves en esta situación no solo llevó a una relación cívico-militar duradera entre la 34ª División de Infantería y el gobierno de la provincia de Najaf, sino también mejoró las relaciones entre las brigadas de EUA y sus socios de la Fuerza de Seguridad iraquíes.

Usos en el teatro afgano

Gran parte de la conflictividad actual en Afganistán se remonta al establecimiento de la Línea Durand, que separó a un número de tribus pashtunes en el oriente de Afganistán. Los pashtunes incluyen a más de 60 tribus con 12,5 millones de personas que viven en Afganistán y otros 14 millones en Pakistán. Si bien en este artículo no se puede evaluar las prácticas de interacción de información de

la Unión Soviética luego de invadir a Afganistán, sabemos que, al principio, los soviéticos planeaban emplear el terror para hacer que los afganos comunes y corrientes dejaran de apoyar a la insurgencia. En la década de los años 80, el uso de técnicas de terror recibió mucha más atención por parte de los medios de comunicación de lo que anticiparon los soviéticos. Como resultado, Estados Unidos, el Reino Unido, China, Irán, Arabia Saudita y otros países comenzaron a proporcionar más apoyo a la resistencia afgana de lo que los soviéticos podían neutralizar.⁸ Por consiguiente, los efectos no intencionados de la metodología soviética era alienar a la población en lugar de interactuar con la misma de manera productiva y fomentar el apoyo internacional para la resistencia afgana.

Si bien la Operación *Enduring Freedom* se encuentra en una fase distinta a la Operación *Iraqi Freedom* y la seguridad de la población en Afganistán todavía está por verse, es probable que las redes sociales en el sur de Irak tengan sus paralelismos dentro de las organizaciones tribales pashtunes a lo largo de las áreas fronterizas con Peshawar y Pakistán. Por lo regular, en los países en vías de desarrollo tales como Irak y Afganistán, aceptamos la premisa de que el liderazgo —ya sea gubernamental o tribal— se propaga de arriba abajo. Por lo tanto, es probable que alguien esté en el proceso de elaborar una estrategia para derrotar la insurgencia afgana por medio de la interacción con líderes sociales y religiosos a niveles altos a fin de penetrar la infraestructura social del país. A nivel de oficial general, si empleamos adecuadamente esta estrategia, podemos anticipar ver emerger relaciones mutuamente influyentes entre los líderes clave en todos los escalafones. Si los oficiales generales adoptan el método mitigativo mediante la incorporación de una combinación adecuada de destrezas interpersonales y comportamiento adaptivo, el conflicto en Afganistán pasará a la siguiente fase.

Si bien cada ambiente operacional tiene su propio conjunto de condiciones, siempre debemos interactuar con líderes del país anfitrión, con base en la premisa de que la honestidad y la confianza generan una relación mutuamente beneficiosa. En la 34ª División de Infantería pensamos que nuestro proceso de interacción con líderes clave es suficientemente adaptable y transferible para tener en cuenta las condiciones de cualquier

lugar siempre que haya personas razonables en la población del país anfitrión que estén dispuestas a colaborar por el bien común.

La experiencia con Sayyid al-Moosawi nos lleva a concluir que, en realidad, las interacciones con líderes clave sí funcionan. Un comandante debe establecer la más alta prioridad en la interacción con líderes clave y usar sus recursos y personal para identificar el objetivo, el sistema de entrega y los efectos deseados. Este nivel de sofisticación exige el análisis intelectual que puede ir más allá del alcance de la sección de inteligencia. Debe incluir analistas tales como asesores políticos y culturales, G8 (contralor), ingenieros y personal del Departamento de Estado.

Conclusión

Las interacciones con líderes clave son procesos dinámicos que necesitan ser adaptadas según el ambiente operacional. Usamos la expresión “mitigar la interacción con líderes clave” a fin de describir las técnicas de persuasión con antelación y la gestión de expectativas de los efectos de estas interacciones. Los efectos no ocurren inmediatamente —tenemos que formar relaciones con honestidad, interés genuino y utilizar el arte de escuchar activamente. Un marco de interacción logra el éxito solo en el grado que genera la capacidad de influir a otros. De ese modo, la célula de interacción con líderes clave debe proporcionar datos no solo sobre el líder clave sino también sobre las complejidades en el ambiente de información, y hacer recomendaciones estratégicas para ampliar la red de interacción. De esta manera, un programa que “mitigue” la interacción demostrará ser una estrategia eficaz. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hull, Jeanne F., *Iraq: Strategic Reconciliation, Key Influence and Key Leader Engagement* (Carlisle, Pennsylvania: Strategic Studies Institute 2009).
2. Jane Arraf, “Basra residents safer, but looking for work,” *Christian Science Monitor*, 4 de mayo de 2009.
3. Thesiger, Wilfred, *The Marsh Arabs* (Londres: Penguin, 1967).
4. Hull.
5. Ibid.
6. Operationalizing Key Leader Engagements—CJTF-82 Lessons Learned and TTPs, 2 de julio de 2007.
7. Pratkanis, A.R. y Aronson, E., *Age of Propaganda: The Everyday Use and Abuse of Persuasion*, rev. ed. (W.H. Freeman and Co.: 1992); reimprenta (Nueva York: Henry Holt and Co. LLC: New York, 2001).
8. Caffrey, Coronel Matthew, Componente de la Reserva de la Fuerza Aérea de EUA, “ACSC Quick-Look: Afghanistan: Current Operational Lessons from the Soviet Experience,” 2005.