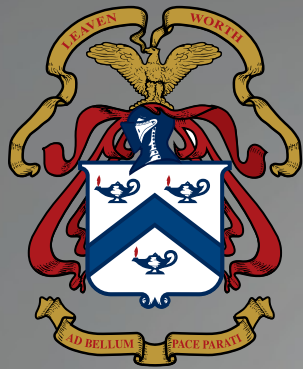




ENERO-FEBRERO 2012

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

ENERO-FEBRERO 2012

<http://militaryreview.army.mil>

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA



Ejército de EUA

Tanques de un regimiento blindado desembarcan de un buque transporte LST (US 77) en el puerto de Anzio, Italia, añadiendo resistencia a las fuerzas del Quinto Ejército (VI Cuerpo de Ejército) de EUA en la cabeza de desembarco.



PB-100-12-01/02
Headquarters, Department of the Army
PIN: 102734-000
Approved for public release; distribution is unlimited



Por la senda “luminosa” del Marxismo p. 2

José Ramón Ponce

Desarrollo de la interoperatividad en las brigadas acorazadas, en el Ejército de Chile p. 28

Teniente Coronel (R) Karl Sievers Carrasco, Ejército de Chile

La definición de la victoria en las guerras simétricas y asimétricas p. 51

Brigadier General Rubén Darío Alzate Mora, Ejército de Colombia

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS



Military Review

Teniente General

Robert L. Caslen, hijo

*Comandante,
Centro de Armas Combinadas (CAC)*

Coronel John J. Smith

Director General

Redacción

Marlys Cook

Editora Jefe, Edición en inglés

Mayor David Youngdoff

Gerente de Producción

Miguel Severo

Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros

Administración

Linda Darnell

Secretaria

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Paula Keller Severo

Traductora Asistente

Michael Serravo

Diagramador/Webmaster

Edición Hispanoamericana

Albis Thompson

Ronald Williford

Traductores/Editores

Edición Brasileña

Flavia da Rocha Spiegel Linck

Shawn A. Spencer

Traductores/Editores

Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Coronel Jorge Gatica Bórquez

*Oficial de Enlace del Ejército de Chile
ante el CAC y Asesor de la Edición
Hispanoamericana*

Coronel Douglas Bassoli

*Oficial de Enlace del Ejército Brasileño
ante el CAC y Asesor de la Edición
Brasileña*

Foto de portada: Un infante saluda a niños de la región durante su patrulla junto con soldados del Ejército Nacional Afgano, 18 de diciembre de 2011.

*Tnte 2º Chris Harper, 5º Regimiento/1ª División del
Cuerpo de Inf. Mar. de EUA*

2 Por la senda “luminosa” del Marxismo

José Ramón Ponce



Ha transcurrido años desde la caída del “Muro de Berlín”, el Marxismo demostró ser un fracaso, quedó muy atrás la guerra fría. Es hora de reflexionar, no aquel escenario político sino en los fundamentos filosóficos de esa doctrina. Algunos, desde lejos, comprendieron la ineffectividad y desacierto del comunismo, pero otros sufrieron, en carne propia, sus amargas consecuencias.

7 Estrategias asimétricas como estrategias del fuerte

Michael Breen y Joshua A. Geltzer



Es poco lo que se necesita ahondar en los debates más recientes y profundos acerca de la política exterior estadounidense para encontrarse con el concepto sobre las estrategias asimétricas.

19 Simulacro de vuelo para el cerebro: ¿Por qué los oficiales deben saber redactar?

Mayor Trent J. Lythgoe, Ejército de EUA



La habilidad de la escritura está en declive en el cuerpo de oficiales del Ejército. La escritura reflexiva y precisa en el estado mayor, ha sido sustituida por correos electrónicos redactados a toda prisa y por diapositivas de PowerPoint llenas de frases concisas incompletas. Este deterioro de las habilidades de la escritura está ocasionando el consecuente deterioro de las destrezas del pensamiento.

28 Desarrollo de la interoperatividad en las brigadas acorazadas, en el Ejército de Chile

Teniente Coronel (R) Karl Sievers Carrasco, Ejército de Chile



Las brigadas acorazadas fueron concebidas para ser empleadas en el combate móvil. En este contexto, sus órganos de maniobra, fuerzas de tarea y equipos de combate deben estar preparados para enfrentar a un adversario mediante modalidades de combate muy particulares, ya sea en el combate lejano o cercano.

37 El Militar Reflexivo: Cómo piensan los militares profesionales en acción

Coronel (R) Christopher R. Paparone, Ph.D., Ejército de EUA, y

Coronel (R) George E. Reed, Ph.D., Ejército de EUA



La volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad que caracterizan el ambiente operativo contemporáneo (COE, por sus siglas en inglés), exige que los militares profesionales constantemente reflexionen sobre los roles, las normas y los valores de su profesión.¹ Un ritmo de cambio aparentemente acelerado en el ambiente de seguridad hace cada vez más difícil prever las oportunidades y amenazas a la seguridad nacional y las destrezas y capacidades necesarias para lidiar con las mismas.



51 La definición de la victoria en las guerras simétricas y asimétricas

Brigadier General Rubén Darío Alzate Mora, Ejército de Colombia

Ha cambiado la naturaleza de la guerra moderna? Y si es así, ¿ha evolucionado el concepto de la victoria, cómo, por qué y para qué? El presente ensayo llevará a cabo una aproximación a la teoría de la victoria en los escenarios simétricos y asimétricos, partiendo de la contextualización y definición que presentan la tipología en estudio, para finalmente identificar unas conclusiones en beneficio de los planificadores estratégicos.



60 Cómo alinear los medios con los fines: Hacia un nuevo estilo de guerra

Coronel Charles A. Pfaff, Ejército de EUA

Estados Unidos no ha logrado alinear su estrategia con sus objetivos de guerra en Irak y Afganistán. Esto ha llevado a una "sorpresa estratégica", manifestada mediante operaciones de contrainsurgencia inesperadas y costosas. La fuente de discrepancia entre la estrategia y los objetivos políticos de EUA es la malinterpretación de la naturaleza de los objetivos. En pocas palabras, la falta de alineación surge cuando EUA emplea una estrategia con miras a imponer su voluntad, cuando sería mejor utilizar una estrategia encaminada a obtener la aceptación de sus intereses.



66 El enfoque de Rodesia hacia las operaciones de contrainsurgencia: Una tendencia a matar

Marno de Boer

En los años 70, se produjo una sangrienta insurgencia en la antigua Rodesia, actualmente, Zimbabue. Los insurgentes africanos enfrentaron un estado establecido, decidido a conquistar el poder en manos de los blancos. El Gobierno adoptó una estrategia de contrainsurgencia punitiva, centrada en el enemigo. Muchos militares rodesianos, terminaron participando en este método violento hasta el punto de sobrepasar las reglas de enfrentamiento. Si bien la guerra civil de Rodesia se produjo en un singular contexto histórico, también puede servir como ejemplo para los comandantes de tropas que actualmente combaten al enemigo en operaciones "antiterroristas" centradas en el enemigo.



79 Incrementando el profesionalismo militar a través de las generaciones

Mayor Edward Cox, Ejército de EUA;

Mayor Kent W. Park, Ejército de EUA;

Rachel M. Sondheimer, Doctora en Filosofía y

Coronel Isaiah Wilson, III, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA

El conocimiento específico del Ejército puede ser clasificado en cuatro capacidades: militar y técnico; moral y ético; político y cultural; desarrollo humano. De las cuatro, la capacidad de desarrollo humano distingue al Ejército como una profesión. Dado que los oficiales ingresan, se desarrollan, lideran, y eventualmente, se retiran, tienen un profundo impacto en la institución como grupos. Dicho impacto se deriva de las influencias generacionales en la institución castrense y de sus mandos.

Raymond T. Odierno
General, United States Army
Chief of Staff

Official:

JOYCE E. MORROW
Administrative Assistant to the
Secretary of the Army 0633905

Military Review—Publicada bimestralmente en inglés, español y portugués, por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fte. Leavenworth, Kansas. Los fondos para su publicación han sido autorizados por el Departamento del Ejército con fecha 12 de enero de 1983. Porte pagado por circulación controlada en Leavenworth, Kansas 66048 y Kansas City, Missouri 64106. Teléfono en EUA: (913) 684-9338, FAX (913) 684-9328. Correo Electrónico (E-Mail) leav-milrevweb@conus.army.mil. La *Military Review* puede ser leída también en la Internet, en el website: <http://militaryreview.army.mil>. Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros. Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

Military Review Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published bimonthly by the U.S. ARMY, CAC, Ft. Leavenworth, KS 66027-2348. Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to *Military Review*, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

Por la senda “luminosa” del Marxismo

José Ramón Ponce

Al inicio de su gobierno, el tirano es cauto, pródigo en sonrisas y promesas. Pero, una vez afirmado en el poder, provoca guerras para que el pueblo comprenda que necesita un dirigente, si no quiere exponerse al peligro de perder la libertad. Si alguien se opone a sus pretensiones, es eliminado. Es así como el Estado se priva de los mejores ciudadanos y el tirano utiliza los servicios de personas ruines. Día tras día, necesitará guardias y mercenarios, gente que lo rodee y proteja, obedeciendo incondicionalmente a sus caprichos. Durante un tiempo, se comportará con cierta aparente honestidad, hasta el día en que exprima al pueblo para que soporte y pague sus propios caprichos y los de la banda que lo rodea.

— Platón, *La República*, Libro VIII

HA TRANSCURRIDO AÑOS desde la caída del “Muro de Berlín”, el Marxismo demostró ser un fracaso, quedó muy atrás la guerra fría. Es hora de reflexionar, no aquel escenario político sino en los fundamentos filosóficos de esa doctrina. Algunos, desde lejos, comprendieron la ineficacia y desacierto del comunismo, pero otros sufrieron, en carne propia, sus amargas consecuencias. Dicho régimen en cualquier país, haya sido impuesto externamente, como sucedió en Europa del Este, o a través de una revolución, terminan convirtiéndose en tiranía.

Dicha forma de gobernar no es algo inherente de los regímenes llamados marxistas, sino que los países capitalistas, donde predomina la

propiedad privada, pueden derivar también en un orden tiránico sobre la ciudadanía y sociedad. Sin embargo, bajo el marxismo, la tiranía adquiere cualidades peculiares, puesto que marca una diferencia significativa el despojar al individuo de su individualidad para convertirlo en objeto del Estado. La eliminación de la propiedad privada, la imposibilidad de gestión económica autónoma, el control absoluto de la conducta y el adoctrinamiento constante de los ciudadanos, lo hacen esencialmente diferente a otro estilo tiránico. Peor aún es el hecho de que al arrebatar individualidad a los que viven bajo su bandera, lo hace inexpugnable a la sublevación popular. Solo con un cambio “desde arriba” es que puede disolverse esa férrea estructura gubernamental.

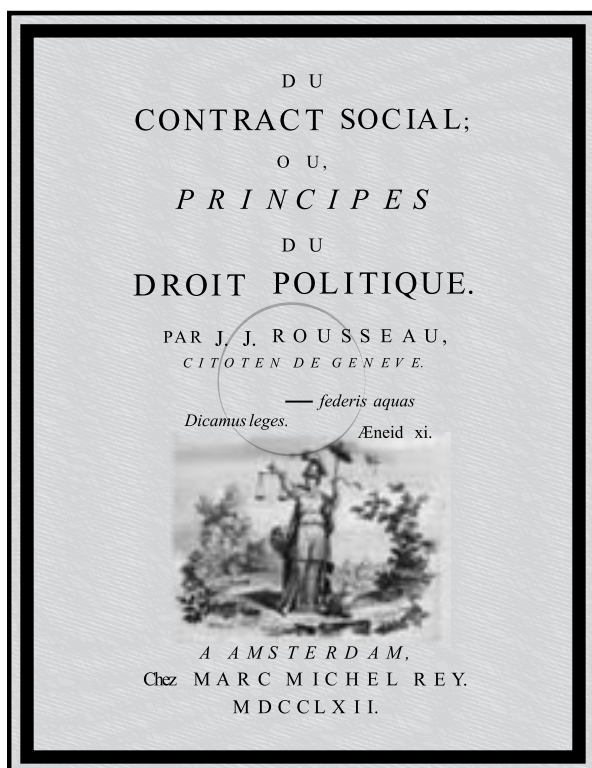
La quimera

Durante toda la historia, las masas empobrecidas soñaron con una sociedad perfecta, donde todos fueran iguales, y la riqueza se distribuyera de manera abundante y equitativa. Quizás las premisas más remotas de ese idilio se hallan en *La República*, de Platón (429-347 a.C.). En los inicios de la Edad media también San Agustín (354-430) hizo eco de la necesidad de nuevas formas de convivencia social en su escrito *La Ciudad de Dios*.

La aparición de más eficaces instrumentos de labranza en los finales del Medioevo, produjo mayor producción agrícola, lo cual contribuyó al crecimiento de mercaderes, manufactura, dinero y, por ende, el comercio, con el consiguiente

José Ramón Ponce Solozábal se gradúa de Licenciado en Psicología en la Universidad de La Habana en 1975. Entre 1972 y 1983 es Profesor de Psicología Operativa en la Escuela Nacional de Contrainteligencia de Cuba. En 1982 cursa la escuela de la KGB en Moscú. Entre 1979 y 1989 es especialista y asesor de Psicología Operativa en la dirección del Contraespionaje cubano. Ha desarrollado amplia labor clínica, docente e investigativa en el área del estrés emocional. Fue Director del centro de atención al estrés en el Instituto de Investigaciones Fundamentales del Cerebro de La Habana, adquiriendo título de Investigador Agregado por la Academia de Ciencias de Cuba. En Cuba, Venezuela y la ciudad de Miami, donde se radica desde septiembre del año 2003, ha

llevado a cabo investigaciones clínicas y experimentales. Ha recibido cursos de postgrado en Neuropsicología, Neuroanatomía, Actitudes y predicción de la conducta, y Métodos de investigación en Psicología social. Docente en cursos de entrenamiento y pre-grado. Autor de diversas publicaciones, entre ellas Dialéctica de las actitudes en la personalidad (1984), El sistema psíquico del hombre (1993), Estrés y afrontamiento (1995), Como estudiar mejor y sin estrés (2001), y el testimonio Al final del arco-iris, Un psicólogo en el contraespionaje cubano (2003). También es autor de los artículos Las tácticas empleadas y elaboradas para el control de la ciudadanía (Military Review, julio-agosto de 2005) y Orígenes de Chavismo (Military Review, noviembre-diciembre de 2005).



Portada del primer número de libro en octavo del contrato social de Jean-Jacques Rousseau de 1762.

aumento del contacto interpersonal. Estas condiciones otorgaron mayor conciencia de sí mismo, el intercambio de productos traía disminución del aislamiento en que se vivía dentro del feudo y el dinero, individualidad. Con este desarrollo, junto a los efectos sociales de la Reforma en el mundo eclesiástico, se produce en Europa una vuelta al humanismo e individualismo, comenzando a quedar atrás la simbiosis grupal propia del feudo.

Paulatinamente, entonces crecen las ciudades, surge el Renacimiento, y con él, las ansias de saber y conocer. Los rincones de alquimia se transforman en laboratorios, el pensamiento se amplía y surgen nuevas dudas e interrogantes sobre el mundo. Novedosos interrogantes sobre ¿qué es el hombre, cómo funciona y cómo piensa? van dejando atrás las ideas de la Patrística de San Agustín y la Escolástica de Santo Tomás de Aquino. En consecuencia, cobran nuevas fuerzas las ideas acerca de la sociedad perfecta.

De estas circunstancias surge la obra *Utopía* (1516), de Tomas Moro, la cual sentó las bases para otra quimera posteriormente aparecida, *La imaginaria ciudad del sol*, de Tomas Campanella (1602), y a esta le siguió *La Nueva Atlántida*, de

Francis Bacon (1627). Estas obras expresaban el deseo de un mundo más justo y equitativo, al mismo tiempo que reflejaban las diferencias económicas y la desigualdad en las posibilidades de vida entre los individuos dentro de la sociedad; al margen de características individuales.

En el siglo XVIII, los Iluministas, entre ellos Juan Jacobo Rousseau con su obra *El Contrato Social*, aún con las limitaciones comunicativas de la época, incidieron sobre la inconformidad de las masas en la Francia de ese momento, catalizando los antagonismos sociales hasta llevarlos a su clímax. Tan solo el rumor de que los cañones de La Bastilla apuntaban hacia la población, hizo estallar la sublevación popular, no sin antes precederle un proceso de antagonismo entre el rey y los parlamentarios. Durante esa revolución surgen entonces las posiciones de Derecha, también llamada La Gironda, constituida por los parlamentarios nobles y terratenientes que se situaban en el salón asambleario a la derecha del rey, y las posiciones de Izquierda, también llamada La Montaña o Jacobinos, constituidos por los parlamentarios pobres, burgueses (referido a los que vivían en las ciudades), que se sentaban a la izquierda del rey en dicho salón. Estos últimos terminaron convirtiéndose en la fuerza sangrienta que impuso *El Reino del terror*, con Maximiliano Robespierre a la cabeza.

La posterior Revolución industrial en Inglaterra trajo una explosión de desarrollo, pero al mismo tiempo puso en evidencia, con más claridad, las diferencias entre clases sociales y la necesidad de una sociedad justa e igualitaria. Como consecuencia, cobran fuerza nuevas concepciones; entre ellas las de Hegel y otros filósofos, así como las ideas económicas socialistas.

El filósofo Georg Wilhelm Friedrich Hegel, nacido en el siglo XVIII, lleva la concepción dialéctica, opuesta al enfoque mecanicista en la filosofía, a un acabado perfecto; de hecho sienta las bases de la contemporánea teoría de sistemas. Surgido del seno de la Iglesia católica, trataba de explicar la idea de Dios a través del movimiento dialéctico de la idea hasta llegar al nivel absoluto. Para él, transitando en una espiral ascendente, Dios devenía en materia y esta, a su vez, regresaba a Dios.

Por otra parte, los economistas socialistas propugnaban, entre otros objetivos, la distribución

igualitaria de la riqueza, la eliminación del dinero y las comunidades colectivistas. En ello se destacaron pensadores como Henri de Saint Simon, Charles Fourier y Robert Owen.

Dentro del clima de cambio, predominante en la opinión pública de Europa del siglo XIX, se encontraba el movimiento de los Jóvenes Hegelianos, en el cual tenía destacada participación Carlos Marx. Este, muy joven aún, intenta producir a lo largo de su vida una doctrina que sirviera de base científica a un idílico cambio social donde todos disfrutaran por igual; una sociedad comunista.

Carlos Marx, siguiendo la Lógica de Hegel, en cierto modo contrapuesta a la lógica aristotélica, y unido a Federico Engels, hace el análisis del capitalismo desde su origen económico. Para ello parte de los diferentes pensadores que le antecedieron, desde la antigüedad hasta su época, pero filosóficamente toma a Hegel e intenta aplicar esta concepción en sentido material. Es decir, la interpreta al revés, como quien observa una imagen sobre un espejo. Con este instrumento Marx desarrolla un enfoque dialéctico-materialista de la historia desde su inicio económico, lo que resultó en la voluminosa obra *El Capital*, pilar fundamental de su doctrina. En este se expone la dinámica económica del capitalismo y traza la estrategia para la toma del poder por las masas, realización de la revolución e instauración de la sociedad de abundancia, igualdad y felicidad jamás antes vista.

Para Marx, el estudio de la evolución económica de la sociedad comienza con la premisa de que la principal diferencia entre el animal y el hombre consiste en que este último es el único ser que reproduce sus propias necesidades. Es decir, la satisfacción misma de una necesidad conduce inexorablemente a una superior y compleja, lo que lo impulsa continuamente; siempre se quiere más. Esta premisa sitúa al trabajo como el medio fundamental de subsistencia del ser humano, y de hecho, produce la transformación del ambiente que le rodea. Este criterio es expuesto dentro de sus numerosos escritos, principalmente en *La Ideología alemana*, donde expresa:

... para vivir hace falta comer, beber, alojarse bajo un techo, vestirse y algunas cosas más. El primer hecho histórico es, por consiguiente, la producción de los medios indispensables para la satisfacción de estas necesidades...



Un monumento de Karl Marx en la ciudad alemana de Chemnitz, previamente la ciudad alemana del este Karl-Marx-Stadt.

La realización del trabajo, con la consecuente transformación del medio en aras de la creación de mejores condiciones de vida, promovía a los seres humanos a reunirse y asociarse entre sí, o de lo contrario perecían. Así se institucionaliza el trabajo como única fuente legítima de satisfacción, la masa protagonista de la historia, y la búsqueda de la satisfacción de necesidades como motor en la dirección y movimiento de la sociedad. Es decir, Marx parte del individuo para llegar a la masa.

Esta masa está compuesta de individuos en particular, donde cada uno posee una posición con relación a los medios de producción. Entonces, Marx concibe la sociedad como dividida en clases, donde unos poseen la propiedad de los medios de producción y otros están obligados a vender su “fuerza de trabajo” para subsistir, pero todos con el fin de satisfacer sus necesidades. De este modo entiende la historia como una sucesión de clases sociales, las cuales luchan entre sí por tomar mejor posición con relación a dichos medios.

Las clases oprimidas, explotadas y empobrecidas, según Marx, eran los obreros y campesinos. Especialmente los obreros, debido al grado de socialización de su trabajo, es decir, la producción en colectividad como en las etapas primitivas, y debido a su carencia de propiedad sobre los medios de producción, son los llamados a constituir la sociedad sin propiedad privada y distribución equitativa. A ellos se les sumarían los campesinos y los reductos asimilables de la burguesía. Para ello era imprescindible tomar el poder, por lo que comienza a verse la doctrina marxista como ins-

trumento para lograr este objetivo de construir una sociedad perfecta de paz, abundancia y felicidad.

Dicha sociedad colectivista era posible debido a que en el capitalismo, según Marx, el capital financiero, industrial y productivo en general, se concentraba progresivamente en menor cantidad de personas, por lo que le resultaría fácil a las clases oprimidas, una vez alcanzado el poder político, tomar en sus manos la rienda del trabajo y la producción.

Para Marx la plusvalía, lo cual destacaba como eje central del desarrollo capitalista y fuente de enriquecimiento de los dueños, se reencauzaría, en una sociedad colectivista, hacia las masas empobrecidas y rectoras del nuevo orden social. Cada uno recibiría de acuerdo a su trabajo y con justicia. Por ese camino se llegaría a una producción de bienes de consumo jamás antes vista, debido a que no existirían las restricciones que impone el dueño capitalista, las fuerzas productivas se alzarían vertiginosamente. En ese momento, la abundancia sería de tal magnitud que la distribución sería completamente equitativa; ese sería el comunismo.

La realidad

Sin embargo, los hechos no se produjeron como Marx pronosticó. En su análisis dialéctico este pensador parte, acertadamente, del individuo para llegar a la masa, pero se quedó ahí, no continuó, y ahí es donde se comete la gravísima equivocación. No se percató en sus análisis que el proceso de lo particular a lo general tenía su contraparte en ir de nuevo de lo general a lo particular, como bien se expone en la doctrina hegeliana. No vio que tenía que seguir de la masa al individuo nuevamente, si así lo hubiera hecho quizás hubiera podido vislumbrar el futuro y no continuar hacia lo que finalmente creó.

Cuando las masas toman el poder y se apropian colectivamente de los medios de producción, se disponen, impulsados por sus necesidades, a crear la mencionada sociedad perfecta. Ya son los nuevos dueños, los medios de producción pasan a ser supuestamente de su propiedad.

Sin embargo, la masa en sí no dirige, sino que dirigen individuos identificados como la vanguardia de la clase obrera, y son los que de hecho conducen a la toma del poder. En realidad, como los anteriores dueños desaparecieron, nadie tiene la propiedad. Por ello la masa queda

en un limbo donde el que dirige la revolución, dirige también los medios de producción y la vida económica en general. La masa va a la revolución por mejorar sus condiciones de vida, pero quien la dirige es el nuevo depositario de esos medios, los cuales son individuos también. Estos poseen las mismas necesidades, pero con sus nuevas funciones tienen la posibilidad de satisfacerlas ampliamente y sin restricción alguna. La más elemental lógica indica que esos nuevos gobernantes son realmente los nuevos dueños.

En ese ángulo de su pensamiento, es donde Marx olvidó que esos miembros, supuestamente “ejemplares” dirigentes de la masa, son también seres humanos con necesidades insatisfechas, los cuales al verse con bienes y recursos ilimitados, sin rendir cuentas a nadie de su uso y disfrute, y con la posibilidad de aumentarlos crecientemente, naturalmente sucumben a la tentación de ser los “nuevos explotadores”; con la diferencia que el capitalista regulaba sus recursos y se preocupaba de pagarle a sus empleados porque en ello van sus pérdidas también. Pero los líderes de la sociedad recién surgida no se ven perjudicados por pérdidas, despilfarro, robo, improductividad ni ninguna cualidad de la mala administración o corrupción. No pagan por ello, no sienten en carne propia si la producción/productividad es mayor o menor, y no rinden sinceramente cuentas a nadie, a menos que



Decoración en el XVIII Congreso del Partido Comunista de India (marxista).

sean purgados por luchas intestinas dentro de esa nueva capa de “dueños”, o sea, la capa dirigente. Y eso solo ocurre por la puja entre ellos para quedar con las mejores prerrogativas y poder.

La nueva dirigencia, controladora y rectora económica de la población, e individuos en particular, goza de sus circunstancias, se embriaga de sus privilegios y se convierte en poseedora de bienes inmensos. Se habitúan al nuevo disfrute y por inexorable cambio de la psicología individual de esa supuesta “vanguardia” revolucionaria, llegan a olvidar el sufrimiento de la masa dirigida. Inexorablemente se separan, paulatinamente, de esta y de sus vicisitudes y penurias. A fin de aumentar sus privilegios, a los nuevos jefes no les interesa que los trabajadores reciban el pago real de su trabajo, los explotan más que antes, los reprimen y los convierten en esclavos o algo peor. Una vez obtenida la posibilidad de elevadas riquezas, bienes y estilo de vida, se evidencia que lo único que se hizo fue pasar de un dueño a un pseudo-dueño.

Marx no pensó que esos dirigentes revolucionarios, llamados a construir y dirigir una sociedad esplendorosa, se convertirían, una vez tomado el poder, en peores explotadores que cualquier otro anterior, porque simplemente dirigen lo que no es de ellos, toman lo que no es de ellos, y como son quienes dirigen, se sienten con el derecho de exigir más a la población para aumentar sus beneficios individuales.

En primera instancia, para mantener sus prerrogativas, esta supuesta vanguardia de la clase obrera, despliega las más calculadas, vehementes y precisas campañas de propaganda y educación con el fin secreto de que las masas acepten el *status quo*, es decir, el orden establecido por ellos y las nuevas diferencias sociales; los intentan adoctrinar. Además, los nuevos “dueños”, por temor, intentan ocultar sus ofensivas condiciones de vida, pero no es posible. A pesar de todo lo que estos hagan, llega a hacer evidente su vida holgada, privilegios y extravagancias, y a costa de la plusvalía que, supuestamente, estaba destinada para el desarrollo y bienestar de la ciudadanía en general. Es cuando comienza la inconformidad de las masas.

La tiranía

Ante la oposición de la ciudadanía, estos líderes “revolucionarios” y “comunistas”, apelan al terror, el derramamiento de sangre, el engaño, para poder

mantener su status. Eliminan libertades individuales, propiedad privada y la posibilidad de obtención de bienes que no sean los que, como esclavos, les entrega el gobierno. De esa manera, hay menos probabilidades de rebelión. Todo ello con el fin del poder absoluto. Como expuso Marx con respecto a la burguesía en *Manifiesto Comunista*: cuando ven en peligro sus privilegios, también reaccionan como fieras con tal de no perderlos, es decir, logran el poder absoluto. Este pensador no predijo que los nuevos gobernantes asumirían la misma actitud cuando se sienten apoltronados en el poder. O sea, el comunismo, socialismo o como se le llame, es volver al punto de partida y sobre un mar de sangre. Todo aquel que se les oponga es entonces acallado, neutralizado y aniquilado.

Quizás, algunos de esos dirigentes revolucionarios comiencen siendo muy honestos, pero en la medida en que disfrutan del poder, bienes de consumo y dinero, sucumben, de manera ruin ante la tentación. A eso se agrega que en toda revolución están los que participan por un ideal, con sinceridad y desinterés, pero se hallan los “oportunistas”, ambiciosos dispuesto a todo por ganar el poder, “pisando las cabezas” y derramando insensiblemente la sangre de cualquiera que se les interponga. Ese es el destino de todo país donde los llamados “revolucionarios” toman la dirección. Marx trató de diseñar una sociedad idílica pero impracticable, lo que hizo fue engendrar un monstruo.

Conclusiones

Es por ello necesario penetrar la esencia de ese régimen, conocerlo hasta su profundidad, para poder cortar la posibilidad de su expansión o renacimiento. Todavía algunos creen en el comunismo como la panacea surtidora de abundancia para todos. Como siempre sucede, cuando la ciudadanía (no los líderes) perciben la oscura noche a la cual están siendo sometidos, ya es tarde.**MR**

Después de más de medio siglo, el socialismo no ha entregado a la humanidad ni un nuevo tipo de tractor, ni un moderno estilo de bisturí, ni una semilla seleccionada, ni una nueva generación de computadoras, ni un estilo superior de televisión, ni un antibiótico o vacuna efectiva...

—Eudocio Ravines, en *Capitalismo o Socialismo*

Estrategias asimétricas como estrategias del fuerte

Michael Breen y Joshua A. Geltzer
© 2011 Michael Breen e Joshua A. Geltzer

Este artículo originalmente fue publicado en Parameters (primavera de 2011)

ESPOCOLO que se necesita ahondar en los debates más recientes y profundos acerca de la política exterior estadounidense para encontrarse con el concepto sobre las estrategias asimétricas. Así como lo describe la estrategia en sí, el concepto, a menudo parece frustrantemente, amorfo pero, al mismo tiempo, preocupantemente omnipresente y, aún más importante, inconfundiblemente amenazante para Estados Unidos.

En este artículo se toma seriamente la idea de la estrategia asimétrica, sin embargo, se replantea de una manera fundamental. En el presente artículo se cuestiona la constante identificación de las estrategias asimétricas como estrategias del débil, en lugar de considerar las distintas maneras en que están siendo adoptadas por actores cada vez más fuertes. Por consiguiente, también se rechaza la idea de que sólo se pueden emplear las estrategias asimétricas contra Estados Unidos y se busca estimular la reflexión para encontrar las distintas maneras en que Estados Unidos puede adoptar las mismas. Finalmente, también se concluye que los formuladores de la política exterior estadounidense deberían desistir de considerar las estrategias asimétricas como el dominio exclusivo de actores débiles no estatales y, en su lugar, deberían considerarlas incluso, más importantes cuando hábilmente son empleadas por fuertes actores— incluyendo Estados Unidos.

La primera parte de este artículo propone una definición diferente de la estrategia asimétrica

que, a diferencia de muchas definiciones previamente propuestas, identifica tal estrategia independientemente de los actores que las ejecutan: las estrategias asimétricas convierten la percibida fortaleza de un adversario en una vulnerabilidad, que con frecuencia, revela la propia vulnerabilidad percibida como punto fuerte. En la segunda parte se usa la definición para mostrar las maneras en las cuales las estrategias asimétricas ya están siendo adoptadas por los opositores de Estados Unidos, incluyendo los Estados. En la última parte se propone una nueva forma de pensar sobre cómo Estados Unidos puede emplear las estrategias asimétricas contra muchos de sus opositores.

El concepto de estrategias asimétricas: definición

La estrategia asimétrica ha sido un concepto fundamental desde el 11-Septiembre, sin embargo, sigue siendo sumamente difícil de definir.² Muchos de los intentos para precisar el concepto son tan generales que enfocan la definición de estrategia en sí, limitando toda utilidad práctica.³ Por ejemplo, un artículo base sobre la estrategia asimétrica afirma que “la estrategia asimétrica es el uso de algún tipo de diferencia para obtener una ventaja sobre un adversario”.⁴ De ser correcta esta formulación, no queda claro cómo las estrategias asimétricas difieren de otras estrategias: “Destacar sus propios puntos fuertes y explotar las debilidades del adversario es de lo que se trata la estrategia”.⁵

Michael Breen es vicepresidente del Proyecto de seguridad nacional de Truman, Oficial de armas de combate del Ejército de EUA e integrante de la clase de 2011 de la Facultad de Derecho de Yale. Se graduó en el Dartmouth College.

Joshua A. Geltzer, también integrante de la clase de 2011 de la Facultad de Derecho de Yale, tiene a su haber un Doctorado en Estudios de Guerra del College King de Londres, donde estudió con becas académicas de guerra Marshall. Geltzer es el editor de la publicación de Yale Law Journal.



Asistencias militares de la Fuerza Aérea de Estados Unidos en la evacuación por helicóptero de ciudadanos estadounidenses debido al conflicto entre las fuerzas de Hezbolá e israelíes en el Líbano, Embajada de Estados Unidos en Beirut, 24 de julio de 2006.

Otras definiciones comúnmente usadas son más específicas, pero confieren grandes diferencias en la relativa fortaleza de las partes involucradas en un conflicto y las estrategias que usan dichas partes. En otras palabras, estas definiciones parecen sugerir que la estrategia asimétrica prácticamente es cualquier cosa que puede hacer un actor débil ante un rival mucho más fuerte, especialmente, si esa acción es algo inesperada o creativa: “la guerra asimétrica es una acción violenta llevada a cabo por los desfavorecidos contra los privilegiados, mediante la cual los primeros— ya sea el estado o subestados, buscan producir profundas consecuencias...mediante el empleo de sus relativas ventajas contra las vulnerabilidades de adversarios mucho más fuertes”.⁶ Hay que admitir que el fenómeno ya descrito es de interés primordial para Estados Unidos, en su condición de única superpotencia en el mundo. El problema yace en que prácticamente cualquier entidad, actores estatales o no estatales a los que Estados Unidos pudiera enfrentar, serán menos poderosos que este mismo. Si las estrategias asimétricas son simplemente lo que pueden hacer los actores más débiles contra los más fuertes, entonces, desde el punto de vista estadounidense, las estrategias asimétricas

son justamente buenas estrategias contra los Estados Unidos: “Todo plan militar que evite la confrontación directa, fuerza contra fuerza, en una lucha justa en el campo de batalla, también se consideraría asimétrico”.⁷

Nos damos cuenta del hecho de que las anteriores definiciones de estrategia asimétrica han sido útiles para describir al mundo de la post guerra Fría, de adversarios más débiles pero irregulares que confrontan a Estados Unidos. Dicho esto, consideramos que los estrategas, soldados y académicos se beneficiarían por igual de una definición más precisa— una que identifique la estrategia asimétrica como una categoría conceptual en sí misma, independientemente de la fortaleza o debilidad del actor que la utilice.

Las estrategias asimétricas se asemejan al arte marcial japonés *jujutsu*, el cual se basa en la idea de que la fortaleza y energía de un oponente puede usarse en contra del mismo, en lugar de directamente enfrentarlo con la propia fuerza. Al enfrentar a un adversario más alto y más fuerte, por ejemplo, a un practicante del *jujutsu* se le insta ver las ventaja en cuanto a tamaño y masa muscular del adversario como una debilidad que puede aprovechar, ya que tales características tienden a generar un alto centro de gravedad. Igualmente, los practicantes de *jujutsu* usan la

propia fuerza que emplea un adversario al lanzar un golpe para tirarlo al piso, en lugar de bloquear el puñetazo e intentar responderle con la misma fuerza.

Este enfoque ofrece varias ventajas en el combate mano a mano— independientemente de la fuerza relativa de los dos oponentes. Dicho enfoque ayuda a tomar la iniciativa, mientras que el oponente experimenta su propia acción intencionada e inherente fuerza empleada contra sí mismo. La fuerza del practicante de *jujutsu* es, en gran medida, conservada, mientras que, en gran parte, la misma fuerza del oponente es la que produce su derrota en lugar de otra fuerza externa. Aún más importante, el *jujutsu* es muy difícil de contrarrestar: ¿cómo se enfrenta a un oponente, que de modo consistente, revierte su fuerza contra usted mismo?

Si se define y comprende correctamente, la estrategia asimétrica es bastante similar. En virtud de esta comprensión, ofrecemos una definición del concepto: las estrategias asimétricas convierten en vulnerabilidad la fortaleza percibida del oponente, a menudo, mostrando su propia vulnerabilidad como fuerza. La estrategia asimétrica es una forma de arte inherentemente correlativa que a menudo se aprovecha de las percepciones erróneas del oponente, tanto acerca del actor asimétrico como de él mismo.⁸ Lo más importante es que está disponible para cualquier actor estratégico, ya sea débil o fuerte. Los únicos atributos que exige la estrategia asimétrica son destreza y astucia.

Estrategias asimétricas: más que un arma para el débil

Las estrategias asimétricas típicamente son conceptualizadas como las armas del débil. Rod Thornton, por ejemplo, define al “adversario asimétrico” como el “protagonista más pequeño y más débil”.⁹ Thornton no es el único que así lo considera: si bien las estrategias asimétricas han sido motivo de interés desde, al menos, 1995,¹⁰ dicho interés en el concepto evidentemente aumentó desde los ataques del 11-Septiembre, y los estadounidenses han centrado su interés en los adversarios cuya capacidad limitada los hace parecer débiles, por lo menos, en el sentido tradicional.

No es la debilidad inherente de los adversarios no estatales lo que los califica como actores

asimétricos. Veamos la descripción de Thornton de las tres principales características de los nuevos terroristas que deben ser tomadas en consideración: su gran fervor, su incrementada capacidad de llevar a cabo ataques y su mayor capacidad para ocasionar bajas en masa”.¹¹ Ninguno de estos atributos son inherentes del débil. Durante la guerra fría, lo que Estados Unidos temía más de su fuerte adversario, la Unión Soviética, era su gran fervor, su mejorada capacidad de ataque y su gran habilidad para ocasionar destrucción en masa.

Otros autores que exploran las estrategias asimétricas, identifican lo que ciertamente parece ser la novedad acerca de los “grupos terroristas globales” y la amenaza que presenta para Estados Unidos: el hecho es que la economía mundial, las fronteras relativamente permeables, las fuentes abiertas de inteligencia e información y los inadecuados recursos para obligar el cumplimiento de la ley, permite el acceso a una gama de insumos, servicios e información que juntos, pueden transformarse en armas poderosas.¹² En otras palabras, no hubo ninguna característica propia de al-Qaeda, que transformara el ataque del 11-Septiembre en un ejemplo paradigmático de estrategia asimétrica. Más bien, es la ineludible manera correlativa en la que el grupo transformó los atributos de Estados Unidos, considerados siempre como puntos fuertes— por ejemplo, la economía interconectada del país, las fronteras abiertas y el libre flujo de información— en devastadoras vulnerabilidades. Y al-Qaeda lo logró haciendo uso inteligente de aspectos de su propia identidad, las cuales Estados Unidos consideraba como vulnerabilidades, tales como su pequeño número, armas improvisadas y limitado entrenamiento.

Puede ser que un actor no estatal débil tenga mayor motivación para adoptar tales estrategias, a fin de superar la falta de alternativas, pero no hay razón alguna para que un actor estatal fuerte no pueda hacer lo mismo.¹³ En el influyente libro titulado *Unrestricted Warfare*, (Combate sin restricciones, en traducción libre), dos Coroneles del Ejército de Liberación de China Popular sostienen que las estrategias actualmente asociadas con grupos terroristas pueden y deben ser adaptadas para su empleo mediante Estados tales como China: los nuevos y antiguos terroristas quienes regularmente

defendían el principio de recurrir a todos los medios imaginables, siguen siendo los mejores profesores de los gobiernos de cada país.¹⁴ De hecho, como se demostrará en la siguiente sección de este artículo, Estados miembros cada vez más fuertes, ya están utilizando estrategias asimétricas, generalmente relacionadas con actores no estatales. Consecuentemente, la actual tendencia a identificar las estrategias asimétricas con actores no estatales débiles surge del mismísimo evento fortuito histórico y de la confusión conceptual, en lugar de algo inherente en el propio concepto.¹⁵

Si bien los teóricos se centran en las estrategias asimétricas como el dominio de los débiles, actores cada vez más fuertes han comenzado a desplegarlas y a utilizarlas, a menudo con impresionantes resultados. En la siguiente sección se analiza la forma en que los Estados fuertes como China y Rusia, o poderosas entidades no estatales, tales como Hezbolá, han intentado transformar los puntos fuertes percibidos de sus oponentes en vulnerabilidades, utilizándolos como sus propias fortalezas.

Lo que están haciendo contra nosotros

A pesar del enfoque prevaleciente sobre las amenazas asimétricas que los actores no estatales presentan para Estados Unidos y sus aliados, con mayor frecuencia los Estados también elaboran y emplean estrategias que buscan aprovechar los evidentes puntos fuertes estadounidenses como vulnerabilidades latentes. Esto no debería ser ninguna sorpresa. Tal vez motivado por la tríada explicativa de Tucídides que reza, “miedo, honor e interés”, las potencias emergentes tales como China, Rusia e Irán, sienten la necesidad de desarrollar la capacidad de neutralizar o al menos minimizar el poder estadounidense.¹⁶ Dada la posición de dominio económico y militar que posee Estados Unidos en la actualidad, los Estados que buscan coaccionar o disuadir a Estados Unidos, tienen un incentivo para ser creativos. Las dos ocasiones en que las fuerzas armadas convencionales de Iraq, cuya doctrina fue inspirada por la Unión Soviética, fueron rápidamente destruidas en un período de un poco más de una década, ofrecen una clara

lección a potenciales opositores del Estado: “No se enfrente a Estados Unidos a menos que cuente con armas nucleares”.¹⁷

Por lo tanto, sin dejar de desarrollar capacidades convencionales, algunos Estados miembros han decidido elaborar estrategias concebidas para aprovechar las claras fortalezas estadounidenses como reales vulnerabilidades. Como a menudo es el caso, el punto de vista resulta fundamental. Por ejemplo, un importante punto fuerte del país es la magia que permite a los Estados Unidos utilizar las redes de computadoras y los programas informáticos que le permite al país coordinar incursiones aéreas por todo el mundo con increíble precisión, desde centros de comando geográficamente distantes. Sin embargo, a los ojos de un adversario asimétrico, esta misma capacidad puede verse como una peligrosa dependencia, que deja la fastuosamente costosa fuerza armada estadounidense vulnerable a los relativamente menos costosos ataques cibernéticos. La relativa fortaleza de los adversarios de Estados Unidos en esta ecuación es irrelevante: la estrategia es asimétrica, independientemente si es empleada por un pequeño grupo de piratas informáticos, un débil actor regional o un poderoso adversario global.

Por lo tanto, no es de sorprender que una variedad de Estados hayan comenzado a ejecutar estrategias asimétricas contra Estados Unidos. Con esto, se está produciendo un tipo de evolución paralela. En los últimas dos décadas, actores asimétricos, cada vez más fuertes, han elaborado estrategias bastante similares. A continuación destacamos varias de ellas para ejemplificar la tesis central: que las estrategias asimétricas—adecuadamente comprendida, ya están siendo empleadas por actores cada vez más fuertes, incluso Estados, y no solamente por débiles actores no estatales.

Combate híbrido

Tal vez, la insurgencia es una estrategia asimétrica simbólica y ha demostrado ser muy eficaz en “invertir” los puntos fuertes, incluso, los de las fuerzas armadas más poderosas del mundo. Desde hace mucho tiempo, los Estados han apadrinado la insurgencia como un medio para acosar a un adversario; tales tácticas fueron comunes durante la guerra Fría y en la actualidad

Cuerpo de Infantería de Marina de EUA



Nube de humo del bombardeo cuartel estadounidense en el Aeropuerto Internacional de Beirut, donde perecieron más de 200 Infantes de Marina estadounidenses.

están siendo empleadas en distintos lugares. Como una estrategia para ser directamente empleada por un Estado en una confrontación militar típica, contra otro Estado, la insurgencia resulta poco atractiva. Una emergente pero aún incipiente mezcla de tácticas, técnicas y tecnologías, combina algunas de las ventajas asimétricas clave de la insurgencia con enfoques más convencionales para mantener y controlar un territorio. A menudo denominado “combate híbrido”, este enfoque evolutivo en combate terrestre pronto puede presentarle a los Estados una alternativa asimétrica viable contra Estados Unidos.¹⁸

Indudablemente, la insurgencia es un grave desafío asimétrico hasta para las más poderosas fuerzas armadas tales como la de Estados Unidos. La estrategia es asimétrica, según nuestra definición, en el sentido de que pretende convertir en desventajas las ventajas militares en masa y poder de fuego, agotando al enemigo en una campaña prolongada mientras lo incita al error o lo engaña, llevándolo contra la población civil. Las tropas convencionales tienden a participar en la obtención y mantenimiento de terrenos clave y centran su energía destructiva en la eliminación de las fuerzas armadas enemigas; mientras tanto, los insurgentes se enfocan en la población y en sus oponentes convencionales, cediendo regularmente terrenos clave y suelen concentrar sus esfuerzos en actos simbólicos de violencia, que cambian a su favor el equilibrio

del poder político. Entonces, en la mayoría de los casos, la insurgencia aprovecha los cambios favorables en el equilibrio político para cambiar a su favor el balance del poder militar. De no poder lograr tal cambio, sencillamente la insurgencia sigue sobreviviendo mientras agotan la voluntad para luchar del oponente, hasta tanto las fuerzas convencionales, debilitadas por la baja moral, decide retirarse de la región del conflicto.¹⁹

En los últimos cien años, la insurgencia ha demostrado ser una herramienta eficaz para los actores no estatales que participan en campañas contra un gobierno, ya sea nacional o extranjero, sin embargo, tiene serias limitaciones. Si bien la insurgencia es a menudo una estrategia ofensiva, políticamente hablando, en el sentido de que frecuentemente busca reemplazar a un gobierno por otro, la insurgencia es principalmente defensiva en términos geográficos.²⁰ Mao Zedong, el padre doctrinal de la moderna insurgencia, concibió de manera genial a los insurgentes como peces nadando en el “mar” en una población amigable. Evidentemente, este enfoque requiere que el insurgente sea parte de la población en la que nada, o por lo menos, contar con la lealtad de la misma.²¹

Incluso, como estrategia defensiva, la insurgencia representa el último recurso para los gobiernos, porque requiere que un gobierno permita que una fuerza hostil invada y ocupe su territorio, antes que la insurgencia pueda incluso comenzar. Mao, describió sus planes para la insurgencia contra el ejército japonés acertadamente de la siguiente manera: la estrategia del invasor debe ser una de guerra tipo relámpago. Si podemos aguantar por tres o más años, será muy difícil que ellos lo soporten bajo tensión”.²² Para la mayoría de los líderes nacionales, tomar las colinas y los callejones durante tres o más años mientras las fuerzas armadas extranjeras ocupan su país, es definitivamente una opción defensiva poco atractiva, incluso, cuando la probabilidad de éxito de una campaña convencional de defensa territorial es mínima. Aún cuando finalmente el enemigo es derrotado, resulta probable que el país anfitrión quede devastado y el sistema político que existía antes de la guerra, apenas sobreviva. De ahí que, para un Estado, la insurgencia es poco atractiva porque la base de la propia estrategia es la renuencia a luchar por su integridad territorial.

El combate híbrido puede, parcialmente, remediar esa falla, mientras conserva muchas de las ventajas asimétricas de la insurgencia. En teoría, el combate híbrido combina las estructuras de liderazgo y comunicaciones sumamente descentralizadas, la logística reducida y la sinergia con la población civil, con tácticas concebidas para mantener el terreno y destruir la fuerza de oposición, en lugar de solo acosarla. Análogo a la insurgencia, el combate híbrido, a menudo, se basa en el modelo de “infantería ligera”, que mayormente evita emplear grandes sistemas de armamento, fáciles de detectar, tales como tanques y artillería de alto calibre.²³ A diferencia, las fuerzas híbridas emplean misiles antitanques portátiles, cohetes, proyectiles y morteros. La proliferación de armas de precisión guiada sigue haciendo a las mismas, cada vez más poderosas contra las formaciones blindadas convencionales, hasta el punto de que una fuerza de infantería descentralizada pero bien equipada, que puede infiltrarse en la población civil, es, cada vez más capaz de resistir el ataque. Una fuerza como esta presenta algunas de las vulnerabilidades defensivas que suelen caracterizar a las fuerzas convencionales. Por ejemplo, si bien las fuerzas armadas estadounidenses típicamente pueden adquirir el objetivo y destruir una red de comunicación y logística del enemigo antes de iniciar un ataque, tal infraestructura es difícil de identificar y es imperceptible en los sistemas civiles si el oponente es una fuerza híbrida descentralizada que mantiene fuertes lazos con la población.

Si bien el combate híbrido sigue siendo una amenaza emergente, algunos analistas de defensa creen que la experiencia de Israel contra Hezbolá en el sur del Líbano, en 2006, puede revelar algo de lo que está por venir. El conflicto es digno de señalar porque la Fuerza de Defensa Israelí (FDI, por sus siglas en español) está equipada predominantemente con tecnología militar estadounidense y utiliza tácticas al estilo de Estados Unidos, tuvo dificultad para dominar las fuerzas irregulares de un adversario en la campaña israelí de conquistar y mantener terreno.²⁴ De alguna manera, el mismo Hezbolá es híbrido, ya que es un actor no estatal, con orígenes de organización insurgente y terrorista, que también controla territorio y realiza muchas de las

funciones tradicionales de un Estado. Durante sus 24 años de historia, hasta el enfrentamiento con las FDI, en 2006, Hezbolá parece haber desarrollado un enfoque híbrido equivalente para luchar contra su convencional, bien entrenado y equipado oponente. Por un lado, Hezbolá continúa haciendo énfasis en una estructura organizacional con base en células tipo insurgente descentralizada y autónoma, prácticamente sin ningún “caudal” logístico y, frecuentemente, hace uso de tácticas de “ataque sorpresa” que pretende causar más provocación política que algún efecto militar. Sin embargo, las fuerzas de Hezbolá simultáneamente defendieron el sur del Líbano en 2006, con el uso de una compleja serie de refugios antiaéreos preparados y ocultos, diseñados y equipados para mantener una defensa prolongada y emplearon una serie de sistemas guiados de armas de tecnología avanzada, contra blancos israelíes en tierra e incluso en el mar.²⁶ A diferencia de los insurgentes tradicionales, los combatientes de Hezbolá, en 2006, consistentemente lucharon para mantener el terreno contra un determinado ataque de las formaciones blindadas israelíes, a veces con éxito.²⁷

Durante la incursión terrestre israelí que duró 33 días, la fuerza híbrida de Hezbolá, de guerra convencional y no convencional, le permitió infligir más bajas israelíes en comparación con las bajas árabes, que cualquiera de los tradicionales adversarios de Israel, en la guerra árabe-israelí de los años 1956, 1967, 1973 o 1982.²⁸ Dadas las similitudes entre las formas de librar guerras de Israel y Estados Unidos, este hecho no pasó desapercibido por potenciales adversarios de Estados Unidos, Irán, y en particular, pudo haber usado el conflicto de 2006 como una prueba de las estrategias concebidas para defenderse contra una posible invasión estadounidense, y directamente proporcionar la mayor parte del arsenal de Hezbolá. Según lo planteó un observador del conflicto: “Hezbolá entrena a Irán, no lo contrario”.²⁹ Originalmente, Rusia desarrolló y fabricó la gran mayoría de los sistemas de armas de tecnología avanzada de Hezbolá, y sin duda alguna, los planificadores militares rusos prestaron gran atención a su empleo y efectividad.³⁰ Mientras tanto, China está desarrollando su propia estrategia para negar el Pacífico Occidental a las fuerzas estadounidenses,

en parte, por el amplio uso de misiles guiados, empleados de manera descentralizada, un enfoque que se denomina “*Assassin’s Mace*” (Laberinto del Asesino).³¹ Los observadores estadounidenses, inmediatamente se han dado cuenta de la amenaza que presentan tales tácticas.³²

Potencialmente, el combate híbrido permite a los Estados disfrutar de algunas ventajas de la insurgencia y, al mismo tiempo, evitar significativos costes, especialmente, la renuncia a terrenos clave. Esta estrategia presenta una ventaja asimétrica, ya que permite a un adversario transformar la ventaja del oponente con respecto a las costosas armas de tecnología avanzada en una vulnerabilidad, mientras que simultáneamente convierten la debilidad en cuanto a armas y número de tropas, en fortaleza. Después de que Estados Unidos entrara en Afganistán y luego en Irak, los Estados interesados en defender sus fronteras contra una posible invasión estadounidense, tales como Irán y Corea del Norte, comenzaron a considerar las armas nucleares como su alternativa de defensa principal. Sin embargo, en un futuro cercano, las guerras híbridas pueden permitir que estos opositores organicen una defensa convencional más efectiva contra la manera de hacer la guerra de Estados Unidos.

La ciberguerra

En los últimos años, la ciberguerra ha emergido como un grave desafío para los países que poseen la tecnología más avanzada del mundo, incluyendo a Estados Unidos. La estructura descentralizada y compleja de la propia Internet agrava esta amenaza, ya que es cada vez más factible para los Estados y actores no estatales desarrollar y emplear, anónimamente, las capacidades de guerra cibernética o través del potencial uso inconsciente, lo que hace difícil proponer una forma de contrarrestarlo. Considerando que es posible nivelar las condiciones a través de la interrupción o desactivación de las capacidades de tecnología de punta del oponente, y tal vez, incluso haciéndolo con una negación plausible, es comprensible que los Estados grandes y pequeños hayan dedicado cada vez más recursos para el fomento de una capacidad de guerra cibernética.

La lista de países que activamente buscan desarrollar capacidades de guerra cibernética es extensa e incluye a varios potenciales adversarios

de Estados Unidos. China ha desarrollado una doctrina militar oficial para la guerra cibernética, ha entrenado un gran número de oficiales militares para llevar a cabo operaciones ofensivas en Internet y ha llevado a cabo una extensa serie de ejercicios y simulacros.³³ Rusia ha desarrollado una fuerte capacidad de guerra cibernética, en parte, en consulta con China.³⁴ Además, Rusia ha demostrado gran interés por la guerra cibernética ofensiva durante la última década, llevando a cabo ataques de este tipo contra sitios de Chechenia desde 2002.³⁵ Utilizando grupos criminales como ejecutantes, Rusia empleó los ataques cibernéticos para paralizar las redes de Georgia antes del ataque militar convencional de Rusia en 2008, después de haber confirmado su utilidad en un enfrentamiento anterior con Estonia.³⁶ En ambos casos, fue el actor más fuerte, Rusia, quien adoptó una estrategia asimétrica. Además, se sabe que Irán, India, Pakistán y Corea del Norte están desarrollando capacidades de guerra cibernética con distintos grados de complejidad y efectividad, a veces en coordinación con organizaciones delictivas.³⁷

Como han señalado algunos observadores, la guerra cibernética se comprende mejor no como una plataforma para tácticas completamente nuevas sino como un nuevo entorno en donde los conflictos ocurrirán en formas más o menos similares a las utilizadas en tierra, mar, aire o espacio.³⁸ En este nuevo y evolutivo entorno, así como ocurre en los entornos de combate tradicionales, veremos elaborarse muchas estrategias que combinan y encajan en los métodos directos e indirectos, así como la coerción y el engaño. Muchas estrategias de guerra cibernética parecen intrínsecamente asimétricas, cuando la infraestructura computarizada de un país sumamente desarrollado y poderoso, se vuelve más vulnerable por las consecuencias de un ataque cibernético con éxito. Sin embargo, vale la pena recordar, que la explotación de percepciones erróneas es una característica central de las estrategias asimétricas. En vista de que la guerra cibernética es una característica común del entorno estratégico global, los Estados que dependen de redes informáticas complejas estarán muy conscientes de su vulnerabilidad. Es posible prever que en un futuro cercano, las redes informáticas serán vistas a través del mismo

prisma utilizado por los portadores de aviones en la actualidad, herramientas tecnológicas poderosas pero vulnerables, que deben ser cuidadosamente protegidas contra ataques.

Al igual que en otros aspectos del conflicto humano, un pequeño subconjunto de las estrategias ciberespaciales serán verdaderamente asimétricas. Es probable que sea demasiado reciente en la historia de la guerra cibernética para sacar conclusiones definitivas acerca de cuáles estrategias serán empleadas, cómo evolucionarán y cómo será la guerra asimétrica en el ciberespacio. Sin embargo, se puede señalar algunas características un poco generales, pero útiles.

Imagínese a un oponente que ha desarrollado una vasta capacidad de guerra cibernética, empleando gran cantidad de militares y personal de inteligencia y sistemas computarizados, y utiliza dicha capacidad para lanzar un ataque de negación de servicio a gran escala contra las redes computarizadas de las fuerzas armadas de Estados Unidos. Presuma que el ataque cibernético es concebido para debilitar nuestra capacidad de mando y control durante una campaña aérea y naval que cubre grandes distancias, permitiendo a las fuerzas enemigas, de otra forma superadas, organizar una defensa más eficiente. Si bien, en sentido general, el ataque convertiría una fortaleza estadounidense en una debilidad, los medios de ataque en el ciberespacio son el equivalente a una penetración profunda de fuerzas blindadas en tierra, donde la fuerza se concentra y se utiliza contra un punto vulnerable cuidadosamente seleccionado. Un ataque como este puede lograr el efecto sorpresa y conmoción, sin embargo no es asimétrico.

En contraste con este tipo de ataque, otro tipo hipotético de ataque contra las redes estadounidenses, se lleva a cabo para lograr objetivos similares. Sin embargo, en este caso, suponga que el ataque se lleva a cabo usando una red de personal civil, empleados gubernamentales y computadoras militares de todo el mundo. En la mayoría de los casos, es probable que el objetivo no sepa que se está produciendo el ataque, asumiendo además que esta red es creada y controlada por un grupo de personas empleadas de forma clandestina por el Estado infractor. En este escenario, cuatro o cinco individuos podrían

ocasionar un serio daño al ejército más poderoso del mundo. Presentan varias debilidades aparentes: no están armados, conforman un pequeño grupo y cuentan relativamente con pocos recursos. Sin embargo, esas debilidades aparentes le proveen al atacante el anonimato y la posibilidad de negación de responsabilidad, indispensable para sobrevivir y ejecutar ataques. La eficacia de estos ataques cibernéticos surge de su capacidad para transformar un aparente punto fuerte estadounidense— las fuerzas armadas estadounidenses de tecnología avanzada, cuidadosamente sincronizada— en una debilidad.

El potencial para un ataque de este tipo es demostrado por la saga del infame gusano informático *Conficker* (también denominado *Downup*).³⁹ Al igual que otros programas maliciosos, el *Conficker* está concebido para insertarse en una computadora que da servicio a otras conectadas a ella sin revelar su presencia, haciendo pequeños cambios, necesarios para defenderse y evitar la detección y luego extenderse a otros sistemas. También se mantiene en constante comunicación por Internet con su creador anónimo y puede seguir instrucciones. Este programa malintencionado apareció por primera vez el 20 de noviembre de 2008 y desde entonces, ha sobrevivido con éxito varios intentos, sin precedentes, de destruirlo por parte de una red coordinada global de expertos en seguridad. Actualmente, este gusano controla una *botnet* — o red de equipos infectados, que posiblemente está compuesta de millones de computadoras de todo el mundo, operados en gran parte por usuarios completamente crédulos. Esta *botnet* da al gusano y a su controlador un enorme poder computarizado, el cual puede ser potencialmente usado para llevar a cabo ataques debilitantes hasta en las redes más grandes y seguras del mundo. Para cualquier organización, incluso un Estado, un *botnet* estable como el controlado por *Conficker* representa una poderosa capacidad ofensiva disponible.

El diseño y las adaptaciones subsiguientes de *Conficker* indican que fue concebida por un equipo de personas con gran experiencia en distintas disciplinas, incluso la criptografía y el diseño de *software*. Según los expertos en seguridad cibernética que han estudiado

Tnte 2º Chris Harper, 5º Regimiento/1ª División del Cuerpo de Inf. Mar. de EUA



Un infante saluda a niños de la región durante su patrulla junto con soldados del Ejército Nacional Afgano, 18 de diciembre de 2011.

este gusano, los creadores de *Conficker* son “ya sea criminales cibernéticos con tecnología increíblemente avanzada o un grupo que fue financiado por un Estado- Nación.⁴⁰ Los creadores de *Conficker* permanecen en el anonimato y no se sabe si el gusano está controlado por un Estado. Sin embargo, puede ser significativo señalar que la versión original de *Conficker* fue concebida para evitar infectar cualquier computadora con una dirección en Internet ucraniana.⁴¹

La combinación del potencial ofensivo y negación de responsabilidad ofrecidos por un *botnet* controlada anónimamente por *Conficker*, es sencillamente demasiado atractivo para que pase desapercibido por un actor estatal. Tales capacidades representan algunas de las amenazas peligrosas e importantes emergentes para Estados Unidos y sus aliados y de ninguna manera son armas exclusivas para el débil. Especialmente en combinación con la guerra híbrida y otras estrategias asimétricas tratadas en este artículo, la guerra cibernética puede ofrecer a los futuros adversarios de Estado Unidos una ventaja potencialmente transformadora. En manos de un fuerte actor estatal con acceso a gran caudal

intelectual y conocimientos técnicos, la guerra cibernética puede resultar devastadora.

Manipulación de los medios de comunicación

A menudo, los estadounidenses consideran sus robustos medios de comunicación como una ventaja estratégica; hasta los adversarios de Estados Unidos han llegado a percibir los medios de comunicación del mismo, como un beneficio estratégico. Por ejemplo, durante la guerra fría, la Unión Soviética emprendió la restricción al acceso de sus ciudadanos a los medios de comunicación occidentales, mientras que Estados Unidos intentó derrotar la censura soviética. Sin embargo, lo opuesto no fue el caso— los medios de comunicación soviéticos fueron muy ineficaces para influir en el público estadounidense y Estados Unidos no hizo grandes esfuerzos para censurarlo. Una dinámica generalmente similar persiste hoy en día entre Estados Unidos y varios de sus rivales, con la censura de los medios de comunicación estadounidenses que van desde extrema en el caso de Corea del Norte, hasta medidas más sutiles, en el caso de China.

Sin embargo, algunos opositores se han dado cuenta de que los medios de comunicación estadounidenses también pueden constituir una debilidad en determinadas condiciones. Los medios de comunicación de Estados Unidos están presentes en todo el mundo, transmitiendo un punto de vista estadounidense a las familias; sin embargo, el mismo alcance global y ambición por parte de los medios de comunicación con base en Estados Unidos, permite una perspectiva extranjera sobre la política exterior del país que llega a la audiencia estadounidense. Lo más importante es que la cobertura de los medios de comunicación estadounidenses provee a sus ciudadanos puntos de vista, a menudo, limitados pero sumamente irracionales del impacto inmediato diario que tienen las políticas de Estados Unidos, muchas de las cuales requieren un compromiso popular a largo plazo para lograr el éxito.

El efecto que surte es especialmente problemático para los líderes estadounidenses, cuando el país se involucra en un conflicto armado con un oponente más débil, una situación que el estatus de superpotencia de Estados Unidos hace muy probable. El problema es que un gran desequilibrio en la fuerza produce serios asuntos morales y éticos para la parte beligerante más fuerte, cuya fortaleza, confianza en sí mismo y voluntad para combatir, son continuamente socavados. De manera especial, Martin Van Creveld compara esta dinámica de “paradoja de fortaleza” con una situación en la que un hombre adulto enfrenta a un pequeño niño, quien lo ataca con un cuchillo—prácticamente, nada de lo que pueda hacer el adulto parecerá ser débil ni atroz para un observador.⁴² Cuando los ciudadanos estadounidenses observan a sus propias fuerzas armadas en situaciones similares, los mismos tienden a reaccionar de manera negativa.

A menudo, esta dinámica constituye más un simple hecho de la vida que una estrategia empleada por los adversarios de Estados Unidos. Por ejemplo, las reacciones ante la gráfica cobertura de los medios de comunicación acerca de los impactantes ataques aéreos de las fuerzas de la coalición contra las tropas iraquíes en retirada, en el año 1991, contribuyeron, en gran medida, al cese de fuego, lo que permitió que gran parte de la Guardia Republicana Iraquí se escapara. Tan beneficioso como resultó ser para el régimen

iraquí, no hay evidencia alguna que sugiera que los líderes del país pretendieron que sucediera o incluso, que supieran que estaba sucediendo. De manera similar, la formulación silenciosa y centralizada de la política exterior disfruta de cierta ventaja en cuanto a la cultura de Washington de constante filtración de información, incluso, sin que China haga algo para beneficiarse de este aspecto del proceso de formulación de política estadounidense.

Sin embargo, otros actores, han sido más calculadores en sus intentos de darle forma a la cobertura que reciben en Estados Unidos. El uso de celebridades estadounidenses como portavoces para Vietnam del Norte, a fin de destacar las supuestas atrocidades que comete Estados Unidos, es un ejemplo infame, sin embargo, las estrategias más recientes han sido tanto más sutiles como eficaces. Hubo momentos en que los insurgentes iraquíes modernos exhibieron una comprensión sumamente sofisticada de los medios de comunicación global, al coordinar ataques que coincidieran con la cobertura de los medios de la zona blanco y hasta sincronizaron los principales ataques para beneficiarse de la programación de los noticieros centrales estadounidenses. Muchos de los adversarios militares de Estados Unidos, incluyendo al ex Gobierno de Irak e insurgentes iraquíes, han demostrado una excepcional capacidad para dirigir las cámaras de televisión a incidentes de bajas civiles. Al mismo tiempo, Irán pareciera haber prestado suficiente atención a la cobertura de los medios estadounidenses y a la opinión pública para destacar su programa nuclear, alternándose entre una postura conciliadora y una actitud rebelde, para evitar provocar una fuerte reacción estadounidense o hacer concesiones legítimas. En total, lo que una vez pudo haber sido, un debilitamiento de Estados Unidos a través de la cobertura de sus medios de comunicación, cada vez más pareciera haberse convertido en una opción estratégica deliberada de los adversarios de Estados Unidos—y, en especial, una opción asimétrica que transforma un pilar de una sociedad libre en un elemento problemático de formulación de política exterior.

El hecho de que un Estado extranjero manipule la opinión pública estadounidense en cuanto a la política exterior influyendo a los medios de comunicación, resulta más fácil

decirlo que hacerlo. Sin embargo, cuando la estrategia funciona, los resultados pueden ser sumamente favorables para un adversario. Por ejemplo, fueron las imágenes televisadas de las bajas estadounidenses lo que condujo al retiro de las tropas estadounidenses de Somalia, a principio de los años 90 y no una victoria militar lograda por los comandantes militares de Mogadicio.⁴³ Los intentos de manipular a los medios de comunicación representan una estrategia asimétrica potencialmente poderosa, revirtiendo el poder de los influyentes medios de comunicación de EUA para afectar a los mismos estadounidenses.

Qué podemos considerar “hacerles”

Estados Unidos debe estar preparado para responder a las estrategias asimétricas utilizadas en su contra por una variedad de enemigos, desde insurgencias localizadas hasta insurgencias regionales potencialmente hegemónicas. Además, Estados Unidos debe considerar hacer algo menos reactivo y más innovador: necesita crear sus propias estrategias asimétricas. En general, esto no ha sido nuestro enfoque hasta el presente. Prácticamente, Estados Unidos ha asegurado a potenciales adversarios que responderá ante sus acciones solo de manera específica, bien definida, reaccionaria y muy controlada.⁴⁴ En algunos aspectos, esto es una consecuencia de la postura del país como el principal avalador de la estabilidad mundial. Sin embargo, Estados Unidos puede ir más allá de su habitual réplica simétrica y luego demostrar su superioridad sobre las capacidades de los opositores sin arriesgar el rol global que juega.

Las estrategias asimétricas ofrecen una serie de ventajas a Estados Unidos. Las mismas suelen ser económicas, ya que pueden eludir la necesidad de igualar las capacidades clave de un oponente con sus propias capacidades. A menudo, la asimetría produce considerables sorpresas estratégicas, por lo menos temporalmente, permitiendo que el usuario obtenga y explote la iniciativa, mientras que el oponente lucha para reevaluar la situación. Lo más fundamental es: el descubrimiento por parte de un oponente en cuanto a que su fortaleza también es, en cierto sentido, una debilidad paralizante que puede producir gran confusión.

La incertidumbre que suelen generar las estrategias asimétricas las hacen profundamente inquietantes para sus objetivos, lo que conlleva a la confusión acerca de las relativas fortalezas de los adversarios, la viabilidad de las actuales defensas, el uso de las actuales opciones de respuesta, e incluso, la validez de la base de su propio poder. Este poder para desestabilizar y confundir a un blanco, tal vez explica la frecuente asociación de las estrategias asimétricas con el terrorismo, ya que los efectos descritos son precisamente los que buscan los terroristas cuando emprenden sus ataques. Como hemos visto, no hay nada acerca de las motivaciones o debilidades relativas de los terroristas que los haga ser los usuarios exclusivos o hasta más eficaces de la estrategia asimétrica.

Así como un fuerte y calificado luchador puede emplear las técnicas de *jujutsu* para arrasar a un enemigo físicamente más débil, los Estados fuertes pueden emplear las estrategias asimétricas para obtener resultados decisivos contra adversarios más débiles. Tal vez, esto es más o menos lo que Thornton tiene en mente al decir: “queda mucho por decir en cuanto a la idea de que el poderoso tiene que parecerse más a los débiles para igualar sus capacidades”.⁴⁵ Lo que en este artículo proponemos no es que Estados Unidos elabore sus propias y singulares estrategias asimétricas. Estas estrategias surgirán de las propias capacidades singulares estadounidenses. Fundamentalmente, deben ser consecuentes con el carácter moral y posición de liderazgo global del país.

En un escenario mundial con un creciente número de adversarios fuertes y débiles, Estados Unidos haría bien examinar las ventajas del enfoque asimétrico. Evidentemente, no sugerimos que haya una solución asimétrica para todo problema estratégico, ni que la misma se considere una estrategia eficaz o razonable por el simple hecho de ser asimétrica. La actual adopción global de asimetría por actores estatales y no estatales deberá ofrecer a los estrategas estadounidenses, una pista de los posibles beneficios de tal pensamiento. De hecho, si bien el poder de Estados Unidos es enorme, no es infinito. A medida que busca complementar su propio poder mientras confronta una serie de rivales cada vez más fuertes, Estados Unidos haría bien en devolver las fortalezas de los opositores contra ellos mismos. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Lambakis, Steven, Kiras, James y Kolet, Kristin, "Understanding 'Asymmetric' Threats to the United States." *Comparative Strategy* 21, núm. 4 (2002): págs. 241-277. Específicamente en la página 241: "'Asymmetry' is a term... [que] contribuye a la confusión en la comprensión de las actuales amenazas y distorsiona el pensamiento sobre los problemas de seguridad que encara el país".
2. Es importante distinguir entre los conflictos asimétricos, que son las interacciones cuya asimetría es un simple hecho derivado de algún tipo de discrepancia entre las partes beligerantes y las estrategias asimétricas, las cuales son deliberados intentos de moldear las interacciones. Estos últimos constituyen el foco de este artículo.
3. Norton-Taylor, Richard, "Asymmetric Warfare." *The Guardian*, 3 de octubre de 2001, <http://www.guardian.co.uk/world/2001/oct/03/afghanistan.socialsciences> (visitada el 16 de junio de 2011), y Gray, Colin S., "Thinking Asymmetrically in Times of Terror." *Parameters*. Vol. 32, núm. 1 (primavera de 2002): págs. 5-14. "Excluding the shared American and Soviet cold war concept of MAD—mutually assured destruction—all warfare has been asymmetric, says Phillip Wilkinson of King's College, London," Norton-Taylor (2001). Una declaración similar se encuentra Gray (2002), p. 14: "all of America's wars have been asymmetrical contests"; "all warfare is asymmetrical."
4. Meigs, Montgomery C., "Unorthodox Thoughts about Asymmetric Warfare." *Parameters* 33, núm. 2 (verano de 2003): págs. 4-18; Steven Metz y Douglas V. Johnson II, *Asymmetry and U.S. Military Strategy: Definition, Background, and Strategic Concepts* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2001). Metz y Johnson, p. 1. La comparación con esta definición es similar, aunque más compleja, en Meigs, p. 4: "Asymmetry means the absence of a common basis of comparison in respect to a quality, or in operational terms, a capability."
5. Barnett, Roger W., *Asymmetrical Warfare: Today's Challenge to U.S. Military Power* (Washington, DC: Brassey's, 2003), p. 15.
6. Thornton, Rod, *Asymmetric Warfare: Threat and Response in the 21st Century* (Cambridge: Polity Press, 2007), p. 1.
7. Lambakis, Kiras, y Kolet, "Understanding 'Asymmetric,'" p. 242. Una definición similar propuesta por Lambakis, Steven J., "Reconsidering Asymmetric Warfare," *Joint Forces Quarterly*, núm. 36 (2004): págs. 102-108. En la página 102 Lambakis dice: "Asymmetry typically describes an enemy that thinks or acts differently from America, especially when faced with conventionally superior U.S. forces."
8. Thornton, *Asymmetric Warfare*, p. 55. Thornton se aproxima a esa formulación, pero —según lo discutido anteriormente— también ofrece otras variaciones: "The turning of strengths into vulnerabilities is obviously what the asymmetric warrior is looking for."
9. *Ibid.*, p. 3.
10. U.S. Joint Chiefs of Staff, *Joint Warfare of the Armed Forces of the United States* (Washington, D.C.: Joint Chiefs of Staff, 1995), IV-10.
11. Thornton, *Asymmetric Warfare*, p. 27.
12. Lambakis, Kiras, y Kolet, "Understanding 'Asymmetric,'" p. 253.
13. Thornton, *Asymmetric Warfare*, págs. 4-5. Thornton observa que vale la pena señalar que las técnicas asimétricas también pueden ser empleadas por el más fuerte, a continuación destaca que la importancia de la actual amenaza asimétrica notes —de tanto actores estatales como no estatales. También consulte la página 76: "The real threat... is from the weak state asymmetric adversary." Why is the "real threat" not from the strong state asymmetric adversary?
14. Liang, Qiao y Xiangsui, Wang, *Unrestricted Warfare: China's Master Plan to Destroy America* (Dehradun: Natraj Publishers, 2007), p. 115.
15. En la práctica, evidentemente, la fuerza relativa a veces está realmente correlacionada con los blancos de las estrategias asimétricas, a medida que los actores se debilitan junto a las dimensiones tradicionales deben buscar formas creativas para enfrentar a los rivales más fuertes, para tener alguna oportunidad de ganar. Sin embargo, además no hay una relación entre la debilidad objetiva del actor y su decisión de emplear una estrategia asimétrica, no hay nada intrínseco sobre la debilidad relativa en el concepto de asimetría: en su lugar, la asimetría se trata de revelar los puntos fuertes de un adversario como una debilidad, convirtiendo su propia aparente debilidad en una ventaja, incluso si en sí, uno es el partido más fuerte.
16. Thucydides, *The Landmark Thucydides: A Comprehensive Guide to the Peloponnesian War*. Robert B. Strassler, ed. (New York: The Free Press, 1976), p. 43.
17. Huntington, Samuel P., *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* (New York: Simon & Schuster, 1996), p. 187.
18. Hoffman, Frank G., *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars* (Arlington, VA: Potomac Institute for Policy Studies, 2007); Simpson, Erin M., "Thinking about Modern Conflict: Hybrid Wars, Strategy, and War Aims" Paper presented at the annual meeting of the Midwest Political Science Association, Palmer House Hilton, Chicago, Illinois, 7 de abril de 2005, p. 3. Disponible en http://www.allacademic.com/meta/p84945_index.html (visitada el 6 de junio de 2011). El término "Guerra híbrida" también ocasionalmente se utiliza para describir los conflictos que afectan tanto a la guerra intraestatal como a la interestatal, en lugar de una fusión de métodos convencionales e irregulares empleados por una de las partes beligerante.
19. Hammes, Thomas X., *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century* (St. Paul, MN: Zenith, 2004); Smith, Rupert, *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World* (London: Penguin Books, 2005); Kilcullen, David, *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One* (Oxford: Oxford University Press, 2009). Estos libros proporcionan un análisis más detallado de la insurgencia y su dinámica evolución.
20. La insurgencia patrocinada por el Estado por medio de un representante, tal como la campaña de los norvietnamitas contra el Sur a través del Vietcong es otra cuestión. Además, cabe señalar que Vietnam del Sur terminó siendo derrotado por una invasión militar convencional y no por las actividades llevadas a cabo por la insurgencia.
21. Kilcullen, David, *The Accidental Guerrilla*. Campañas insurgentes expedicionarias del Che Guevara en América Latina y la estrategia de al-Qaeda para insertarse en las insurgencias locales y regionales, tal como los talibanes, pueden presentar una excepción a esta regla. Sin embargo, tanto el Che y al-Qaeda dependían fuertemente de interlocutores locales y utilizaron de forma masiva la mano de obra local en sus campañas.
22. Mao Tse-Tung, *On Guerrilla Warfare*, trans. S.B. Griffith (Chicago: University of Illinois Press, 1961).
23. Hoffman, Frank G., *Conflict in the 21st Century*, p. 8, p. 29. Hoffman define la guerra híbrida como aquellas en la que los métodos convencionales e irregulares son empleadas por las mismas fuerzas en el mismo teatro de operaciones, lo que permite un agama mucho más amplia de posibles estructuras de fuerza y métodos en su definición. Si bien el uso más directo del concepto es un modelo con base en una infantería descentralizada y ligera, hay otros ejemplos.
24. Exum, Andrew, *Hizballah at War: A Military Assessment* (Washington, DC: The Washington Institute for Near East Policy, 2006), p. 1, disponible en <http://www.washingtoninstitute.org/pubPDFs/PolicyFocus63.pdf> (visitada el 16 de junio de 2011).
25. *Ibid.*, p. 5. Resulta revelador que la guerra del 2006 estallara cuando Hezbolá tendió una emboscada a una patrulla israelí y secuestró a dos militares de las Fuerzas de Defensa Israeli; Biddle, Stephen y Friedman, Jeffrey A., *The 2006 Lebanon Campaign and the Future of Warfare: Implications for Army and Defense Policy* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2008), p. 29.
26. Exum, Andrew, *Hizballah at War*, págs. 4-7.
27. Biddle y Friedman, *The 2006 Lebanon Campaign*, págs. 35-36. En este artículo se proporciona una útil "taxonomía" del comportamiento militar de Hezbolá durante el conflicto de 2006.
28. *Ibid.*, p. xv.
29. Andrew Exum, *Hizballah at War*, p. 7.
30. *Ibid.*, p. 6.
31. Krepinevich, Andrew; Watts, Barry y Work Robert, *Meeting the Anti-Access and Area-Denial Challenges* (Washington DC: Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2003). "Assassin's Mace" itself is essentially a cocktail of mutually supporting asymmetric strategies, including undersea mining, cyberattacks and anti-satellite strikes as well as guided missile attacks.
32. Rusling, Matthew, "Shifting Gears: For the Military, a Future of 'Hybrid' Wars." *National Defense* 93 (September 2008): págs. 32-34.
33. Billo, Charles; Welton, Chang, *Cyber Warfare An Analysis of the Means and Motivations of Selected Nation States* (Institute for Security Technology Studies at Dartmouth College, 2004), págs. 25-40, disponible en <http://www.ists.dartmouth.edu/docs/cyberwarfare.pdf> (visitada el 16 de junio de 2011).
34. *Ibid.*, p. 107-119.
35. *Ibid.*
36. Project Goose, Grey, *Russia/Georgia Cyber War – Findings and Analysis* (17 de octubre de 2008), disponible en <http://www.scribd.com/doc/6967393/Project-Grey-Goose-Phase-I-Report> (visitada el 16 de junio de 2011).
37. Billo y Chang, *Cyber Warfare*.
38. Gray, Colin S., "The 21st Century Security Environment and the Future of War." *Parameters* 38, núm. 4 (invierno de 2008), págs. 23-24.
39. Mark Bowden, "The Enemy Within," *The Atlantic*, June 2010, 72-83.
40. *Ibid.*, p. 82.
41. *Ibid.*, p. 77.
42. Van Creveld, Martin, *The Transformation of War* (New York: The Free Press, 1991), págs. 173-179.
43. Johnson, Dominic D. P. y Tierney, Dominic, *Failing to Win: Perceptions of Victory and Defeat in International Politics* (Cambridge: Harvard University Press, 2006), págs. 205-241.
44. Barnett, *Asymmetrical Warfare*, p. 154.
45. Thornton, *Asymmetric Warfare*, p. 148.

Simulacro de vuelo para el cerebro: ¿Por qué los oficiales deben saber redactar?

Mayor Trent J. Lythgoe, Ejército de EUA

LA HABILIDAD DE la escritura está en declive en el cuerpo de oficiales del Ejército. La escritura reflexiva y precisa en el estado mayor, ha sido sustituida por correos electrónicos redactados a toda prisa y por diapositivas de PowerPoint llenas de frases concisas incompletas. Este deterioro de las habilidades de la escritura está ocasionando el consecuente deterioro de las destrezas del pensamiento. La escritura, aunque valiosa como medio de comunicación, aún es más valiosa como una manera de pensar. La escritura nos obliga a ordenar los pensamientos de una manera lógica y coherente. Nos obliga a examinar críticamente nuestro propio pensamiento, que en última instancia, conduce a mejores formas de pensar, mejor solución de problemas y mejor toma de decisiones. Si el Ejército quiere mejores pensadores, debemos comenzar por capacitar a mejores escritores.

Una crisis de redacción

El declive en la escritura del Ejército es parte de una crisis más amplia de redacción en Estados Unidos. Según la más reciente encuesta de redacción de la Evaluación Nacional del Progreso Educativo, solo el 33 por ciento de los estudiantes del 8º grado y el 24 por ciento de los estudiantes graduados de secundaria pueden escribir con destreza.¹ Como era de esperarse, muchos estudiantes estadounidenses van a la universidad con deficientes habilidades de redacción. Un profesor de redacción de la Universidad recibió el siguiente correo electrónico de un futuro estudiante:

“necesito ayuda, estoy escribiendo una composición sobre la redacción trabajo en

esta empresa y mi jefe quiere que ayude a mejorar las destrezas de redacción de los empleados pueden ayudarme con alguna información gracias²”

La crisis de redacción se ha infiltrado en la fuerza laboral estadounidense. De acuerdo con un estudio realizado en el año 2006, el 27,8 por ciento de las empresas informan que los egresados universitarios son “deficientes” en lo que respecta a la comunicación escrita. Estas mismas empresas clasificaron la comunicación escrita como la habilidad más importante para los nuevos empleados que cuentan con una licenciatura.³ Una reciente encuesta de líderes en el ámbito de los negocios, encontró que 40 por ciento de las empresas, ofrecen o requieren la capacitación para mejorar la redacción de los empleados con deficiencias en la escritura (a un costo anual estimado de US \$ 3 billones).⁴

Como era de esperarse, la crisis en la redacción está afectando al Ejército. Al igual que las empresas estadounidenses, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército ha puesto en práctica un programa para mejorar la redacción, a fin de ayudar a los estudiantes de nivel intermedio a mejorar sus habilidades en la escritura. Las pruebas anecdóticas en lo referente al deterioro de las habilidades de redacción abundan en los millones de mensajes diarios de correos electrónicos deficientemente redactados por oficiales, muchos de los cuales se asemejan al del correo electrónico anterior.

No podemos echarle toda la culpa de los problemas de redacción del Ejército al sistema educativo de Estados Unidos. Ha habido un

El Mayor Trent J. Lythgoe se desempeña en calidad de oficial ejecutivo del 3º Escuadrón, 17ª Caballería, Campo Aéreo del Ejército Hunter, estado de Georgia. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Administración de Negocios de la Universidad Weber del Estado y una Maestría igualmente de la misma Universidad. Se ha desempeñado en distintas

posiciones de Mando y Estado Mayor, y antes de asistir a la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, se desempeñó en calidad de observador y entrenador de aviación para el Grupo de Operaciones C del Programa de Adiestramiento del Comando de Batalla.

precipitado detrimento en la escritura formal dentro del propio Ejército. Los estudios y documentos de decisión realizados por el estado mayor, que una vez fueron el pilar de los trabajos del estado mayor, casi son cosa del pasado. El antiguo Manual de Campaña (FM) 101-5 contenía un apéndice completo sobre los estudios y documentos de decisión efectuados por el estado mayor que ahora no se encuentra en el Manual que lo reemplazó, el Manual de Campaña (FM) 5-0. Todo lo que queda en el actual Manual de Campaña (FM) 5-0 es un apéndice de información militar. La Regulación del Ejército 600-67, titulada La Redacción Eficaz para los Líderes del Ejército, fue actualizada por última vez hace 25 años, lo que denota nuestra apatía institucional hacia la escritura formal. Los correos electrónicos y las diapositivas de PowerPoint han usurpado dicha escritura como los medios de comunicación escritos preferidos y ambos están aportando al problema.

El correo electrónico está contribuyendo al deterioro de las habilidades de redacción. Esto puede parecer contradictorio ya que el correo electrónico es un medio de comunicación escrita. Sin embargo, consideramos que si bien el promedio de oficiales del Ejército envían decenas de correos electrónicos cada día, pocos se toman el tiempo para escribir mensajes bien pensados y redactados. Por otra parte, ¿por qué habrían de hacerlo? A diferencia de los documentos formales del estado mayor, no hay normas de concisión, gramática ni corrección para los correos electrónicos. Muchos de los mandos no exigen correos electrónicos bien redactados. El resultado es oficiales que practican diariamente la redacción deficiente, que definitivamente, es peor que no escribir nada. Las diapositivas de PowerPoint ahora son el medio preferido para transmitir y recibir información en el Ejército. El problema es que PowerPoint no requiere que los oficiales formulen ideas completas ni que coordinen las



Foto de la Sargento Anna Rutherford, Ejército de EUA

El Sargento Conklin, Ejército de EUA redacta su ensayo durante la competencia trimestral de Soldado Gridley de la Fuerza de Tarea en la Provincia de Paktika, Afganistán, el 21 de marzo de 2011.

ideas de una manera coherente. En su lugar, los oficiales reducen sus ideas a “frases concisas” una frase que es la abreviación de oraciones incompletas. Muchos cortan y pegan las diapositivas de PowerPoint de otras presentaciones. Los oficiales organizan las diapositivas sin siquiera pensar cómo las ideas se interrelacionan.

También muchos oficiales pasan más tiempo pensando acerca de las imágenes y fuente (de tipo) que acerca de los asuntos importantes inminentes.⁵

Si bien es lamentable la desaparición de la redacción como un medio de comunicar ideas, hay un efecto secundario mucho más preocupante de esta tendencia. La redacción es una manera de pensamiento. A medida que se atrofia las habilidades de redacción de los oficiales del Ejército, puede que le esté sucediendo lo mismo a nuestra capacidad de discernimiento.

La redacción como una manera de pensamiento

“Adelante, la Brigada Liger!”

¿Hubo desconcierto en el hombre?

Aunque el soldado no sabía

Alguien había cometido un disparate. . .

Al valle de la Muerte

Cabalgaron los seiscientos.—Alfred

Tennyson

La redacción es una habilidad de comunicación sumamente importante para los oficiales del Ejército. Una de las fallas de redacción militar más infame ocurrió en la Batalla de Balaclava, dando lugar a la inicua “Orden de la Brigada Ligera”. Un comandante de caballería malinterpretó una ambigua orden escrita de su comandante británico. En lugar de desplazarse para evitar que la fuerza rusa de oposición red desplegara su artillería, la caballería cargó sola, sobre el grueso de la defensa

Si bien es lamentable la desaparición de la redacción como un medio de comunicar ideas, hay un efecto secundario mucho más preocupante de esta tendencia. La redacción es una manera de pensamiento.

rusa, sufriendo fuertes bajas. Incluso, hoy en día, las órdenes escritas siguen siendo el elemento central para el mando y control del campo de batalla, a pesar de los exponenciales adelantos tecnológicos. Los oficiales del Ejército deben comunicar con claridad las órdenes escritas de la misión, la intención del comandante y las tareas que han de llevarse a cabo.

Además, el proceso de promoción y selección de mando del Ejército depende, en gran medida, de la buena redacción. Los integrantes de la junta se basan en los comentarios de los evaluadores y calificadores de alto grado en los informes de evaluación de los oficiales para hacer las selecciones de promoción y mando. Los oficiales deben poder expresar, por escrito, en un lenguaje claro y preciso, el potencial de liderazgo de los subalternos. El General de División retirado Larry Lust, quien participó en varias juntas de promoción señala lo siguiente: “La junta es muy eficaz al seleccionar el mejor informe. Si los oficiales en las Unidades no pueden redactar informes de evaluación precisos, entonces la junta no puede escoger para promoción y mando a los mejores líderes”.⁶

Si bien la redacción es un medio de comunicación importante, su función más importante es como medio de pensamiento. Según John Gage de la Universidad de Oregón, la redacción nos lleva a pensar mejor, ya que nos permite analizar, de manera crítica, nuestros propios pensamientos:

El escribir es hacer tangible el pensamiento, pensamiento que puede ser analizado porque está plasmado en “la página” y no es invisible, no está flotando en “la cabeza”. La redacción es el pensamiento que se puede detener o alterar. Es una manera de conservar el pensamiento el tiempo suficiente para analizar su estructura, sus errores. El camino hacia una comprensión más clara del pensamiento de una persona, viaja en el papel. Es a través de un intento de encontrar palabras por nosotros mismo, y encontrar patrones por nuestra propia cuenta para expresar ideas afines, que a menudo descubren lo que pensamos.⁷

La aseveración de Gage de que “escribir es pensar” no solo es una metáfora. Según Richard Menary de la Universidad de Wollongong (Australia), el acto de escribir, en realidad, es un proceso cognitivo singular. Menary sostiene que la escritura es más que la simple expresión física del pensamiento. El acto físico de escribir, si se combina con los procesos neurales, constituye una forma distinta de pensar, con ventajas sobre los procesos neurales por sí solos. Por lo tanto, estos vehículos [escritos] nos ofrecen nuevas transformaciones cognitivas que serían imposibles o sumamente difíciles de confiar únicamente a los recursos neurales.”⁸ La proposición de Menary parece incorporar la noción del autor E.M. Forster cuando se preguntó, ¿Cómo puedo saber lo que pienso si no veo lo que digo?”⁹

La escritura nos conduce a una mejor manera de pensar, una mejor toma de decisiones y una mejor solución de problemas porque organiza nuestras ideas de una manera que nuestro cerebro las puede usar. A veces imaginamos que el cerebro es una computadora que almacena las piezas individuales de datos, al igual que una computadora portátil. Sin embargo, nuestro cerebro no puede funcionar de esa manera porque el espacio necesario para almacenar los miles de millones de detalles de la vida cotidiana sería astronómicamente grande. A fin de hacerle frente a este problema,

nuestro cerebro se salta los pequeños detalles y, en su lugar, busca grandes ideas y las relaciones que las interconectan. Estas ideas y relaciones se convierten en modelos mentales, nuestro conjunto de supuestos personales acerca de cómo funciona el mundo. El proceso de la escritura nos obliga a poner nuestras desorganizadas ideas en estructuras coherentes de actores y relaciones que son útiles como modelos mentales.

Funcionalmente hablando, el cerebro humano trabaja más como un reconocedor de patrones y motor comparativo usando los modelos mentales para darle sentido al mundo que nos rodea. Nuestro cerebro continuamente busca patrones emergentes en el medio ambiente y luego compara esos patrones con los modelos mentales almacenados. Cuando nos encontramos con una nueva situación, nuestro cerebro rebusca en sus archivos para encontrar un modelo mental que coincida o que se aproxime a la nueva situación. El cerebro utiliza el modelo para construir una historia acerca de la situación a fin de descubrir

qué sucede después. Este proceso de elaboración de la historia es denominado simulación mental.

La redacción como un simulacro de ideas

Usamos el simulacro mental en la mayoría de nuestros procesos de toma de decisiones y solución de problemas. Cuando encaramos un problema o decisión, comenzamos con lo que inicialmente pareciera ser el mejor curso de acción. Luego, mentalmente, simulamos el resultado probable de ese curso de acción usando un modelo mental. Si los resultados del simulacro mental resultan en una situación indeseable, entonces analizamos nuestro curso de acción para el problema; posteriormente, mentalmente, actualizamos y simulamos un nuevo curso de acción. Repetimos este proceso hasta tanto obtengamos un resultado adecuado.¹⁰ Tal fue el caso el 15 de enero de 2009 en lo que llegó a conocerse como “El milagro en el Hudson”.

A las 3:25 p.m., el vuelo 1549 despegó del aeropuerto LaGuardia de Nueva York, bajo el mando del capitán Chesley “Sully” Sullenberger. Dos minutos después del despegue, a una altitud de 3.200 metros, el avión del capitán Sullenberger pasó a través de una gran bandada de aves, algunas de las cuales penetraron en los motores del avión y detuvieron el funcionamiento de ambos motores de la aeronave. La pesada aeronave rápidamente comenzó a disminuir de velocidad y a perder altitud. El capitán Sullenberger necesitó aterrizar inmediatamente.

El primer curso de acción del capitán Sullenberger fue el que los pilotos aprenden desde el comienzo del entrenamiento de vuelo: dar la vuelta y regresar al aeropuerto. De inmediato solicitó la autorización al control de tráfico aéreo para regresar al aeropuerto:

Sullenberger: Uh este es uh Cactus 1539 [sic]. Impactamos contra aves, perdimos potencia en ambos motores, estamos regresando a LaGuardia.

Control de Tráfico Aéreo: Ok eh, ¿necesita regresar a LaGuardia? Gire a la izquierda hacia eh dos dos cero.¹¹

En este momento, el capitán Sullenberger llevó a cabo un simulacro mental de su trayectoria de vuelo al aeropuerto LaGuardia. Nos explicó lo siguiente: Rápidamente determiné que debido a

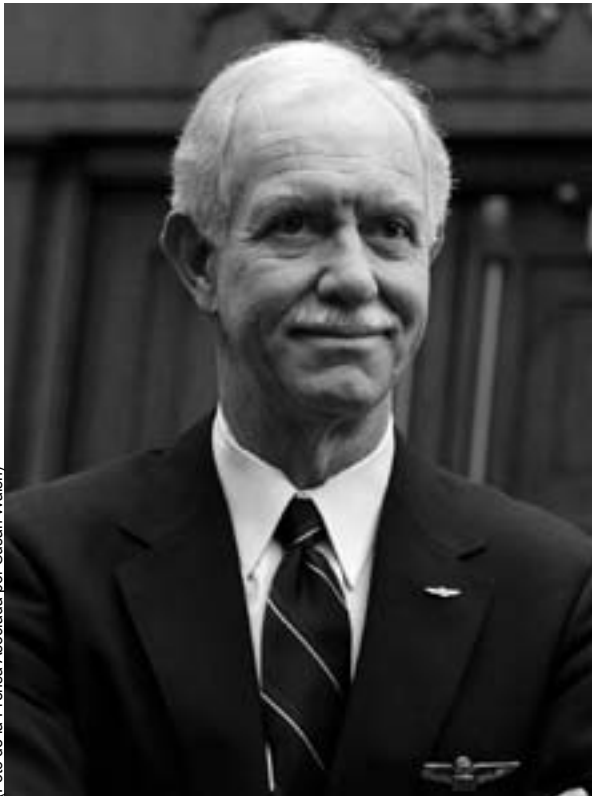


Foto de la Prensa Asociada por Susan Walsh)

Capitán Chesley B. Sullenberger, III, quien aterrizó, de manera segura, el avión sobre el río Hudson de Nueva York el 15 de enero de 2009, espera para atestiguar en el Capitolio, Washington, 24 de febrero de 2009.

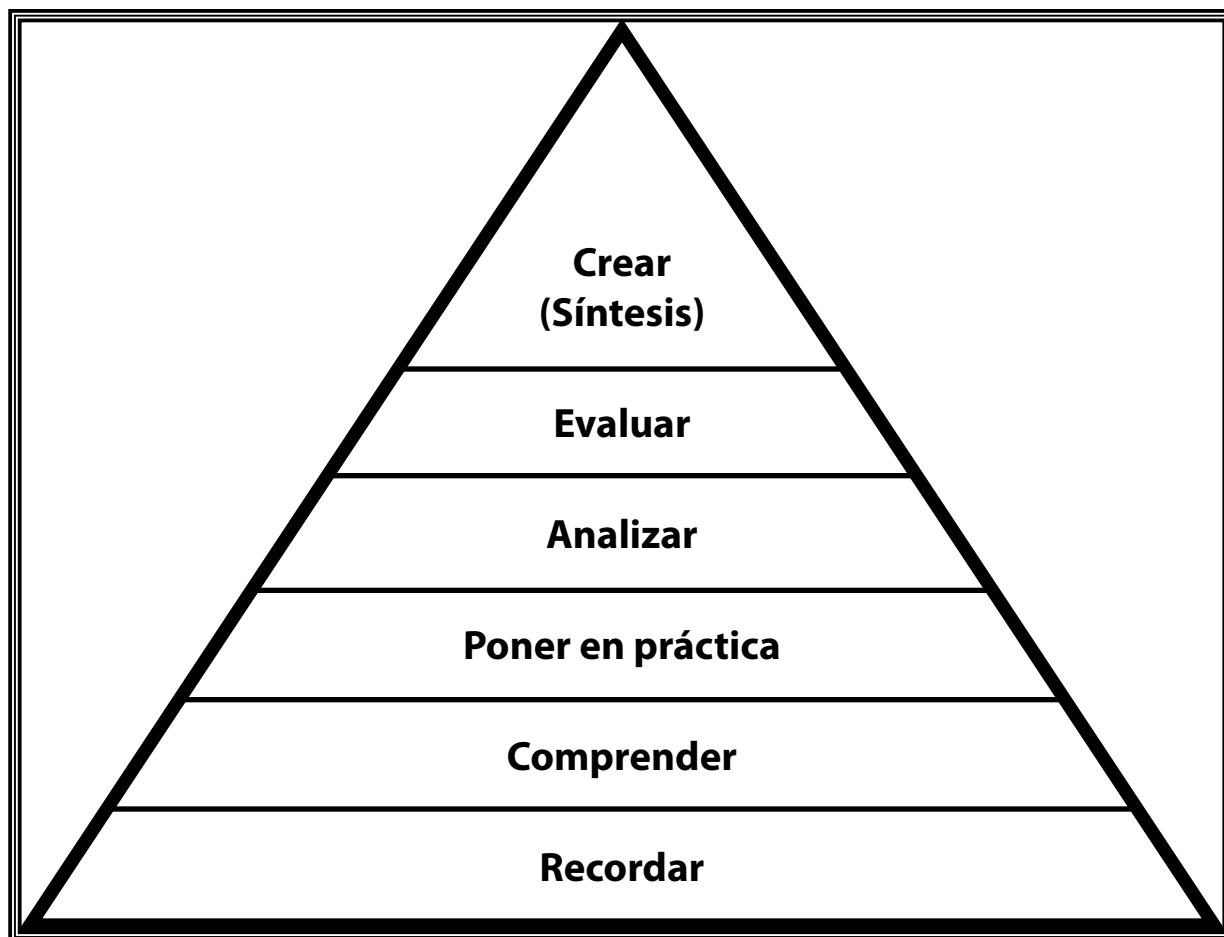


Figura de Bloom sobre la taxonomía de aprendizaje revisada

la distancia que nos separaba de LaGuardia, la distancia y altitud requerida para efectuar el giro hacia el aeropuerto, sería problemático llegar a la pista e intentar aterrizar, de no poder lograrlo sería catastrófico tanto para todo el mundo abordo como para las personas en tierra. Mi siguiente pensamiento fue considerar el aeropuerto Teterboro.¹²

El capitán Sullenberger efectuó un Segundo simulacro mental, esta vez de su ruta de vuelo al cercano aeropuerto de Teterboro, y concluyó que Teterboro también estaba fuera de alcance. El capitán Sullenberger llevó a cabo un tercer simulacro, esta vez en el río Hudson. Nos contó lo siguiente: “La única alternativa viable, el único lugar llano y suave, lo suficientemente amplio para aterrizar un avión, era el río”.¹³ Una vez que el capitán decidió aterrizar en el Hudson, Sullenberger mentalmente realizó un simulacro mental de aterrizaje para prever potenciales problemas:

Necesitaba aterrizar con alas exactamente al mismo nivel. Tenía que aterrizar con la nariz del avión ligeramente hacia arriba y a una velocidad de descenso que pudiéramos sobrevivir. Y necesitaba aterrizar justo por encima de nuestra velocidad mínima de vuelo pero no por debajo de la misma. Y tenía que hacer que todas estas cosas sucedieran al unísono.¹⁴

Una de las razones por la que el capitán Sullenberger pudo salvar con éxito todas las vidas a bordo del vuelo 1549 se debe a que él había previamente practicado fallas del motor en un simulador de vuelo. El capitán Sullenberger fue capaz de aprovechar su experiencia en el simulador de vuelo para simular, con precisión y rapidez, los posibles resultados de un retorno al aeropuerto LaGuardia, un desvío al aeropuerto Teterboro y, finalmente, un aterrizaje en el río Hudson. El patrimonio de los modelos mentales del capitán Sullenberger le permitió tomar una buena decisión basada en efectivos simulacros mentales.

A diferencia de los aviones en vuelo, las situaciones más cotidianas no tienen una computadora de simulacro. Sin embargo, eficazmente entramos en un simulacro de ideas cuando escribimos. Según la autora Janet Emig, “La escritura conecta los tres tiempos principales de nuestra experiencia [pasado, presente y futuro] para darle sentido. Y los dos modos principales por los que estos tres aspectos están unidos son el proceso de análisis y síntesis.”¹⁵ En otras palabras, la escritura conecta las ideas y los hechos en un sentido relacional y temporal, creando abundantes patrones para usarlos a través de nuestro patrón de reconocimiento cerebral.

Cuando escribimos, estamos esencialmente redactando una historia a través de una serie de simulacros mentales sobre hechos, ideas y relaciones. Los autores Chip y Dan Heath afirman que las historias son como simulacros de vuelo para el cerebro”.¹⁶ La razón es que no podemos pensar una historia sin simularla mentalmente. La investigación sugiere que simular mentalmente un suceso activa las mismas partes del cerebro como si verdaderamente se experimentara el suceso en sí. En un estudio sobre el tema, los sujetos quienes imaginaron tocarse la piel, activaron el área del cerebro asociada con la percepción táctil. Los sujetos que imaginaron una luz centelleante activaron el área de la percepción visual del cerebro.¹⁷ De hecho, el simulacro mental es tan poderoso que puede mejorar el rendimiento físico. Un estudio efectuado a más de 3.000 sujetos reveló que practicar mentalmente las tareas, tales como tocar un instrumento musical o el patinaje artístico, produce un beneficio de 66 por ciento de mejora en el rendimiento de la misma práctica física.¹⁸

Mientras al escribir mentalmente simulamos historias acerca de ideas o relaciones, nuestros modelos mentales simultáneamente se hacen más abundantes y más precisos. Nuestro cerebro se vuelve más eficaz simulando posibles resultados, lo que nos hace mejores solucionadores de problemas, mejores tomadores de decisiones y, en última instancia, mejores pensadores. Como un piloto en un simulador de vuelo, el tiempo que se pasa escribiendo es similar a practicar cómo pensar en un simulador de pensamiento. Al igual que un piloto puede reproducir un simulacro de

vuelo para evaluar su rendimiento, también los escritores pueden examinar de manera crítica sus propias ideas desde múltiples perspectivas.

Una palabra en Power Point

Escribir coherentemente acerca de una idea es lograr una comprensión íntima de la misma a través del simulacro mental. Componer un relato coherente requiere que el escritor describa, de manera clara, la naturaleza de las ideas y relaciones— causales, corolarias o de alguna otra forma.¹⁹ Sencillamente, no se puede escribir correctamente sin llegar a un conocimiento profundo de la materia.

Por otro lado, resulta relativamente fácil producir una presentación de PowerPoint sin entender claramente el tema. Se puede cortar, pegar y reorganizar las frases concisas para producir la ilusión de pensamiento y comprensión. A menudo, las sesiones informativas de PowerPoint circulan dentro de las organizaciones como comunicación independiente, lo que puede conducir a una malinterpretación de ideas.

El Coronel retirado del Cuerpo de Infantería de Marina T.X. Hammes lamentó el uso generalizado de PowerPoint en un ensayo de las Fuerzas Armadas titulado “*Dumb-dumb bullets*”. Hammes sostiene que la escritura es un mejor método de comunicación que el sentarse a ver una presentación de diapositivas:

La mayoría de las personas que realmente ven la presentación informativa obtienen una imagen incompleta de las ideas presentadas. Algunos presentadores de sesiones informativas intentan mejorar el resultado escribiendo párrafos enteros en la sección de notas informativas en la diapositiva. Francamente, un documento escrito es un mejor formato que el PowerPoint. Si el concepto requiere contar con párrafos completos—y muchos así lo requieren— entonces deben escribirse en un documento adecuado y distribuirse con antelación.²⁰

La investigación empírica apoya más la idea de Hammes que las ideas fragmentadas, como las frases concisas y notas de sesiones informativas a menudo encontradas en las presentaciones de PowerPoint, que cuando se trata de aprender, no son tan efectivas como la escritura. George E. Newell de la Universidad de Kentucky analizó

cuán bien los estudiantes aprendieron en función de si tomaron apuntes, escribieron respuestas cortas a las preguntas del estudio, o escribieron ensayos completos. Los tres métodos analizados en el estudio de Nowell proporcionan una buena analogía para comparar las PowerPoint con los estudios del estado mayor y similares documentos por escrito. Los apuntes y las respuestas cortas son similares a las frases concisas y a las notas en las presentaciones de PowerPoint de sesiones informativas, respectivamente, mientras que la escritura del ensayo es similar a la redacción de los documentos del estado mayor.

Newell estableció que el escribir ensayos permitió que los estudiantes “produjeran un conjunto consistente de asociaciones más abstractas de los conceptos clave más que tomar apuntes o responder las preguntas del estudio.”²¹ Newell sugiere que la naturaleza de escribir un ensayo es responsable de la enseñanza a nivel superior.

[Cuando] contesta las preguntas del estudio... el escritor solo puede considerar la información en segmentos aislados. Por lo tanto, si bien se genera una gran cantidad de información, jamás se integra en un contexto coherente y, a su vez, en las propias ideas de los estudiantes. La redacción de ensayos, por otra parte, requiere que los escritores... integren los elementos del pasaje en prosa a sus conocimientos sobre el tema, en lugar de dejar la información en pedacitos aislados.²²

La Taxonomía Revisada de Enseñanza de Bloom (ver figura) sustenta la teoría de Newell y proporciona una idea de por qué PowerPoint no resulta eficaz como un medio para la reflexión. La redacción es un proceso dialéctico tanto de análisis como de síntesis.²³ El análisis, proceso de separar las ideas en pequeñas ideas, se encuentra en el medio de la Taxonomía de Bloom. En contraste, la síntesis, proceso de elaboración de ideas para crear grandes ideas, los modelos mentales (patrones) e incluso, nuevas ideas, constituye el más alto nivel del aprendizaje cognitivo.²⁴ Cuando escribimos, constantemente estamos analizando las ideas en procesos cognitivos de orden inferior, entonces intentamos hacer que diferentes ideas tengan sentido en el proceso de

síntesis de orden superior. PowerPoint no exige incursión cognitiva en el reino de la síntesis. Las frases concisas de PowerPoint son producto de un simple análisis, pedacitos de datos independientes sin contexto y arcos de historias generales que nuestro cerebro necesita para elaborar modelos mentales. Por supuesto, un informador bien calificado puede ofrecer la síntesis necesaria para que las diapositivas tengan sentido; sin embargo, a diferencia de la escritura, el medio en sí no obliga a que se haga la síntesis. Además, las diapositivas a menudo se distribuyen como un producto independiente, sin un informador que proporcione el contexto necesario.

Dicha dialéctica de análisis-síntesis es fundamental para el pensamiento y la toma de decisiones en un entorno competitivo. El gran estratega estadounidense, Coronel John Boyd, llamó a este proceso “Motor de la dialéctica” el cual describe en su ensayo titulado “Destrucción y creación”:

[S]e puede forjar un nuevo concepto mediante la aplicación de la deducción destructiva y las operaciones mentales de inducción. Además, recuerde que, para realizar estas operaciones mentales de dialéctica, primero tenemos que romper el patrón conceptual rígido, o patrones arraigados firmemente en nuestra mente.

Luego, tenemos que encontrar algunas cualidades, atributos u operaciones comunes para enlazar los hechos, percepciones, ideas, impresiones, interacciones y observaciones como posibles conceptos para representar al mundo real. Por último, se debe repetir esta separación y reestructuración hasta tanto se elabore un concepto que comience a coincidir con la realidad. De esta manera, encontramos que la incertidumbre y el desorden generado por un sistema concebido internamente, hablando con uno mismo, puede ser compensado saliéndose del mismo y creando un nuevo sistema. En pocas palabras, la incertidumbre y el desorden relacionado pueden ser disminuidos mediante el directo artificio de crear un concepto más alto, más amplio y más general para representar la realidad.²⁵

Boyd teorizó que en un ámbito competitivo, el competidor que pueda llevar a cabo este proceso,

de manera rápida y con mayor precisión que el oponente, prevalecerá, en última instancia.²⁶ En la actualidad nos referimos a este proceso como “meterse dentro del ciclo de decisión de nuestro oponente”.

...tenemos que hacer la buena redacción una parte visible de las operaciones cotidianas del Ejército. Limpiar todos los correos electrónicos es un paso necesario.

La interacción de Boyd sobre la deducción e inducción efectivamente describe el proceso cognitivo de la redacción. La redacción requiere que el autor encienda su motor dialéctico, pero más importante, le permite al autor analizar, de manera crítica, el funcionamiento de ese motor al plasmar en un papel los procesos cognitivos. Las ideas de Boyd encajan con la descripción de Emig sobre la escritura como un proceso de conexión que enlaza el pasado, presente y futuro mediante el análisis y síntesis.²⁷

Evidentemente, la redacción formal es la mejor manera de fomentar un pensamiento claro entre los oficiales del Ejército. Por otra parte, el actual paradigma de cortar y pegar de PowerPoint que tiene el Ejército, está socavando la capacidad de nuestros oficiales para sintetizar y pensar claramente acerca de temas críticos. A fin de resolver este problema, los mandos del Ejército necesitan colocar nuevamente la redacción como una destreza de liderazgo indispensable.

Hacia el renacimiento de la redacción

Un área evidente en donde empezar un renacimiento de la redacción es en el sistema de educación de nuestros oficiales. Si bien a los oficiales de grado superior rutinariamente se les exige escribir en los cursos dictados en la Escuela de Comando y Estado Mayor y en la Escuela de Guerra del Ejército, los cursos de compañía para

los oficiales están menos centrados en la redacción. Tenemos que remediar esta situación exigiéndoles a los oficiales que rutinariamente redacten desde el inicio de sus carreras. La redacción necesita ser parte de todo curso de educación para oficial comenzando desde antes de su nombramiento y continuar a través del Curso básico para Oficial y el Curso profesional para capitán.

Las revistas profesionales constituyen un fantástico medio para que los oficiales compartan pensamientos y experiencias a través de la escritura. Los comandantes deben alentar a sus oficiales a escribir artículos y enviarlos a estas publicaciones. El Almirante James Stravidis estimula a los oficiales de todo grado a escribir a fin de que sus artículos se publiquen:

Atrévase a leer y a desarrollar su comprensión. Esculpa el tiempo para pensar y formar nuevas ideas. Atrévase a hablar y a cuestionar los supuestos y conocimientos aceptados si su opinión difiere de las de ellos. Tenga el valor de escribir, de publicar sus escritos y de ser escuchado. Exponga sus ideas y sea parte integral del diálogo.²⁸

Los comandantes deben establecer programas de redacción profesional junto con sus programas de lectura profesional. El cuerpo de oficiales del Ejército de EUA cuenta con una sólida tradición de lectura profesional. Nuestros mandos principales publican listas de lectura profesional para guiar a los líderes en sus tareas de lectura. Muchos comandantes de unidad también publican listas de lectura. Desgraciadamente, nuestra ética de redacción profesional no es tan sólida, y es lamentable porque cuando se combina la redacción con la lectura, se produce un pensamiento de gran alcance.

Las investigaciones realizadas sobre este tema han demostrado que la lectura y la redacción, en conjunto, producen un mejor discernimiento que el solo leer o escribir. En un estudio realizado, los investigadores asignaron a 137 estudiantes universitarios la lectura de un tema, escribir sobre el mismo o ambas cosas. Los investigadores encontraron que los estudiantes que leyeron y escribieron tuvieron un pensamiento más crítico y estaban más dispuestos a cambiar su perspectiva sobre el tema que los estudiantes que solo leyeron o escribieron. Los investigadores concluyeron

que la lectura y la escritura, conjuntamente, forman una relación “simbiótica”, que conduce a un mejor discernimiento.²⁹

Por último, tenemos que hacer la buena redacción una parte visible de las operaciones cotidianas del Ejército. Limpiar todos los correos electrónicos es un paso necesario. Los mandos, en todos los niveles, deben exigir una correspondencia electrónica limpia, clara y concisa. También necesitamos reintegrar la redacción formal en el trabajo de nuestro estado mayor. Los comandantes deben considerar requerir que los oficiales del estado mayor produzcan documentos por escrito para tratar asuntos clave en lugar de presentaciones de diapositivas en donde cortan y pegan. Los mandos deben relegar las presentaciones de PowerPoint al lugar que le corresponde, una herramienta secundaria, aumentando la importancia de los medios de comunicación de escritura y discusión.

El entorno operativo actual exige que los oficiales del Ejército puedan pensar de manera creativa y crítica. La redacción puede ayudar a los oficiales del Ejército a desarrollar estas destrezas de pensamiento. La redacción es más que un simple medio de expresión del pensamiento, es un medio de crear pensamientos. Sin embargo, el desmedro en la redacción dentro del cuerpo de oficiales del Ejército de EUA, combinado con una sobre-dependencia de PowerPoint y del correo electrónico, resulta una amenaza para el pensamiento claro y crítico. Los oficiales del Ejército deben regresar a la redacción como medio principal de comunicación. Ya sea en revistas profesionales, documentos del estado mayor u otros medios, el retorno a la redacción como elemento principal garantizará que el cuerpo de oficiales del Ejército tenga las destrezas de comunicación y pensamiento necesarias para dirigir a nuestro Ejército.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. U.S. Department of Education, National Assessment of Education Progress, the Nation's Report Card: Writing 2007 (April 2008), Deborah Salahu-Din, Hillary Persky, and Jessica Miller, <<http://nces.ed.gov/nationsreportcard/pdf/main2007/2008468.pdf>> (20 de febrero de 2011), págs., 9, 37.
2. Dillon, Sam, “What Corporate America Can't Build: A Sentence,” *New York Times*, 7 de diciembre de 2004, <http://www.nytimes.com/2004/12/07/business/07write.html?_r=1&pagewanted=print&position=>> (20 de febrero de 2011).
3. Casner, Jill-Lotto y Mary Wright Benner, *Are They Really Ready To Work?* Report (New York: the Conference Board, 2006), p. 14, <http://www.p21.org/documents/FiNal_rePort_PDF09-29-06.pdf> (21 de febrero de 2011).
4. The National Commission on Writing, *Writing: A Ticket to Work... Or a Ticket Out*, Research Report (New York: College Entrance Examination Board, 2004), p. 4, <http://www.collegeboard.com/prod_downloads/writingcom/writing-ticket-to-work.pdf> (20 de febrero de 2011).
5. Hammes, T.X., “Dumb-dumb bullets: As a decision-making aid, PowerPoint is a poor tool,” *Armed Forces Journal*, 2009, <<http://www.armedforcesjournal.com/2009/07/4061641/>> (21 de febrero de 2011).
6. Entrevista de Larry Lust por Trent Lythgoe, Personal Interview (1 de marzo de 2011).
7. Gage, John T., “Why Write?” in *The Teaching of Writing: National Society for the Study of Education Yearbook*, David Bartholomae and Anthony Petrosky (Illinois: University of Chicago Press, 1986), p. 24, <http://books.google.com/books?id=BJDzlsij6oC&pg=Pa8&dq=John+t.+Gage&hl=en&ei=Xvv0tcfuaovpGQfd54vG&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCwQ6aewaQ#v=onepage&q=John%20.%20Gage&f=false> (6 de marzo de 2011).
8. Menary, Richard, “Writing as Thinking,” *Language Sciences*, p. 29, no. 5 (septiembre de 2007), p. 631, <http://uow.academia.edu/RichardMenary/Papers/92516/Writing_as_Thinking> (6 de marzo de 2011).
9. Murray, Donald M., “Internal revision: A process of discovery,” in *Research on Composing: Points of Departure*, ed. C.R. Cooper and I. Odell, 85-104, Urbana, IL: National Council of Teachers of English (1978), cited in David Galbraith, *Writing as a Knowledge-Constituting Process*, report (paper presented at the 3rd international Santa Barbara Conference on Writing Research, págs., 22-24 febrero de 2008), p. 138, <https://secure.lsit.ucsb.edu/writ/wrconf08/Pdf_Articles/Galbraith_Article.pdf> (6 de marzo de 2011).
10. Klein, Gary, *Sources of Power* (Cambridge: the Mit Press, 1999), p. 53.
11. Federal Aviation Administration, “Full Transcript of Aircraft Accident, AWE1549, Nueva York, 15 de enero de 2009,” FAA Memorandum dtd. 15 enero de 2009, p. 3, <http://www.faa.gov/data_research/accident_incident/1549/media/Full%20transcript%201116.pdf> (6 de marzo de 2011).
12. Entrevista de Chesley Sullenberger por Katie Couric, *Sully On The Record* (8 de febrero de 2009), <<http://www.cbsnews.com/video/watch/?id=4778932n>> (21 de febrero de 2011).
13. Ibidem.
14. Ibidem.
15. Emig, Janet, “Writing as a Mode of Learning,” *College Composition and Communication* 28, no. 2 (mayo de 1977): p. 127, <<http://www.jstor.org/pss/356095>> (21 de febrero de 2011).
16. Heath, Chip y Heath, Dan, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (New York: Random House, 2007), p. 213.
17. Davidson, Richard J., y Schwartz, Gary E., “Brain mechanisms subserving self-generated imagery,” *Psychophysiology* 14 (1977), 598-602, citado en Mark R. Dadds et al., “imagery in Human Classical Conditioning,” *Psychological Bulletin* 233, no. 1 (1997): p. 91, <<http://www2.psy.unsw.edu.au/Users/Mdadds/Publications/Dadds,%20Bovbjerg,%20redd,%20+%20Cutmore,%201997.pdf>> (20 de febrero de 2011).
18. Driskell, James E., Copper, Carolyn y Moran, Aidan, “Does Mental Practice Enhance Performance?” *Journal of Applied Psychology* 79 (1994): 481-492. Cited in Heath and Heath, *Made to Stick*, p. 213.
19. Emig, p. 126.
20. Hammes, “Dumb-dumb bullets.”
21. Newell, George T., “Learning from writing in two content areas: A case study/ protocol analysis,” *Research in the Teaching of English*, 18 (1984), 275, citado en Charles Bazerman et al., *Reference Guide to Writing Across the Curriculum* (West Lafayette, Indiana: Parlor Press LLC, 2005), p. 59, <http://wac.colostate.edu/books/bazerman_wac/wac.pdf> (6 de marzo de 2011).
22. Newell, p. 282, citado en Bazerman et al., *Guía de Referencia*. P. 59.
23. Emig, p. 127.
24. Overbaugh, Richard, “Bloom's taxonomy,” <http://www.odu.edu/educ/roverbau/Bloom/blooms_taxonomy.htm> (1 de marzo de 2011).
25. Boyd, John, “Destruction and Creation,” ensayo sin publicar, 13 de septiembre de 1976, 7, <http://pogoarchives.org/m/dni/john_boyd_compndium/destruction_and_creation.pdf> (6 de marzo de 2011).
26. Boyd, p. 7.
27. Emig, p. 127.
28. Stavridis, Jim, “Read, Think, Write, and Publish,” *Proceedings*, 2008: 19, <<http://www.usni.org/userfiles/file/Aug%20Pro/Stavridis%20Aug%2008.pdf>> (21 de febrero de 2011).
29. Tierney, Robert J., et al., “The Effects of Reading and Writing Upon Thinking Critically,” abstract, *Reading*, 1989, <http://www.bridgew.edu/library/cags_projects/lthomson/web%20page/tierney.htm> (21 de febrero de 2011).

Desarrollo de la interoperatividad en las brigadas acorazadas, en el Ejército de Chile

Teniente Coronel (R) Karl Sievers Carrasco

Este artículo fue originalmente publicado en la revista Memorial del Ejército de Chile, Número 486 de septiembre de 2011

Velocidad, y aún más velocidad y siempre velocidad es el secreto... y ello demanda audacia, más audacia y siempre audacia.

—Mayor General J.F.C. Fuller

LAS BRIGADAS ACORAZADAS fueron concebidas para ser empleadas en el combate móvil. En este contexto, sus órganos de maniobra, fuerzas de tarea y equipos de combate deben estar preparados para enfrentar a un adversario mediante modalidades de combate muy particulares, ya sea en el combate lejano o cercano.

Lo anterior implica que los comandantes de todos los niveles, independientemente de su arma de origen, deben interoperar en forma permanente con unidades de maniobra para el combate, de apoyo de combate y apoyo al combate. Para una interoperatividad eficiente se requiere de conocimiento, experiencia, flexibilidad y mucha audacia lo que se logra con entrenamiento, entrenamiento y más entrenamiento.

La creación formal de las brigadas acorazadas en el Ejército de Chile es de reciente data; no obstante, su actual organización, principios de empleo y bases doctrinarias fundamentales se sustentan en las teorías de la guerra de maniobra y del combate móvil, que son bastante antiguas y que fueron aplicadas por los egipcios e hititas,

asirios, partos, mongoles y tártaros, entre otros, y más recientemente desarrolladas como teoría de la guerra acorazada, *armor warfare* o *armoured warfare*, *air-land battle* o *Blitzkrieg*.

Estas teorías, ampliamente legitimadas por los sucesos históricos, fueron estudiadas, asimiladas y puestas en práctica desde la segunda mitad del siglo pasado por la Institución.

Para poder referirnos específicamente a la interoperatividad en las brigadas acorazadas, es necesario recurrir previamente a algunas definiciones, conceptos teóricos y fundamentos doctrinarios que nos permitan comprender su empleo operacional, la lógica de su organización de tareas y su particular estilo de combate muy móvil y veloz, que abarca grandes espacios de terreno y que combinan permanentemente diferentes modalidades del combate lejano y cercano.

La interoperatividad se define como “capacidad de los sistemas, unidades y fuerzas militares, que permiten coordinar, intercambiar, integrar y sincronizar el poder de combate en su sentido más amplio, con unidades y medios de una misma institución, de otras ramas de la defensa nacional, con agencias no militares nacionales e internacionales y con fuerzas multinacionales”.¹

Para los efectos de este artículo, limitaremos la definición a “unidades y medios de una misma institución”, de tal forma de situarnos en el ámbito de las unidades de armas combinadas, haciendo así abstracción de lo conjunto y/o combinado que obedecen a otro nivel de la conducción y a una concepción de empleo diferente.

Teniente Coronel de Ejército en retiro. Oficial de Estado Mayor. Profesor de Academia de Guerra del Ejército en “Historia Militar y Estrategia”. Magister en Ciencias Militares, ACAGUE. Diplomado en Geoestrategia, National Defense University, Washington, Estados Unidos. Se ha desempeñado como coordinador del magister y jefe de planificación académica de la Academia de Guerra del Ejército. En la ANEPE se ha desempeñado como Jefe del

Departamento de Investigación, Jefe de Planificación Académica y actualmente como Director del Magister en Ciencia Política, Seguridad y Defensa. Es profesor en las asignaturas de Estrategia, Conducción Político- Estratégica y Conducción Conjunta. En la Escuela Militar es profesor del Departamento de Historia Militar Universal y del Diplomado de Historia Militar.

La Teoría

La guerra de maniobra consiste en planificar y conducir operaciones destinadas a disociar al adversario mediante la presentación de eventos inesperados y amenazantes, con una frecuencia tal que, junto con impedirle que adquiera un ritmo de respuesta, lo inhabilite para adaptarse a cada una de estas situaciones. El objetivo principal está dado por el quiebre de su voluntad de lucha, el que se traduce en la falta de presencia de ánimo de sus comandantes y descohesión de sus unidades.²

La guerra de maniobra es aplicable en escenarios tan disímiles como la montaña, la pampa y la selva; sin embargo, por lo general, se identifica equivocadamente con el empleo de unidades acorazadas porque se visualiza que solo ellas realizan combates muy móviles y veloces en escenarios abiertos con amplios espacios para maniobrar, en circunstancias que también este concepto es aplicable a otro tipo de unidades, no necesariamente acorazadas.

Algo de historia

El combate móvil tiene su primer registro histórico en la batalla de Kadesh (1274 A C) con el empleo de miles de carros egipcios contra los hititas; posteriormente, Alejandro Magno emplea su caballería bajo el mismo concepto, es decir, mantenerse en constante movimiento, deshaciendo y desordenando las formaciones persas para luego aplicar la fuerza sobre las vulnerabilidades del dispositivo enemigo, logrando separar a la caballería persa de su infantería y así batirlos en detalle.

Tal vez el ejemplo histórico más significativo corresponda al empleo que hicieron los partos con sus arqueros montados contra las legiones romanas de Craso, logrando su completa destrucción (53 A C) en la batalla de Carrhae (Carras), actual Harrán en Turquía. Los arqueros montados partos condujeron un combate móvil y lejano al alcance efectivo de sus flechas, sin permitir que la infantería romana se aproximara para hacer uso de sus *pilum* (lanzas o jabalinas



Tanques de un regimiento blindado desembarcan de un buque transporte LST (US 77) en el puerto de Anzio, Italia, añadiendo resistencia a las fuerzas del Quinto Ejército (VI Cuerpo de Ejército) de EUA en la cabeza de desembarco.

romanas), manteniéndose a prudente distancia de la pesada caballería de Craso. Los intentos romanos por perseguir a los arqueros partos resultaron infructuosos, ya que estos se alejaban a gran velocidad para luego regresar y reiniciar el combate.

El estribo constituyó una invención revolucionaria, ya que permitió a los arqueros mongoles, premunidos de arcos compuestos, disparar sus flechas al galope, a mayor distancia y con gran precisión.

Algo similar sucedió con los tártaros cuando enfrentaron con sus arqueros montados a los caballeros teutones. Simplemente, se mantenían en constante movimiento, disparando sus flechas contra jinetes y cabalgaduras que, protegidos con pesadas armaduras, hacían de ellos objetivos lentos, torpes y vulnerables.

En general, el empleo de la caballería hasta los tiempos de Napoleón obedece al concepto de combate móvil, que básicamente consistía en destruir, neutralizar y dispersar a las unidades montadas adversarias, para luego cercar a las unidades menos veloces como la infantería,

artillería y carros de abastecimiento, y permitir la aproximación de la propia infantería y artillería para destruir al enemigo en detalle mediante un combate cercano.

El empleo masivo de las ametralladoras y la precisión de la artillería relegaron a las unidades montadas a tareas de seguridad, reservas y de exploración, con lo que el campo de batalla tendió a estancarse en una guerra de posiciones.

El concepto de combate móvil se volvió a retomar a mediados de la I Guerra Mundial con la creación de las unidades acorazadas, alcanzando su mayor desarrollo durante la II Guerra Mundial, al sumársele el avión como arma complementaria.

La brigada acorazada

La brigada acorazada es una unidad de armas que obedece al concepto orgánico de formación de guerra (Tabla de Organización y Equipo, TOE), sobre la base de unidades de tanques y de infantería blindada, así como elementos de apoyo de combate y apoyo al combate. Su encuadramiento se ubica en el marco de la división y, eventualmente, es independiente.



El tipo 10 tanque de batalla principal del ejército japonés.

La denominación de “brigada acorazada” obedece a que la mayor parte de sus medios cuenta con protección blindada, tracción a orugas y un sistema de armas integrado al vehículo que permite combatir desde su interior, disponiendo de una gran potencia de fuego a largas distancias, movilidad superior a otro tipo de medios sobre un mismo terreno, y gran velocidad en sus desplazamientos, aun en las peores condiciones atmosféricas.

Puede combatir, combinando a sus unidades de combate de acuerdo con sus capacidades y limitaciones o integrándolas en fuerzas de tarea (FT) y/o equipos de combate (EC), conforme con los factores Misión-Enemigo-Terreno-Tiempo atmosférico-Tropas disponibles-Consideraciones civiles (METT-TC).

Es la unidad que cuenta con las características y capacidades más adecuadas para realizar operaciones profundas con efectos decisivos sobre el adversario, ya que puede barrer en amplio frente su despliegue administrativo y logístico, cortar sus comunicaciones, realizar un combate eminentemente móvil para anular su movilidad y cercar a parte importante de sus fuerzas para, finalmente, destruirlas en detalle con el concurso de otras fuerzas.

En este proceso de operar profundamente en la retaguardia adversaria, la brigada debe mantenerse en continuo movimiento, evitar, tanto como sea posible, los combates cercanos que corresponden al que realiza la infantería, variando la distancia de enfrentamiento desde el alcance de sus armas orgánicas hasta el combate cuerpo a cuerpo. La infantería blindada y mecanizada se empeña en combate cercano cuando se requiere despejar un determinado objetivo.

La brigada privilegiará el combate lejano a alta velocidad y preferiblemente nocturno, sin dejarse fijar al terreno. Se entiende por combate lejano al ejecutado principalmente por los tanques y las unidades antiblindaje a los mayores alcances efectivos de los cañones y misiles para enfrentar unidades blindadas y mecanizadas adversarias. Los carros de la infantería blindada, también, pueden participar en él mediante el empleo de su cañón automático y ametralladora coaxial, cuando sean adecuados al tipo de objetivos por batir.

La velocidad asociada a la movilidad adquiere toda su importancia, precisamente, en las operaciones profundas y coadyuva a su propia seguridad al mantener al adversario en constante incertidumbre con relación a sus acciones siguientes.

En las brigadas acorazadas deben interoperar unidades de exploración y reconocimiento, de tanques, infantería blindada, antiblindaje, artillería, ingenieros y unidades logísticas, sincronizando sus efectos y apoyos como si se tratara de la puesta en escena de una coreografía o una orquesta.

El combate móvil en la actualidad

Constituye la esencia del combate acorazado y es una acción dinámica, rápida y destructora que se realiza con las FTs y ECs, normalmente sobre la marcha y a las máximas distancias efectivas de los cañones y misiles. Su propósito es asumir y mantener la iniciativa, logrando ser localmente superior en el momento y lugar preciso, a la vez que se preserva la propia movilidad y se degrada la del adversario hasta anularla completamente.

En un combate móvil, las FTs y los ECs enfrentan a un adversario blindado, mecanizado y/o motorizado que se desplaza con velocidad, que puede combatir con parte de sus medios sobre la marcha, que cambia continuamente de dirección de avance y cuyo dispositivo o formación ocupa un considerable espacio de terreno.

En un momento se puede estar atacando para luego retirarse; en seguida, conducir un combate dilatorio y, posteriormente, proceder con un nuevo ataque desbordante. Los ejes de avance, las formaciones de combate, las velocidades, las actitudes y la estructura de las fuerzas cambian constantemente a medida que se desarrolla este combate, exigiendo de los comandantes grandes esfuerzos para coordinar sus movimientos y sincronizar los efectos de los tanques, los carros, la artillería, los antiblindaje y, en determinadas circunstancias, los ingenieros, como asimismo cobra especial relevancia el apoyo logístico que debe ser, al igual que la unidad de maniobra, esencialmente móvil y, en general, estructurados en “trenes logísticos” que permitan acompañar a las FTs o ECs.

Este combate se realiza en la profundidad del dispositivo enemigo una vez que se ha penetrado su frente y, también, se ejecuta en territorio controlado por las propias tropas cuando se trate de una defensa móvil, una resistencia dilatoria o una retirada.

Una vez que se ha logrado inmovilizar al adversario, fijándolo a un determinado espacio del terreno, se procede a su metódica destrucción con el empleo de infantería y artillería, mientras las FTs y los ECs impiden el desprendimiento de los cercados o la concurrencia de otras fuerzas en apoyo a estos.

La naturaleza del combate

El desorden es el estado natural del combate. No existe actividad humana más caótica que ese choque violento de voluntades, que es el combate. No se debe perder tiempo y esfuerzos, intentando ordenar lo que, por naturaleza, es desordenado y caótico, sino que es imperativo adaptarse a cada situación, aprender a convivir con el desorden y el caos y utilizarlo a favor de uno.

Este desorden está mucho más presente en el combate móvil que en acciones de lento desarrollo, en las que se dispone de mayor tiempo para cubrir distancias menores.

El desorden debe ser aprovechado en beneficio propio para que sus efectos entorpezcan, demoren e interfieran las reacciones adversarias. Es desde estas condiciones de desorden generalizado, cuando las técnicas y los procedimientos de combate acorazados, debidamente entrenados, adquieren toda su importancia porque permiten accionar en menor tiempo.

La fricción y los componentes atmosféricos de Von Clausewitz

En su libro *De la Guerra*, von Clausewitz³ nos expone algunas variables presentes en cualquier combate y que tienen plena vigencia en la actualidad. Estas variables ejercen una poderosa influencia sobre los comandantes y las acciones, ya que están fuera de su control, obligándolos a adaptarse rápidamente al ambiente caótico y desordenado que caracteriza todo combate.

La importancia de estas variables es que adquieren mayor significación en el combate

móvil debido a factores de tiempo y espacio, movilidad, continuos desplazamientos de las unidades, al constante cambio en la situación y a la necesidad de adaptarse a estos cambios con rapidez y flexibilidad.

La primera de ellas se refiere a *la fricción* y le dedica todo un capítulo para explicar de qué se trata y cómo influye en los contendientes. Las siguientes variables las agrupa, denominándolas los “componentes atmosféricos de la guerra” y las describe como *el peligro*, *el esfuerzo físico*, *la incertidumbre* y *el azar*.

La fricción

Von Clausewitz, intentando definir la fricción, nos manifiesta: “es todo muy sencillo en la guerra, pero hasta lo más sencillo resulta dificultoso. Estas dificultades se acumulan y producen fricción, de la cual nadie que no haya visto la guerra se puede formar una idea cabal”.⁴

Se podría inferir que la fricción corresponde a la sumatoria de todas aquellas variables que hace que las cosas no resulten tal como fueron planificadas y caracteriza lo difícil que resulta realizar cualquier actividad de combate, por simple que ella sea.

Las variables que alimentan la fricción son el peligro, el esfuerzo físico, la incertidumbre y el azar, sumándose a ellas otros factores, como la relación tiempo-espacio, la dificultad de transmitir en muy breve tiempo la intención que se tiene y el tiempo adicional que demandará la emisión de órdenes, su comprensión y cumplimiento por parte de los subordinados y porque no todos tienen la misma capacidad para adaptarse, reaccionar con rapidez, hacer fuego o desplazarse.

El peligro

El combate es sinónimo de peligro, peligro constante de perder la vida. Es obvio que durante su desarrollo, los soldados mueren y los comandantes también. Para enfrentar el peligro se requiere de una coordinada acción de conjunto y, por supuesto, de valor, en el sentido de ser indiferente ante ese peligro y poseer el entusiasmo colectivo para aceptar los riesgos de este supremo desafío, siguiendo adelante con plena conciencia de que una rápida y violenta acción es la mejor forma de superarlo.

(Ejército de EUA/Especialista Nathan Franco)



Soldados estadounidenses del 3^{er} Regimiento de Caballería Blindada preparan su tanque M1A2 Abrams durante calificaciones de tanque en la base Operativa Avanzada Hammer en Irak, 5 de mayo de 2011.

El esfuerzo físico

El combate implica un esfuerzo físico extraordinario y también un esfuerzo intelectual por el simple motivo de tratarse de un enfrentamiento de voluntades. El intelecto debe producir la voluntad para sobreponerse al desgaste físico y exigir a los subordinados toda su capacidad para quebrantar la voluntad del adversario. El permanente entrenamiento y mantenimiento del estado físico en toda unidad es condición básica para enfrentar el combate.

El esfuerzo físico es aplicable de la misma forma al material, al armamento, a los tanques y a los carros, con la salvedad de que ellos no poseen voluntad propia, sino que responden a procesos mecánicos activados por los usuarios.

El esfuerzo a que es sometido el material tiene límites que deben ser atendidos con especial cuidado mediante un riguroso mantenimiento antes de un combate y al producirse las necesarias pausas en el combate.

La incertidumbre

Von Clausewitz afirma que: “la guerra implica incertidumbre; tres cuartas partes sobre las que se basa la guerra yacen ocultas en la bruma de una incertidumbre más o menos grande”.⁵

En lo que nos interesa, la incertidumbre aumenta por las particulares condiciones de este combate de continuo movimiento, con cambios frecuentes

de frentes, de velocidades, de formaciones, de distancias de enfrentamiento e incluso de actitud, cuyo efecto será que la información relativa a las propias tropas, al enemigo y al terreno no siempre será completa y exacta.

Siempre existirá un importante grado de falta de información que solo se disipará al tomar contacto visual o de fuego con el adversario. Así, la incertidumbre traerá aparejada la sorpresa, por lo tanto, siempre se podrá sorprender al enemigo y este, a la vez, siempre nos podrá sorprender.

El azar

El azar, la fortuna o la suerte, es otro componente atmosférico del combate sobre el cual no se tiene ninguna influencia, pero ejerce un poderoso efecto en la conducción del combate y está íntimamente ligado a la fricción, al desorden, al peligro, al esfuerzo físico y a la incertidumbre. El azar tiende a aumentar especialmente esta última variable, que afecta a todos los comandantes y contribuye a cubrir el campo de combate con una neblina de guerra que es necesario despejar.

La fricción, el desorden, el peligro, el esfuerzo físico, la incertidumbre y el azar también afectan al enemigo en la misma medida, y es desde estas condiciones cuando en pleno conocimiento de la intención del escalón superior (propósito – tareas claves – estado final deseado), se aplica la iniciativa para obtener un ritmo de combate

superior al adversario, con mayor velocidad de progresión, concentrando mayores fuerzas y potencia de fuego en el momento y lugar decisivo, factores que permitirán, finalmente, imponer la propia voluntad.

El conocimiento, el entrenamiento, la experiencia de los comandantes y sus unidades, sumados a la capacidad de adaptarse, es decir, adecuar lo previsto a una realidad cambiante que afecta nuestras opciones de maniobra, posibilita crear las condiciones para superar estas variables que influyen en el mando y control.

La práctica

El defecto francés, en materia militar, es su apego a doctrinas caducas y a teorías absolutistas.

—Léo Hamon, *Estrategia contra la Guerra*

Las brigadas acorazadas generalmente se organizan para operar en FT y EC, de acuerdo con el análisis de los factores METT-TC.

Las fuerzas de tarea son organizadas por el comandante de la brigada tomando como base el grupo⁶ de tanques y el batallón de infantería blindado, con sus respectivos mandos, a quienes se les segregan y/o subordinan escuadrones⁷ de tanques y compañías de fusileros blindadas, además de equipos de apoyo de ingenieros, unidades antiblindaje, trenes logísticos adelantados y, eventualmente, artillería.

Los equipos de combate son organizados por los comandantes de fuerzas de tarea y, eventualmente, por el comandante de la brigada. Se conforman tomando como base un escuadrón de tanques o una compañía de infantería blindada con su mando respectivo, a las que se les puede segregar y/o subordinar pelotones de tanques o de infantería blindada, unidad antiblindaje, pelotón morteros, equipo de apoyo de ingenieros, un tren logístico adelantado (TLA) y, excepcionalmente, una batería de artillería.

Esto significa que cada comandante de grupo de tanques, batallón de infantería blindado/mecanizado, y los comandantes de escuadrones de tanques y compañías de fusileros blindadas/mecanizadas deben estar capacitados para el mando de FT y EC, respectivamente.

Las FTs y ECs son organizaciones de tarea que agrupan unidades con distintas características, capacidades y limitaciones y, en su conjunto,

otorgan a los comandantes la posibilidad de participar en el combate móvil, complementando esas capacidades, ya sea para enfrentar a un adversario mediante un combate lejano o cercano.

Sin duda, es una exigencia mayor la que se hace a los oficiales jefes y especialmente a los capitanes de las brigadas acorazadas que tienen que dominar las diferentes formas de empleo de todas las unidades, sus particulares técnicas, características, capacidades y limitaciones para obtener de ellas el máximo rendimiento en combate.

Lo anterior implica que existe una uniformidad ya establecida en cuanto a la numeración de carros y tanques, a las formaciones de combate, a las señales convencionales, voces de mando, reportes de situación, de contacto y muchas otras medidas de control y coordinación que son conocidas y entrenadas por todas las unidades de la brigada y que se encuentran normadas en los respectivos reglamentos y manuales.

¿Cómo se logra la interoperatividad en la brigada acorazada?

Lo primero es partir de lo básico, es decir, capacitar e instruir a las pequeñas unidades (escuadras, secciones o pelotones) en sus respectivas técnicas de combate con tanta intensidad que la aplicación de ellas sea prácticamente una respuesta automática a cada situación.

Luego, se procede a entrenar a las compañías y escuadrones con especial énfasis en las formaciones de aproximación y de combate, regulación de velocidades de progresión, distancias e intervalos, métodos básicos de movimiento, fuego y movimiento por unidades e individual de carros o tanques, asalto de la infantería blindada/mecanizada, modalidades de combate acorazadas y todas aquellas técnicas y materias que son propias de este tipo de unidad.

Para el entrenamiento lo anterior, normalmente, se sigue una secuencia metodológica que se inicia en el cajón de arena a escala 1:1.000, donde se practican todos los aspectos anteriores.

A continuación del cajón de arena, generalmente se utiliza simulación constructiva que es muy efectivo para el nivel compañía y escuadrón, ya que es el comandante de esa unidad que, en cumplimiento de su planificación, conduce a su unidad, enfrentando a un adversario que actúa con voluntad propia.

Posteriormente, se procede con una serie de desplazamientos a pie, con los comandantes de tanques o carros y de pelotones en un terreno a escala de 1:20, similar a la configuración que se da a un cajón de arena. Se practican cambios de formaciones de combate, métodos básicos de movimiento, conducción de tiro con designación de objetivos y diversas técnicas de combate, propias de los tanques o carros de la infantería blindada. Este ejercicio, básico en esencia, permite a los comandantes de pelotón y compañía/escuadrón, habituarse a maniobrar y controlar sus unidades por radio, manteniendo las distancias e intervalos necesarios para cada formación, y a una velocidad simulada de 36 Km/h, condición que restringe el tiempo y espacio para apreciar, resolver y emitir órdenes o comandos de fuego, tal como si se estuviera enfrentando a un adversario.

Si este ejercicio se realiza con una OPFOR (fuerza opositora), las complejidades son evidentes, ya que los comandantes son sometidos a la presión de enfrentar a un enemigo que se desplaza y reacciona con voluntad propia. Estos enfrentamientos de doble acción tienen la ventaja de que ambos oponentes aprenden de sus propios errores y aquellos cometidos por el adversario, situación que no se presenta en los ejercicios de acción simple.

Finalizado el entrenamiento a nivel de Unidad Fundamental, se procede a repetir el procedimiento, pero esta vez organizados en ECs, lo que significa que se debe interoperar con tanques, carros, antiblindaje, morteros y los trenes logísticos adelantados (TLAs) correspondientes, aplicando procedimientos de combate.

Como es evidente, el grado de dificultad se ha incrementado considerablemente, ya que la función del comandante del EC es emplear cada unidad de acuerdo con los factores METT-TC, sincronizando sus efectos y ejecutando los diferentes procedimientos de combate cuando corresponda.

Para el caso de los ECs, el cajón de arena es nuevamente el punto de partida, le sigue la simulación constructiva, pero el entrenamiento que continúa siendo el más efectivo es el que se realiza en el terreno a pie, a escala 1:20.

En estos ejercicios, el EC adopta inicialmente una formación de aproximación hasta antes

de llegar a alcance de enfrentamiento con el adversario, momento a partir del cual cambia su formación a una de combate; por ejemplo, hace entrar en posición a los morteros, apoyar con fuego de misiles la acción de los tanques y carros, a la vez que desplaza a su TLA hacia un lugar protegido o lo mantiene fuera del alcance del fuego adversario.

Como se puede apreciar, el comandante del EC realiza varias actividades, simultánea y sucesivamente, a una velocidad de aproximación (caminando) que en esa escala corresponde a 36 Km/h.

Estos ejercicios a pie se ejecutan en secuencia progresiva, de tal forma de someter al comandante del EC a una constante presión que va en aumento a medida que se plantean acciones más complejas y se exige la aplicación de ciertos procedimientos de combate para el empleo de ingenieros, evasión de ataques aéreos, paso por zonas peligrosas y otros.

A modo de ejemplo, un ejercicio consta de varias lecciones secuenciales, como ser: realizar un paso de línea y proteger un flanco; sobrepasar una resistencia adversaria y despejar el objetivo X; tomar contacto de fuego con una formación blindada enemiga y ejecutar un combate dilatorio en una dirección general predeterminada.

Durante la ejecución de estos ejercicios a pie se utiliza la misma “unidad de aplicación”, pero los comandantes de EC van rotando en el mando de ella, de forma que también aprendan de los errores de otros.

Finalizada la serie de ejercicios a pie, se continúa con ejercicios en la carta y posteriormente con excursiones tácticas, cuya finalidad es afinar la capacidad táctica de los comandantes de ECs.

Cuando los comandantes de equipos de combate han adquirido cierta experiencia en la planificación para el empleo y en la conducción de sus ECs, recién entonces están en condiciones de realizar ejercicios con tropas, sin y luego con fuego.

Ya no es el momento de “experimentar” con las tropas y el material, sino que practicar la interoperabilidad bajo situación de combate durante acciones secuenciales muy dinámicas que demandan de los comandantes, las tropas y el material, el máximo de concentración, esfuerzo y rendimiento.

Con este sistema de entrenamiento, los comandantes de FTs se aseguran que sus comandantes de ECs pueden interoperar con cualquier unidad de la brigada, se encuentran capacitados técnicamente y han instruido y entrenado a sus diferentes pelotones en todas las modalidades y procedimientos de combate acorazados.

Cuando el nivel compañía/escuadrón (EC) ha concluido su entrenamiento, comienza el correspondiente a las FTs bajo el control directo del comandante de la brigada.

Para los comandantes de FTs, el énfasis se centra en una serie de ejercicios en la carta, excursiones tácticas y ejercicios con tropa, ya que el cajón de arena y los ejercicios a pie no satisfacen las necesidades de ese nivel.

Por lo general, una brigada acorazada opera junto con una unidad de acompañamiento y apoyo, que tiene la misión genérica de “seguir y asumir” o “seguir y apoyar”, ella puede ser una brigada de infantería, unidades de infantería mecanizada y/o motorizada. Estas unidades constituyen el complemento indispensable, ya que ciertas misiones que no pueden ser cumplidas eficientemente por la brigada acorazada, sí son adecuadas para la unidad de acompañamiento y apoyo.

En este caso no se trata de un tipo de interoperatividad entre ellas, sino de coordinaciones que realiza el escalón superior para el empleo de ambas.

Consideraciones finales

La guerra moderna implica ante todo velocidad, decisión, concentración y máxima aplicación de la fuerza en muy corto tiempo. Ello trae aparejado que la incertidumbre, el peligro, el esfuerzo físico y el azar siempre estarán presentes en el combate y, a pesar de eso, sus efectos serán menores en la medida que las capacidades y conocimiento de los comandantes les permitan reaccionar y adaptarse ante cualquier tipo de situaciones, lo que se logra solamente con un acabado y riguroso entrenamiento en tiempos reales, aproximándose, en la medida de lo posible, a la naturaleza del combate.

La interoperatividad es la condición básica para el empleo de las FTs y ECs de las brigadas acorazadas en el contexto del combate móvil.

Ella solo se alcanza mediante un entrenamiento riguroso, realista y relevante, cuyo resultado es la formación de comandantes competentes, capaces de coordinar e integrar todos los medios puestos a su disposición, independiente de su especialización original, ya que es esta integración la que permite obtener la sinergia de sus componentes, es decir, el resultado es mayor a la suma de sus componentes.

Así como antiguamente la coordinación de los medios se organizaba por “armas”, las que nunca se integraban y solo actuaban coordinadas en tiempo y espacio, hoy el combate impone interoperatividad de sus medios, es decir, integración y coordinación de todos los componentes, desde los más bajos niveles.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. EJÉRCITO DE CHILE. MDO - 90906 “Diccionario Militar”, ed. 2010.
2. EJÉRCITO DE CHILE. DD - 10001 “El Ejército y la Fuerza Terrestre”, ed. 2010, p. 146.
3. CLAUSEWITZ, Karl von. De la Guerra. Ediciones Libertador. 2004, p.58.
4. CLAUSEWITZ, Karl von. Op. Cit., p.75.
5. CLAUSEWITZ, Karl von. Op. Cit., p.55.
6. Grupo se denomina en el Ejército de Chile a la unidad de magnitud batallón.
7. Escuadrón equivale a una unidad de magnitud compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- CLAUSEWITZ, Karl von (2004) “De la Guerra”. Ediciones Libertador, Buenos Aires.
- EJÉRCITO DE CHILE (2010) MDO – 90906 “Diccionario militar”. División Doctrina.
- EJÉRCITO DE CHILE (2010) DD – 10001 “El Ejército y la Fuerza Terrestre”. División Doctrina.
- EJÉRCITO DE CHILE (2007) RDO – 20001 “Operaciones”. División Doctrina.
- LEACH, Barry (1973) “El Alto Estado Mayor alemán”. Editorial Ballantine Books, New York.
- MACKSEY, Kenneth (1999) “Tank versus tank”. Editorial Grub Street, Londres.
- MELLENTHIN, Friedrich von (Mayor General) (1956) “Panzer Battles”. Editorial Ballantine Books, New York.
- MEYER, Kurt (Mayor General) (1957) “Grenadiers”. Editorial Schild, Zweibrücken.
- REYNOLDS, Michael (Mayor General) (1998) “Steel Inferno 1st SS Panzer Corps in Normandy”. Editorial Dell.

El Militar Reflexivo: Cómo piensan los militares profesionales en acción

Coronel (R) Christopher R. Paparone, Ph.D., Ejército de EUA, y
Coronel (R) George E. Reed, Ph.D., Ejército de EUA

No deberíamos dejar de explorar
Y el final de nuestra exploración
Será llegar a donde empezamos
Y, por primera vez, conocer el lugar.
(Traducción libre)

—T.S. Eliot, *Four Quartets*

Originalmente publicado en el número de marzo-abril de 2008, Military Review, edición en inglés.

LA VOLATILIDAD, LA incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad que caracterizan el ambiente operativo contemporáneo (COE, por sus siglas en inglés), exige que los militares profesionales constantemente reflexionen sobre los roles, las normas y los valores de su profesión.¹ Un ritmo de cambio aparentemente acelerado en el ambiente de seguridad hace cada vez más difícil prever las oportunidades y amenazas a la seguridad nacional y las destrezas y capacidades necesarias para lidiar con las mismas.² Las Operaciones *Iraqi Freedom* y *Enduring Freedom* pusieron de manifiesto la necesidad de rápidos cambios en las tácticas, técnicas y procedimientos y, en general, lo relacionado con las campañas militares. Han comprobado que

mientras más complejo sea el ambiente operacional, mayor será la necesidad de que el caudal de conocimiento militar profesional permanezca en un estado de inestabilidad intencionada.

Se puede definir el “conocimiento profesional” como toda información que los integrantes de la profesión consideran que dan significado y valor en el fomento de la comprensión en cuanto a cómo funcionan los asuntos en su área de trabajo.³ Una profesión estructura y comparte su caudal singular de conocimiento abstracto, a través de procesos sociales. Con el tiempo, el caudal actual de conocimiento y los procesos socio-profesionales en curso, pasan a constituir un pensamiento paradigmático de la misma profesión, un modelo de eficacia.⁴ Según lo observado por el teórico Donald Schön, la red de expertos y líderes organizacionales, así como los clientes que aceptan ese modelo, piensan que el paradigma es tan singular que una persona común y corriente no puede entenderlo ni emplearlo.⁵

Don Snider de la Academia Militar de EUA, merece el crédito por renovar el interés en la idea de que el Ejército es una institución profesional. Snider debidamente presenta un número de preguntas sobre el estado de la profesión. En dos ediciones del libro titulado *The Future of the*

Christopher R. Paparone, Coronel (Retirado), Ejército de EUA, es profesor adjunto en el Departamento de Logística y Operaciones de Recursos de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en Fuerte Lee, Virginia. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de South Florida; títulos de Maestría del Instituto de Tecnología de Florida, la Escuela de Guerra Superior Naval y la Escuela Superior de Guerra del Ejército; y un Doctorado en Administración Pública de la Universidad Estatal de Pensilvania. En el servicio activo, ha servido en diversas posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de Estados Unidos, Panamá, Arabia Saudita, Alemania y Bosnia.

George E. Reed, Coronel (Retirado), Ejército de EUA, es profesor adjunto en la Escuela de Liderazgo y Ciencias de Educación de la Universidad de San Diego. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Estatal de Central Misuri, una Maestría de la Universidad George Washington y un Doctorado de la Universidad de San Louis. En su cargo de oficial de la policía militar, el Coronel Reed sirvió en diversas posiciones de mando y estado mayor. En su última asignación en el servicio activo, se desempeñó en calidad de director de los Estudios de Mando y Liderazgo en la Escuela Superior de Guerra del Ejército EUA. El Coronel Reed acuñó el bien conocido concepto de “liderazgo nocivo” en un artículo titulado con el mismo nombre publicado en el número de marzo-abril de 2005 de Military Review.

Army Profession, Snider y sus coautores destacan la preocupación que ha provocado el grado en que la jerarquía burocrática está reemplazando al profesionalismo.⁶ Estas obras, nos llevan a ver aquellos elementos esenciales de toda profesión, específicamente, que son “grupos ocupacionales exclusivos que emplean conocimientos un tanto abstractos en casos particulares”.⁷ Cabe destacar la importancia que tiene el conocimiento abstracto en las profesiones. Snider alega que las profesiones, deliberadamente, controlan y desarrollan su caudal de conocimiento para cumplir con sus clientes y competir por el dominio en una esfera profesional.

En caso de que las fuerzas armadas pierdan la confianza de la sociedad en su capacidad de emplear su forma singular de conocimientos, o no puedan distinguirse de otros grupos que proporcionan servicios similares, las fuerzas armadas también perderían un nivel de autonomía que se les confiere como profesión. En una de sus clásicas obras sobre el tema de las profesiones, Andrew Abbott clasifica el conocimiento abstracto como la “moneda corriente de competencia entre las profesiones”.⁸ Snider confirma esto cuando dice, “las

que constituye la base de la profesión. Nuestra conclusión es que los profesionales y los buenos administradores de una profesión emplean lo que Schön describe como “la práctica reflexiva”.¹⁰

Las fuerzas armadas contribuyen a y extraen de distintas fuentes tradicionales de conocimiento profesional, lo que incluye documentos doctrinarios, periódicos, revistas, análisis de reuniones y conferencias. La llegada de foros de conocimiento a través de Internet y el correo electrónico, han abierto oportunidades colaborativas tanto formales como informales. La sólida interacción con compañeros, subalternos y superiores que participan en entrenamientos y operaciones, o investigación y educación, garantiza que el conjunto de conocimientos militares profesionales se mantenga en un estado de flujo y transformación.¹¹

Sin embargo, a pesar de estas obvias señales de flujo y transformación, muy pocos han escrito sobre cómo funciona el proceso del conocimiento. ¿Cómo se transforma un caudal de conocimiento profesional? ¿Cómo deben reflexionar los profesionales sobre sus conocimientos? ¿Cómo deben evaluar la calidad del caudal del conocimiento profesional? ¿Cuáles son las implicancias para el alto mando y para los clientes de la profesión? Las respuestas a estas preguntas son importantes para los militares profesionales y para las altas autoridades, así como para las instituciones de investigación y educación y el Congreso en su rol constitucional de supervisor.

En cualquier campo, los militares reflexivos y buenos administradores de las profesiones fomentan tanto en sí mismos como en sus subalternos, hábitos que desarrollan un caudal de conocimiento que constituye la base de la profesión.

monedas de la esfera profesional son la pericia y los conocimientos que subyacen a la misma”.⁹ En cualquier campo, los militares reflexivos y buenos administradores de las profesiones fomentan tanto en sí mismos como en sus subalternos, hábitos que desarrollan un caudal de conocimiento

Cómo se transforma el conocimiento profesional

El teórico educacional David A. Kolb desarrolló una de las teorías de conocimientos más intuitivamente atrayente para evaluar los estilos de aprendizaje del estudiante. En la actualidad, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA usa su arquetipo para promover la educación militar profesional.¹² El modelo de aprendizaje titulado “vivencia” de Kolb presenta una idea compleja sobre la formación de conocimientos. Si bien Kolb desarrolló su modelo para proporcionar otras perspectivas sobre cómo las personas normales aprenden por medio de la experiencia, su teoría tiene un uso claro como un medio para pensar acerca del desarrollo de conocimiento profesional. Su teoría compuesta de cuatro etapas, trata acerca de cómo el flujo de

Foto: Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Adrian Cadiz



conocimiento constantemente es comprendido y transformado.¹³ A distintos niveles de interiorización —desde un estado tácito de percepción hasta un estado consciente de comprensión— los conocimientos se transforman a través de la *experimentación activa*, *experiencia concreta*, *observación reflexiva* y *conceptualización abstracta*. La última fase la constituye una generalización de la técnica que ha de ser puesta en práctica en la experiencia futura.

Kolb describe cuatro formas de conocimientos que aparecen en las distintas etapas del proceso de formación y reformación del conocimiento profesional: *divergente*, *acomodaticio*, *convergente* y *asimilativo*.¹⁴ En este artículo se analiza la teoría de Kolb y se toma en cuenta cómo los procesos sociales, con el tiempo, aportan cambios en el caudal de conocimiento profesional.

Conocimiento divergente. El conocimiento divergente se obtiene a partir de observaciones reflexivas de las experiencias vividas por los participantes que ocupan puestos en distintas especialidades, profesiones y empleos. Reúnen diversos roles, normas y valores por un interés común, generalmente motivados por un reconocimiento compartido de que enfrentan situaciones complejas o caóticas, donde los conocimientos antiguos ya no son suficientes.¹⁵ En algunos casos, la situación a la que se enfrenta es tan distinta y desafiante, y la perspectiva existente es tan inadecuada, que necesita un nuevo marco de referencia y modelo de eficacia —un cambio de paradigma.¹⁶ En este caso, los participantes escogidos están vinculados por su sed de conocimiento, el cual perciben necesario para establecer nuevas condiciones —tal vez para una profesión emergente.

Trabajan para reconstruir la realidad por medio del desarrollo de nuevos y, algunas veces, radicales marcos de referencia.¹⁷

En este punto, los nuevos roles, norma y valores profesionales solo están ligeramente definidos porque las categorías de aprendizaje involucradas y sus interrelaciones son exploratorias. Los grupos informales de líderes que tienen ideas afines con distintos antecedentes se reúnen, todos intentando lidiar con un estado de conocimiento indefinible. Por ejemplo, las maniobras llevadas a cabo por el Ejército de EUA en Luisiana, en 1941, pudiera haber sido un punto de encuentro para que un grupo diverso de pensadores ayudaran a que un Ejército basado en la caballería pasara a ser un ejército motorizado.¹⁸ En esta etapa, la calidad de las relaciones profesionales es importante. Las comunicaciones interpersonales sin una postura defensiva, confianza mutua, compromiso y continuo optimismo, son esenciales para contrarrestar el estrés y la ansiedad relacionados con el aprendizaje exploratorio y el riesgo de sorpresa y fracaso siempre presentes en esas circunstancias.¹⁹ Durante ese periodo de formación surgen los puntos de vista profesionales alternativos.

Conocimiento acomodaticio. Con base en experiencias concretas compartidas y la experimentación activa, los conocimientos acomodaticios surgen cuando las redes profesionales en formación comienzan a poner en práctica tipos de conocimiento en formas que toman en consideración nuevas presunciones y creencias en una escala más general. Los profesionales comienzan el proceso de análisis de lo que en otras circunstancias no se podría analizar cuando combinan la experiencia concreta

con la *investigación* en acción (es decir, la experimentación dinámica).²⁰ Esta actividad exige la flexibilidad de razonamiento (por ejemplo, acogiendo con beneplácito la posibilidad de tener distintas formas de armar y dar sentido al CEO) a la vez que otras maneras no estructuradas e intangibles de investigación activa (por ejemplo, desarrollar una concienciación acerca de cómo lidiar con una insurgencia activa en Irak cuando la tecnología usada no parece ser efectiva).²¹ En esta etapa, la experimentación dinámica es esencial para el aprendizaje. A medida que se experimentan situaciones sumamente difíciles y singulares provenientes de la experimentación, prueba y error, se consolida una percepción de que la tecnología existente es inadecuada.

Conocimiento convergente. El conocimiento convergente constituye un conocimiento que se solidifica a medida que la red emergente comienza a hacer sentido de una manera colectiva y transmite este conocimiento a otros integrantes. De este modo, los conceptos sumamente abstractos son transformados en metas y objetivos de conocimiento que se pueden lograr, institucionalizados como conocimiento técnico.²² El desempeño institucional depende de estos conocimientos profesionales comprendidos y evaluados sobre las relaciones de causa y efecto. La institución comienza a formular reglas y estructuras para ganar control del creciente caudal de conocimiento de manera que ese conocimiento convergente pueda ser compartido de manera más eficiente. Surgen nuevas categorías técnicas o se renuevan las antiguas. Por ejemplo, el Ejército desarrolló sus Fuerzas Especiales (FF.EE.) con base en conocimientos divergentes sobre cómo combatir las llamadas "proxy war" (N. del T.: se refiere a las guerras en las cuales dos potencias utilizan terceras partes, evitando involucrarse directamente en el conflicto) en la década de los años 50, pero no consideró que las FF.EE. merecían su propia especialidad militar hasta 30 años después.²⁴ Los estudios de caso, las lecturas de la teoría y el tiempo para reflexionar sobre el contexto actual y reciente actividad son útiles para poner a prueba el conocimiento convergente en las iniciativas de educación e investigación.

Un aspecto negativo del conocimiento convergente es que el practicante acrítico o ingenuo pueda ayudar a perpetuar un "mito cultural" como

dogma, en lugar de facilitar la auto-corrección del capital de conocimientos profesionales.²⁵ La continua reflexión profesional y el empleo de buenos hábitos del pensamiento crítico, ayuda a los integrantes a mantener el flujo de conocimientos. También ayudan a los clientes de la profesión a tomar conciencia de un entorno rápidamente cambiante en la sociedad y entender un ambiente que también cambia rápidamente.

Los profesionales comprenden que el conocimiento convergente es un estado temporal y trabajan para evitar que se estanque el flujo de conocimiento, negando, a todas las partes interesadas, una interpretación más perspicaz de la realidad que está a la vuelta de la esquina. Los folletos "pre-doctrinales" del Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA y los manuales de campaña provisorios del Ejército son ejemplos del conocimiento convergente que va más allá de un sentido compartido de aprehensión y emerge como una comprensión mucho más fácil de interpretar y compartir.²⁶

Conocimiento asimilativo. Vemos el conocimiento asimilativo cuando se convierte en la tecnología institucionalizada; por ejemplo, en archivos, reglas, doctrina, libros de texto, lecciones aprendidas autorizadas, programas de instrucción y otras estructuras que comienzan a modificar los roles, normas y valores en una comunidad.²⁷ En el caso de las fuerzas armadas, las tareas, las condiciones y los estándares de la tecnología de trabajo llegan a ser rutinarios; son reforzados por la profesión y, con el tiempo, por la jerarquía burocrática y estructura de reglas de la institución.²⁸ Aquí lo irónico es que se desarrolla un tipo de inercia inherente. A menudo, una institución exagera el valor de las cualidades aparentes del conocimiento asimilativo y crea estructuras burocráticas o mecanicistas que reprime la innovación, por consiguiente, inhabilita los progresos profesionales. Los aspectos de exploración más intuitivos, típicos de los conocimientos divergentes y flexibles, son abandonados.²⁹

El entrenamiento demasiado rígido, programas de educación militar profesional supervisados jerárquicamente, extensas reglas de procedimientos concebidas para estandarizar el desempeño del trabajo y demás limitaciones pueden crear una situación intransigente, una "Cama de Procusto" que obstruye los conocimientos divergentes

y dúctiles de los campos de la especialidad y llevan a la desestimación de los resultados de la investigación. El conocimiento programado resulta atractivo para los líderes de mayor jerarquía debido a la certeza percibida proveniente de la métrica institucionalizada, a menudo relacionada con la tecnología. La rutina y el hábito son los sellos de las burocracias tecnócratas. Este tipo de estandarización cómoda posee un tipo de atracción que merma las alternativas divergentes.

Hay una manera de enfrentar esta tendencia a diseñar el conocimiento asimilativo. Los profesionales deben evitar dar un carácter científico y concreto al conocimiento asimilativo de manera inadecuada.³⁰ Cuando ocurre esta materialización de algo que es abstracto, “la manera como hacemos las cosas aquí”, se torna en “la única manera como hacemos las cosas aquí”, lo que resulta en un serio obstáculo para la generación de conocimientos.³¹ En otras palabras, los profesionales deben tener cuidado de dar por sentado este caudal de conocimientos sobre las relaciones técnicas de causa y efecto. A medida que practican la profesión, constantemente deben explorar y cuestionar la aprehensión subyacente oculta que todavía existe en la etapa divergente y actuar para confirmar o cambiar su aparente comprensión técnica.³² Según se implica en el título del presente artículo, este continuo cuestionamiento profesional se denomina *la reflexión en acción*.³²

Reflexionar sobre el conocimiento profesional

Los profesionales eficaces se dan cuenta de que el conocimiento asimilativo puede ser el más difícil de desafiar ya que su significado y uso puede parecer muy racionales como para ser técnicamente cuestionable. Superar lo que equivale a una creencia miope en el conocimiento asimilativo es aún más difícil porque la lógica intuitiva (el sello de las formas de conocimiento acomodaticio y divergente) pueden ser casi imposibles de expresar.³³ Según Schön, la aparente validez e infalibilidad de la racionalidad técnica constituyen una “trampa de competencia” en la cual la creencia incuestionable crea profesionales menos eficaces, quienes llegan a ser la elite del “autoservicio que usan la técnica basada en ciencia” mientras se enmascaran de un extraordinario conocimiento.³⁴ La racionalidad técnica es una perspectiva que

presume el conocimiento total de las relaciones de causa y efecto con base en principios originalmente derivados de la filosofía cartesiana.³⁵ Este sentido de “racionalidad” se equivoca al dar un carácter abstracto al método científico newtoniano; en esencia forzando discursos de la ciencia física en la comprensión de los procesos mentales conceptuales. George Bernard en una ocasión definió esta trampa como una fachada peligrosa que puede ser creada mediante el uso de jergas asimilativas, fenómeno que describió como un “complot contra el estado seglar”..³⁶ Según Schön, la cura para la creencia incuestionable en la racionalidad técnica profesional es la *reflexión en acción* que es “fundamental para el ‘arte’ mediante el cual los profesionales, a veces, lidian eficazmente con situaciones de incertidumbre, inestabilidad y valor conflictivo”.³⁷ Además,

La reflexión del profesional puede servir de gran manera como una corrección del aprendizaje. A través de la reflexión, puede traer a la superficie y criticar la comprensión tácita que ha surgido en torno a las experiencias repetitivas de una práctica especializada, y puede hacer nuevo sentido de las situaciones de incertidumbre o singularidad, la cual puede permitirse así mismo experimentar.³⁸

Schön presenta un fundamentado planteamiento de que la racionalidad técnica puede dominar las profesiones al punto de que sus miembros pierdan el rastro de las interacciones complejas interdependientes que hacen cada caso singular. Los profesionales:

...la cura para la creencia incuestionable en la racionalidad técnica profesional es la reflexión en acción...

Se encierran en una visión de sí mismos como técnicos expertos y no encuentran nada en el mundo relacionado con su especialidad que amerite la reflexión. Se

han convertido demasiado diestros en las técnicas de enajenamiento selectivo, categorías desechables y técnicas de control situacional, las cuales usan para conservar la constancia de su conocimiento en práctica. Para ellos, la incertidumbre es una amenaza; es admitir una señal de debilidad. Sin embargo, otros, más inclinados y versados en la práctica de la reflexión en acción, se sienten sumamente incómodos porque no pueden decir lo que saben hacer y no puede justificar su calidad ni rigor.³⁹

Tenga en cuenta el sentido irónico que toma la última oración de Schön, donde sugiere un requisito para aceptar la incertidumbre mientras reconoce la necesidad de calidad y rigor. Schön habla sobre esta tendencia hacia la simplificación dogmática de la siguiente manera:

Cuando [el profesional] enfrenta exigencias que parecen incompatibles o incoherentes, [él] puede responder reflexionando sobre las apreciaciones que tanto él como otros han aportado a la situación. Consciente de un dilema, puede atribuirlo a la manera en que ha establecido el problema, o incluso, la manera de que ha establecido su rol. Luego, puede encontrar una manera de integrar o seleccionar entre los valores que están en juego en la situación.⁴⁰

La complejidad del ambiente operativo contemporáneo hace cada situación contextualmente singular. Por lo tanto, los verdaderos profesionales necesitan reflexionar sobre lo que en otros casos se da por sentado y cómo enfrentar el nuevo desafío. Esto naturalmente sucede cuando se considera el conocimiento asimilativo ineficaz; de ahí, el proceso de conocimiento divergente intuitivo gana valor. En estos casos, los profesionales se convierten en investigadores en acción, mientras que el aprendizaje profesional se convierte en un complejo proceso de adaptación en medio de una paradoja epistémica.⁴¹ Según Kolb, el verdadero profesionalismo implica la consideración simultánea del valor de todo tipo de conocimiento, sin importar cuán contradictorios parezcan.⁴²

El profesional que reflexiona en acción, presta atención al entorno y actúa en el mismo, mediante el uso paradójico de las formas de conocimiento divergente, acomodaticio y convergente, especialmente si el conocimiento asimilativo no parece estar funcionando. En este sentido, los directivos

de la profesión desean que los ejecutivos de la profesión en el campo y los investigadores de facto, desafíen las presunciones de roles, las creencias normativas y los valores establecidos para determinar su relevancia en la realidad a la cual se enfrentan. Este desafío exige un proceso heurístico blando (regla empírica) en lugar de un proceso científico duro, dado que la calidad o aptitud de un caudal de conocimiento no puede científicamente deducirse de la misma manera en que Descartes puso en práctica los métodos empíricos de Newton en la filosofía. El juicio profesional requiere el desafío de las presunciones, incluso, aquellas tras la opinión científica paradigmática occidentalizada. Se necesita una perspectiva filosófica que adopte la posibilidad de divergencia, en lugar de una perspectiva que parezca consagrar los conocimientos asimilativos como la certeza objetiva. En este sentido, vemos el propósito del desarrollo profesional de oficial no solo como una manera de enseñanza de conocimiento convergente y acomodaticio, sino también como una manera de crear oportunidades para explorar y practicar el juicio sobre el conocimiento divergente y adaptable.⁴⁴ Además, sugerimos que la doctrina militar debe reorientar más a la comunidad profesional hacia la investigación colaborativa y al juicio colectivo, disminuyendo la dependencia de la práctica de mitos sobre técnicas aceptadas o “mejores prácticas”, establecidas por las autoridades con el sello de “ciencia”. Basarse en el dogma de sabiduría fundada en evaluaciones epistémicas cerradas, en última instancia, podría servir para desprofesionalizar a las fuerzas armadas por medio del chauvinismo.⁴⁵

Evaluar el caudal de conocimientos

En un proceso que se compara con la reflexión en acción, idealmente, los profesionales juzgan y toman conciencia del conocimiento a través de un rango que va desde una creencia incuestionables en la certeza de la sabiduría asimilativa hasta una forma de escepticismo radical y divergente (véase Figura).⁴⁶ Los profesionales aprecian y evalúan el conocimiento específico actuando a lo largo de todo este espectro. En su mejor forma, es un proceso que implica el pensamiento paradójico mientras actúa, y simultáneamente, evalúa una perspectiva opuesta.⁴⁷

Los profesionales y teóricos de la profesión se dan cuenta de que el practicar el arte de la reflexión en acción es menos arriesgado en situaciones auténticamente colaborativas en donde el *aprendizaje* es más valorado que el *saber*.⁴⁸ En las organizaciones jerárquicas, por otro lado, especialmente durante las crisis, la presión de ajustarse a un bagaje de conocimiento técnico profesionalmente permisible puede ser enorme— solemos valorar a aquellos que tienen la temeridad de resistir tales presiones, pero únicamente si tienen la razón.⁴⁹ A este respecto, el concepto de Aaron B. Wildavsky de “decir la verdad ante el poder” puede ser uno de los actos más heroicos que hacen los profesionales.⁵⁰ La profesión debe considerar valientes a los que dicen tal verdad a aquellos superiores jerárquicos que son poco receptivos. Se debe considerar virtuosos a los oficiales de mayor jerarquía que permiten y fomentan que se les hable con la cruda verdad.

La colaboración eficaz exitosa en una red profesional a través de todas las etapas de conocimiento, requiere que los participantes aprecien las opiniones y argumentos existentes, mientras intentan entender y apreciar las nuevas líneas de razonamiento. Esto puede representar un desafío si aquellos que proponen una nueva metodología todavía no han desarrollado el suficiente lenguaje para describir, a cabalidad, lo que están implementando. Las comunidades

profesionales colaborativas eficaces buscan juicios madurados y bien pensados. Son escépticos del dogma caracterizado por creencias que no han sido discutidas y que son infundadas, y sospechan, de igual manera, del extremo cuestionamiento que no conduce a una posibilidad de conclusión. Paradójicamente, un sistema social profesional apoya la investigación tanto común como atípica, porque estas constituyen el alma del caudal de conocimiento de la profesión, facilitando su acumulación y mantenimiento. Los profesionales libremente deben admitir que no pueden juzgar lo que aún no han aprendido. La sabiduría socrática descansa sobre la admisión de que nadie sabe cuándo y dónde surgirá la oportunidad de aprender. La tarea de moldear colaborativamente las interrelaciones sociales está anclada en la pasión compartida por el conocimiento de los profesionales— revelada en la teoría sociológica de roles, normas y valores.⁵¹ Como depositarios de conocimiento, los seres humanos (incluyendo a los profesionales) desarrollan roles, normas y valores como formas de conocimiento a través de un proceso construido socialmente.⁵²

Roles. Los roles son el aspecto más visible de esta estructura social. Constituyen patrones estandarizados que describen el comportamiento requerido de todas las personas que juegan un papel determinado en la sociedad. Los roles pueden diferenciar una posición organizacional de

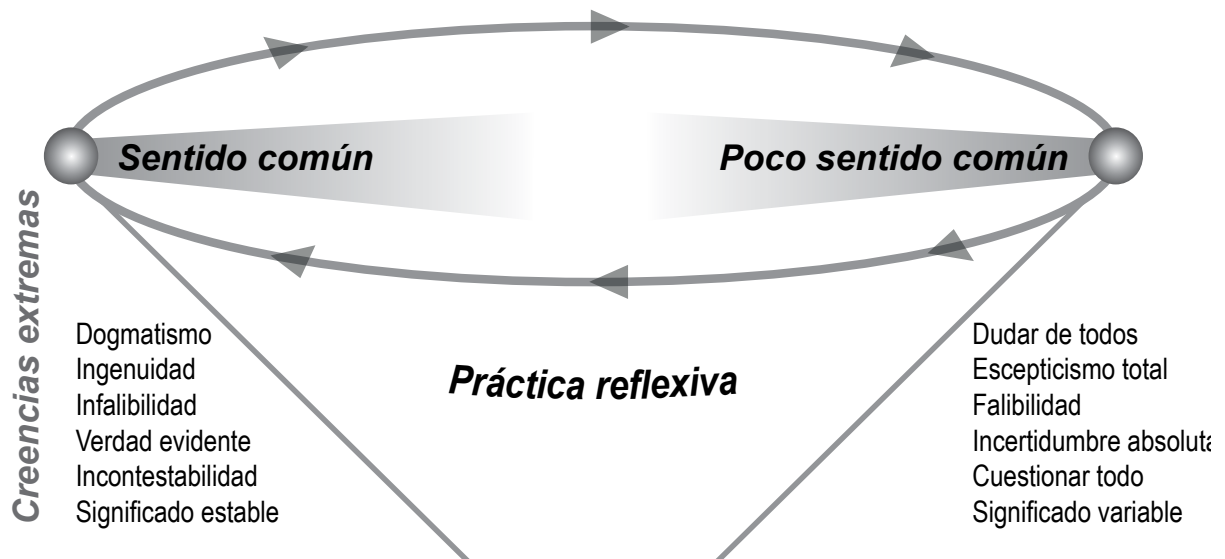


Figura 1. Proceso continuo de evaluar el conocimiento implica el pensamiento paradójico.

otra. Los mismos reflejan las acciones recurrentes del individuo que lo juega. Está debidamente interrelacionado con las actividades repetitivas de los demás para producir resultados generalmente predecibles. Si los roles individuales se combinan, las personas crean un “sistema social” o “subsistema”. En el caso de las fuerzas armadas, el rol está siempre presente. Nombres tales como, comandante, integrantes de estado mayor, líder del grupo de apoyo familiar, soldado y profesor del Curso de Estado Mayor, todos representan categorías de roles visibles y descriptivos.

Normas. Las normas son las manifestaciones sociales menos visibles que los roles, reflejan las expectativas generales del rol que juega la persona que ocupa un puesto dentro de un sistema social o subsistema. Las normas implican o explícitamente prescriben la ética que la gente interactivamente crea y a las que se refiere para sancionar el comportamiento. Como tal, las normas tienen una calidad específica de “debería” o “debe de”. Las normas formalmente (mediante procedimientos organizacionales) plasman, o informalmente (a través de relaciones interpersonales) moldean la manera en que se juegan los roles. Entre algunos de los ejemplos con los cuales estamos familiarizado se encuentran: “los comandantes deberían ser honestos y justos”; “todo los oficiales son líderes”; “los suboficiales de mayor jerarquía deben hablar en nombre de los soldados después de conocerlos personalmente” y “el proceso de toma de decisiones militares (*MDMP*, por sus siglas en inglés) es la mejor manera de planificación para las operaciones de espectro total de Ejército de EUA”.

Valores. Los valores son las manifestaciones sociales menos visibles; constituyen justificaciones ideológicas generalizadas para los roles y las normas. Expresan las aspiraciones que manifiestan lo que se necesita para la acción.⁵³ Los valores están más culturalmente arraigados que los roles y las normas, y sirven como el invisible y frecuentemente tácito telón de fondo que impulsa los criterios para juzgar el conocimiento. Similares a los roles y a las normas, los valores pueden ser *propugnados*—deliberada y formalmente declarados por medio de la institución. Por ejemplo, “el Credo del Soldado” del Ejército de EUA, es una declaración breve y directa de los valores que el Ejército

quiere inculcar a sus integrantes (“Jamás me rendiré. Jamás abandonare a un compañero caído. Soy una persona disciplinada, física y mentalmente resistente...”.) Por otro lado, los valores pueden estar *en uso* como un fenómeno cultural, pasados de generación en generación como formas profundamente ocultas o implícitas en conocimientos asimilados.⁵⁴ Si los valores propugnados se aproximan o igualan a aquellos en uso, la profesión puede acercarse a un estado de equilibrio social entre sí, la institución y los clientes.

Aprendizaje de simple o doble circuito. El profesor Chris Argyris de la Universidad de Harvard se refiere al proceso de conocimiento asimilativo de sostenimiento, en que los roles, normas y valores relacionados no pasan incuestionables, como el aprendizaje de circuito simple. En su peor forma, la profesión, institución y clientes firmemente consideran que continuaran teniendo éxito con el conocimiento que poseen. La fe y la certeza se alimentan mutuamente en un circuito continuo. Teóricamente hablando, en un ambiente operativo contemporáneo estable, esta puede ser una estrategia de éxito con la cual juzgar el conocimiento (v.gr., “funciona, por consiguiente, ¿para que buscar alternativas?”) Sin embargo, esta estrategia no se considera viable en medio de un ambiente operativo contemporáneo que se percibe inestable con la inherente confusión y fricción. Como remedio, Argyris describe el *aprendizaje de doble circuito* como la capacidad de suspender las creencias profundamente arraigadas, indistintamente del éxito que hayan tenido, para apreciar las formas alternativas de conocimiento (lo que Kolb denominó “formas de conocimiento acomodaticio y divergente”).⁵⁵

Rutinas defensivas. Incluso cuando los profesionales y líderes institucionales adoptan el aprendizaje de doble circuito como la estrategia preferida para juzgar el conocimiento, las *rutinas defensivas* pueden inhibir el proceso.⁵⁶ Las rutinas defensivas son respuestas de tipo emocional ante creencias, valores y presunciones alternativas acerca del conocimiento asimilativo y desalientan todo tipo de aprendizaje que no sea el de un solocircuito.⁵⁷ Entre algunos de los ejemplos notables de las rutinas defensivas se encuentran los siguientes:

La ironía del éxito, una forma del aprendizaje de un solo circuito en la que un ciclo de persistencia hace que los líderes “gocen de los éxitos anteriores” e incrementen su colaboración con aquellos de pensamientos similares, en lugar de reconocer la necesidad del cambio.⁵⁸ El psicólogo Irving Janis denominó esta mentalidad de ideas afines y deseo excesivo de cohesión, el razonamiento colectivo o groupthink. Según Chamu Sundaramurthy y Marianne Lewis, el razonamiento colectivo es “un patrón de defensa colectiva destinada a negar o suprimir las tensiones”, se relaciona con una sensación de comodidad compartida acerca de la tecnología conocida.⁵⁹ Los éxitos repetidos pueden ayudar a desarrollar enormes egos y contribuir a una situación en la cual el admitir que uno puede aprender equivale a admitir debilidad. En este caso, Argyris concluyó, a través de su investigación clínica, que “puede ser sumamente difícil para los eruditos aprender, no porque tienen poco que aprender sino porque han invertido mucho en aparentar que no tienen nada que aprender”.⁶⁰

La *atribución defectuosa*, un proceso que funciona de dos maneras: culpar del fracaso a una creencia mítica o chivo expiatorio o adjudicarse el crédito (aspiración) por el éxito de una manera que inspira demasiada confianza. Ambos casos reducen los incentivos de cuestionar las verdaderas causas del rendimiento bueno o malo.⁶¹ Por ejemplo, en la cultura del Ejército de EUA, hay una tendencia a atribuir el éxito o el fracaso a las tecnologías de liderazgo y / o al entrenamiento, o cuando, de hecho, puede haber otras explicaciones.⁶² El Ejército tiene un problema similar con la no atribución de su doctrina oficial (una fuente escrita de tecnología), que se publica sin referencia alguna de las fuentes de conocimiento.⁶³

- La *inflexibilidad de amenaza* también conocida como “encerrarse” o atrincherarse. Este tipo de mentalidad se da cuando se retienen las creencias ya formadas frente a la información contradictoria, o incluso, frente al fracaso inminente. El negar o marginar la información contradictoria resulta en la inercia psicológica que, a menudo, va acompañada de una creciente inclinación a no hacer nada. El usar observadores ajenos al entorno para evaluar nueva información y estar receptivos a sus conclusiones

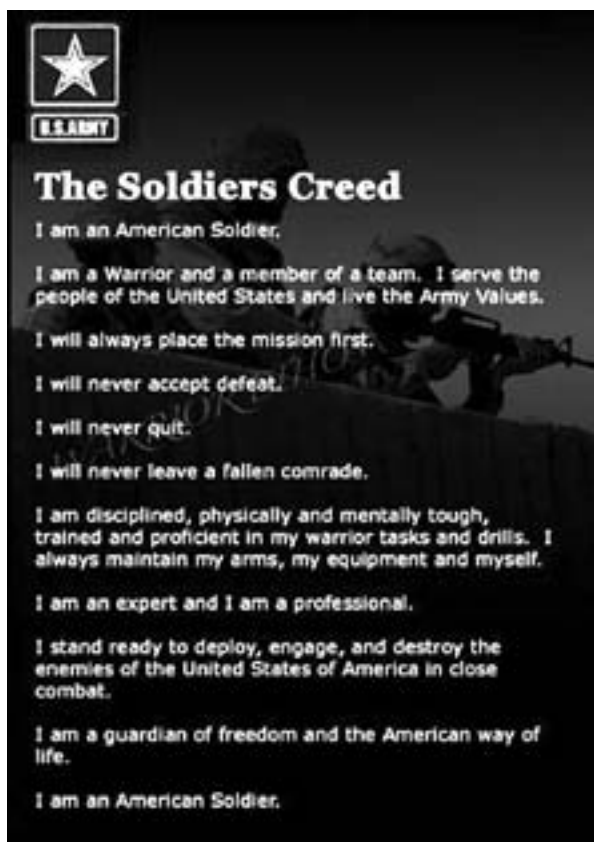
puede ayudar a superar este tipo de rutina defensiva.⁶⁴ Por ejemplo, el Ejército debe buscar alternativas al conocimiento asimilativo, que vaya más allá del panteón disponible de oficiales militares retirados que participan en trabajos de consultoría y aquellos relacionados con lo que el presidente Eisenhower llamó el “complejo militar-industrial”.⁶⁵ Este personal a quienes se les considera casi integrantes, aportan valiosos conocimientos acerca del funcionamiento interno y cultura de los militares, pero puede resultarles difícil proporcionar el punto de vista, como personal ajeno al entorno, que pueda ser más útil para contrarrestar la inflexibilidad de amenaza.

El excesivo *uso de controles burocráticos*, que se produce cuando la administración usa en exceso las métricas de rendimiento, reglas y regulaciones, suprime la adaptación de conocimientos profesionales e incrementa la probabilidad del liderazgo tipo transacción.⁶⁶ A menudo, los problemas profesionales requieren soluciones no rutinarias. Sin embargo, las soluciones rutinarias son observables en el excesivo uso de la administración tipo objetivo de muchas organizaciones, así como los controles estadísticos que se encuentran en los conceptos populares tales como “reingeniería de procesos”, “cuadro de mando integral” (*balanced scorecard*), “*Lean y Seis Sigma*” (Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos, centrada en la eliminación de defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta del Seis Sigma es llegar a un máximo de 3,4 “defectos” por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como “defecto”, cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir con los requisitos del cliente). Los controles administrativos excesivos en el uso de la tecnología conocida reprimen la experimentación e innovación; además, inhiben el aprendizaje esencial para la producción del conocimiento divergente y adaptable.⁶⁷

El *proceso de toma de decisiones miope*. Si las decisiones están ligadas a un conjunto de criterios o tecnología inflexible, el resultado es la toma de decisiones miope. En esta mentalidad, por lo regular, el aprendizaje implica comparar los resultados de un solo curso de acción contra los estándares potencialmente fingidos, por consiguiente, alimentando el aprendizaje de un solo circuito de bajo riesgo mientras

“desalienta las innovaciones y cambios”.⁶⁸ Se puede argumentar que el Proceso de Toma de Decisiones Militares (MDMP, por sus siglas en inglés) propugnado por la doctrina del Ejército de EUA cae en esta categoría.⁶⁹

- *La administración de la imagen.* En esta rutina defensiva, el individuo u organización se obsesiona con una fachada de rendimiento (en el caso de las fuerzas armadas, frecuentemente, esto es una fachada de apresto.) Este estilo favorece la forma sobre la función, pasando por alto el considerable rendimiento. La administración de la imagen distorsiona las comunicaciones e intensifica las asimetrías de información entre los niveles jerárquicos de la organización, inhibiendo, de ese modo, la toma de decisiones eficaz y despertando sospechas.⁷⁰ Este camuflaje da como resultado una tecnología de decepción.



[Traducción libre: Credo del Soldado estadounidense — Soy un Soldado estadounidense./Soy un guerrero e integrante de un equipo./Presto servicio al pueblo de Estados Unidos y me adhiero a los Valores del Ejército./La misión siempre será mi primera prioridad./Jamás aceptaré la derrota./Jamás renunciaré./Jamás abandonaré a un camarada caído./Soy disciplinado, soy física y mentalmente fuerte, adiestrado y competente en mis tareas y ejercicios de guerrero./Siempre mantengo mis armas, mi equipamiento y a mi mismo, en las mejores condiciones posibles./Soy experto y profesional./Estoy listo para desplegar, enfrentar y destruir a los enemigos de Estados Unidos de América en combate cercano./Soy un guardián de la libertad y la forma de vida estadounidense./Soy un Soldado estadounidense.]

Las implicaciones para los oficiales más antiguos y para los clientes

Si los oficiales de mayor antigüedad de la institución también son integrantes activos de la profesión, deberían funcionar como *administradores*. El diccionario Webster define a un administrador como “la persona asignada a ejercer un cuidado responsable de posesiones (tiempo, talento y tesoro)”. Los administradores de una profesión están intrínsecamente motivados a actuar con el mejor interés de sus clientes en mente. En el caso de las Fuerzas Armadas de EUA, podríamos describir al cliente más importante como el pueblo estadounidense, constitucionalmente representado por funcionarios elegidos y designados. La buena administración no solo implica cumplir misiones asignadas, sino también desarrollar, a niveles más altos, la profesión encomendada estableciendo las condiciones necesarias para las formas de conocimiento destacados previamente, a fin de trabajar ecléctica y simultáneamente y sin impedimentos.⁷¹

Al proporcionar oportunidades para la prueba y error, los administradores eficaces establecen las condiciones indispensables para la investigación colaborativa de alta calidad sobre los conocimientos divergentes. Al aceptar comentarios mesurados, abiertos y sinceros, fomentan y comparten una pasión por la creatividad entre los profesionales.⁷² Aprecian la naturaleza incierta del conocimiento divergente y la necesidad de reducir el proceso de toma de decisión de tipo jerárquico y preventivo, donde no se justifica. Los administradores aprenden a diferir y estimular a esos exploradores de conocimiento profesional, quienes cuentan con el potencial de ser los habilidosos creadores de un paradigma transformado.⁷³ El papel que juega el administrador es el de ayudar a establecer las condiciones necesarias para la investigación en acción con otros profesionales, en ausencia de claridad, exactitud y precisión que resulta tan atractivo para la mentalidad técnicamente racional.⁷⁴ En las condiciones correctas, la práctica profesional de investigación en acción se dará naturalmente durante las sesiones de estrategia, operaciones, entrenamiento y oportunidades educativas.⁷⁵ La investigación en

acción, sostenemos, es indispensable en todos los niveles para la adaptación y supervivencia en el entorno operativo. Una manera en que esos que ocupan puestos institucionales de mayor jerarquía pueden administrar mejor la acumulación de conocimiento profesional es proporcionando suficientes recursos para la experimentación. No debemos subestimar los desafíos que presenta esa meta. En las fuerzas armadas, justificar los presupuestos para explorar el conocimiento divergente podría ser considerado prohibitivo. Además, los procesos de planificación, programación, presupuesto y ejecución requieren predicciones de problemas claramente identificados, hechos memorables y soluciones técnicas.⁷⁶ Los buenos administradores están conscientes de que los informes profesionales de conocimiento emergente pueden incitar a la burocracia institucional a convergerlo o asimilarlo, afianzándolo con mitos reconfortantes, prestando menos atención o descartando las opiniones más divergentes.

Decidir demasiado pronto en un curso de acción en el proceso de toma de decisiones militares, en el Sistema de Integración y Desarrollo de Capacidades Conjuntas o en el proceso de aprobación de adquisición de sistemas, son ejemplos de impulsos que hacen converger los conocimientos con demasiada rapidez. La tendencia cultural de emplear el proceso de toma de decisión analítica en las primeras etapas del desarrollo de conocimientos, puede anular prematuramente la posibilidad de atractivas soluciones, impidiendo que se desarrolle aún más el conocimiento. El administrador sabio resiste el impulso de apresurar el análisis de costo-beneficio o el proceso de toma de decisiones tipo ORSA (especialidad militar 49 - Investigación de Operaciones/Análisis de Sistemas) si el conocimiento está en proceso de ser obtenido.⁷⁷ Los administradores eficaces de la profesión militar facilitan múltiples perspectivas e invitan a fuentes no militares a desarrollar teorías, basadas en formas emergentes, que mejoran el aprendizaje de doble circuito. También convencen a sus clientes políticos en cuanto a controlar el impulso de suprimir y proporcionar insuficientes recursos a las actividades, en las etapas divergentes y preliminares en el

desarrollo del conocimiento profesional. Luego, la tarea de adaptación de los administradores se convierte en un asunto no solo de fomentar la investigación profesional en acción y la consideración de opciones, sino también reducir

Los administradores eficaces de la profesión militar facilitan múltiples perspectivas e invitan a fuentes no militares a desarrollar teorías, basadas en formas emergentes, que mejoran el aprendizaje de cuadro doble.

o eliminar las rutinas defensivas que puede interferir con el aprendizaje de doble circuito.⁷⁸

Además de lidiar con rutinas defensivas sistémicas o culturalmente integradas, el buen administrador de la profesión asegura que una diversidad de tipos de conocimientos funciona simultáneamente y que múltiples perspectivas estén disponibles. En pocas palabras, el administrador moldea las condiciones para la evaluación crítica del conjunto de conocimientos expertos de la profesión.⁷⁹

En resumen, las condiciones institucionales necesarias para sostener el cuerpo profesional de conocimientos existen si—

- La reflexión profesional se facilita mediante la evaluación de los procesos que desafían el conocimiento asimilativo (por ejemplo, búsqueda continua de la verdad) y por medio de la aceptación del inevitable conflicto relacionado con la búsqueda de la verdad.
- A los profesionales se les insta “decir la verdad a las autoridades”, indistintamente de las presiones burocráticas de conformar un cuerpo de pensamiento grupal.
- El aprendizaje de doble circuito e investigación en acción son, procesos institucionalmente valorados por medio de los cuales se crea y reforma el conocimiento, y en

donde, a veces, se establecen las condiciones para un cambio completo de paradigma.

- Los administradores de la profesión establecen las condiciones necesarias para un ambiente institucional que permite los juicios elaborados y validados sobre la condición del conocimiento profesional divergente, flexible, asimilativo y convergente.

- Los administradores eficaces ayudan a dar forma a los roles, normas y valores profesionales que establecen las condiciones necesarias para todo lo antes mencionado.

La reflexión en acción profesional exige el diálogo libre y abierto, para que pueda darse la evaluación colaborativa eficaz en todas las formas de conocimiento de Kolb. Los profesionales que aspiran a practicar la investigación en acción deben—

- Defender sus posturas lo más directamente posible, pero haciéndolo de una manera que motive el cuestionamiento de otros sobre estas.

- Pedir un argumento mejor sustentado siempre que alguien exprese una opinión contraria o ayudar a esa persona a evaluar mejor la postura.

- Emplear datos ilustrativos y exponer argumentos claros y convincentes al evaluar el planteamiento de otra persona. El razonamiento claramente expresado, en lugar de uno usando la autoridad, debería servir como el estándar para el conocimiento asimilado.

- Pedir disculpas si, en el proceso del discurso profesional, actúa de una manera que parece desagradar a otros. Dígales con sinceridad que esta no era la intención (siempre que esa sea la verdad) y explique la intención y el razonamiento de apoyo.

- Pedir los motivos tras las acciones que considera inquietantes, para entender las intenciones de los demás.⁸⁰

Resumen

La salud de la profesión militar depende bastante de la acumulación y mantenimiento de un conjunto especializado de conocimiento abstracto. En este artículo, hemos argumentado que en un ambiente operativo contemporáneo caracterizado por el cambio complejo y rápido, los buenos hábitos de la práctica reflexivas son indispensables para adaptar eficazmente el bagaje de conocimiento profesional. A fin de desarrollar tales prácticas, resulta beneficioso un entendimiento de cómo funcionan los procesos sociales de conocimiento profesional especialmente para los administradores de la profesión. Los buenos administradores de la profesión establecen las condiciones necesarias para la investigación colaborativa y valoran el marco conceptual de conocimiento de Kolb conformado por cuatro partes.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Algunos ejemplos que están de acuerdo incluyen los proyectos de antología de Snider, Don M. y Watkins, Gayle I., *The Future of the Army Profession*, 1ª y 2ª ediciones (Boston: McGraw-Hill, 2002 and 2005); Huntington, Samuel P., *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Boston: Belknap, 1957); Abbott, Andrew, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor* (Chicago: University of Chicago Press, 1988); y Brien, Andrew, "Professional ethics and the Culture of trust," *Journal of Business Ethics* 17, nro. 4 (1998): págs. 391-409.

2. Decimos "aparente" porque hay poca razón para prever que el ambiente operativo contemporáneo de hoy en día pueda ser más complicado de lo que fue, por ejemplo, en 1939, cuando Alemania nazi invadió a Polonia y Estados Unidos estaba mal preparado para la venidera guerra. Lo mismo es aplicable en las guerra en Corea y Vietnam, y en la Guerra Fria, en realidad. No obstante, con la llegada y posible proliferación de las armas nucleares y la posibilidad de otras armas de destrucción masiva, pensamos que el mundo es, como mínimo, más peligroso que antes. Véase Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners* (New York: The Free Press, 1989), págs. 203-09, sobre una discusión de la inclinación de las generaciones actuales a pensar que viven en un ambiente más turbulento.

3. Adaptado del Jeffrey Pfeffer, *Organizations and Organization Theory* (Cambridge, Massachusetts: Ballinger, 1992), págs. 227-28. Agregáramos (y sostendríamos en este ensayo) que los conocimientos también se relacionan con la manera de que las cosas deben o deberían funcionar; por lo tanto, puede ser inquietante.

4. Kuhn, Thomas S., *The Structure of Scientific Revolutions*, 3d ed. (Illinois: University of Chicago Press, 1996), p. 175. Según Kuhn, el "paradigma" "significa el conjunto total de creencias, valores, técnicas etcétera, compartidos por los integrantes de una comunidad dada".

5. Schön, Donald A., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (Nueva York: Basic Books, 1983).

6. Snider y Watkins *The Future of the Army Profession*, 1ª y 2ª ediciones, 2002, 2005.

7. Abbott, Andrew, *The System of Professions* (Chicago: University of Chicago Press, 1988).

8. *Ibid.*, p. 9.

9. Snider, p. 13.

10. Schön.

11. Por ejemplo, considere el uso del conjunto de publicaciones pre-doctrinales y el uso del Ejército de EUA de los manuales de campaña preliminares; los dos significan un esfuerzo casi imposible de mantenerse actualizados conforme a lo que ocurre en el campo de batalla o en las escuelas. Citando al filósofo griego Heráclito, Gareth Morgan proporciona esta metáfora del flujo y la transformación: "No se puede entrar dos veces en el mismo río, porque otras las están en continuo movimiento", Morgan, Gareth, *Images of Organization* (Thousand Oaks, California: 1997), p. 251.

12. Kolb, David A., *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1984). La Escuela de Comando y Estado Mayor General (CGSC, por sus siglas

en inglés) del Ejército de EUA en Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, ha empleado el modelo e instrumentos de evaluación de Kolb para fortalecer su filosofía educacional, los programas de desarrollo del cuerpo docente y el plan de estudios. Uno de los autores recientemente asistió a un programa de desarrollo del cuerpo docente de la CGSC de una semana de duración en que se aplicó la teoría en una aula tipo seminario.

13. Kolb también explica este continuo como la vinculación entre los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro —el izquierdo relacionado con el entendimiento y el derecho con la aprensión (Kolb 46-9). Según Michael Polyani, tales conocimientos tácitos son “una manera de saber más que podemos determinar” Polyani, *Tacit Dimension* (Garden City, Nueva York: Doubleday, 1966), p. 18.

14. Kolb, págs. 121-31. Kolb describe el proceso de aprendizaje social como “sistemas de investigación vivientes” y aún vincula estas formas a distintas carreras, profesiones o trabajos. Por ejemplo, cita la investigación que demuestra los posibles vínculos entre la ciencia de ingeniería y las preferencias de conocimientos convergentes (profesiones basadas en las ciencias). La química se relaciona con las preferencias de conocimientos asimilativos; historiadores y psicólogos con conocimientos divergentes; y empresarios vinculados más con las estructuras de conocimientos acomodaticios (de una naturaleza más contextual).

15. Weick, Karl E., *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, California: Sage, 1995).

16. En esencia, esto es un resumen del tesis de Kuhn sobre cómo ocurren las revoluciones científicas.

17. Véase Waldrop, Mitchell, *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos* (Nueva York: Touchstone, 1992) para un informe detallado que confirma este proceso divergente. Waldrop cuenta la historia de cómo los científicos de diversos campos de estudio formaron el Instituto de Santa Fe, que estableció la ciencia de complejidad como un campo de estudio legítimo.

18. Los generales Omar Bradley, Mark Clark, Dwight D. Eisenhower, George Marshall y George Patton estaban presentes.

19. Weick, Karl E., y Sutcliffe, Kathleen, *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

20. Algunos han investigado la similitud de cómo las colonias de hormigas aprenden —donde surge un tipo de “inteligencia de enjambre”. Véase Holland, John H., *Emergence: From Chaos to Order* (Boston, Massachusetts: Addison-Wesley, 1998). El concepto de investigación en acción fue desarrollado en la década de los años 1940 por el fallecido psicólogo social Kurt Lewin del Instituto de Tecnología de Massachusetts, que se distanció de una metodología de mejores prácticas para resolver complejos problemas sociales en favor de un método dinámico de tiempo real de teorizar mientras se practica, que resulta en el constante desarrollo personal y organizacional. Sus ideas han sido desarrolladas aún más por una multitud de estudiantes de la psicología social y la teoría de organización. Consideramos la realización de las operaciones militares de ámbito/espectro total como un corolario en la resolución de complejos problemas sociales; por lo tanto, sugerimos que la investigación en acción sería una metodología militar profesional eficaz. Las variaciones incluyen las ciencias, investigación cooperativa y las ciencias sociales interactivas.

21. En este punto, incorporamos una definición amplia de la tecnología, como sigue: “todos los conocimientos, información, recursos materiales, técnicas y procedimientos que usa una unidad de trabajo para convertir las entradas de sistema en rendimiento —es decir, realizar trabajo.” Chisholm, Rupert F., “Introducing Advanced Information Technology into Public Organizations,” *Public Productivity Review* 11, nro. 4 (1988): págs. 39-56. También agregaríamos el término “tácticas” para dar el toque final a la definición en términos militares. Esta definición implica que la tecnología es una solución preexistente a un problema dado y que la “racionalidad técnica” es el uso razonado de la misma.

22. Kolb, p. 97.

23. Por ejemplo, los Boinas Verdes del Ejército surgieron de la necesidad percibida por el gobierno de John F. Kennedy de una “respuesta escalonada” en medio de una “proxi war” o de guerrillas en el ambiente operativo contemporáneo de los años 1960. Las Fuerzas Especiales ya han crecido en estatus y tamaño y, combinadas con otras fuerzas de operaciones especiales, han llegado a formar parte de un nuevo comando unificado (el Comando de Operaciones Especiales de EUA, en Tampa, Florida). Hoy en día, presenciamos un resurgimiento de la doctrina de guerra irregular de la década de los años 1960 —lo que hace vigentes antiguos conocimientos.

24. La especialidad de la Fuerzas Especiales del Ejército se estableció en 1987, más de 40 años después que la Oficina de Servicios Estratégicos de EUA en la Segunda Guerra Mundial reconoció su necesidad y estableció los comienzos de los conocimientos especializados necesarios. Casi al mismo tiempo, se estableció el Comando de Operaciones Especiales de EUA como un comando combatiente conjunto.

25. Trice, Harrison M., y Beyer, Janice M., “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials,” *Academy of Management Review* 9, nro. 4 (1984). Trice y Beyer definen el “mito cultural” como “una narrativa de eventos imaginados, normalmente usada para explicar las orígenes o transformaciones

de algo. También es una creencia indiscutida sobre los beneficios prácticos de específicos comportamientos y técnicas que no es apoyado por hechos demostrados” (655).

26. Las publicaciones pre-doctrinales del Comando de Fuerzas Conjuntas de EUA están disponibles en Internet en <www.dtic.mil/doctrine/jwfc_pam.htm> (12 de septiembre de 2006). Algunos ejemplos de la doctrina interna del Ejército (Manual de Campaña-Interino, o FMI, por sus siglas en inglés) están disponibles en Internet en <www.army.mil/usapa/doctrine/active_FM.html> (13 de septiembre de 2006).

27. Kolb denomina a este proceso la “organización de información” (96). 28. Por ejemplo, véase el Manual 3500.04C, *Universal Joint Task List* (Lista Universal de Tareas Conjuntas) del Jefe de Estado Mayor Conjunto, 1 de julio de 2002, en el cual el Estado Mayor Conjunto ha codificado las tareas, condiciones y estándares para cuatro niveles de guerra a un nivel impresionante de detalle.

29. Por otra parte, una idea del éxito con los conocimientos asimilativos surgen de una valoración de *bricolage*, o en énfasis en la resiliencia por la formulación de nuevos métodos de realizar tareas por medio del uso creativo de conocimientos existentes. Paradójicamente, el mejorado uso de los conocimientos asimilativos puede ser bastante innovador y resultar en un nuevo ciclo de creación de conocimientos divergentes-acomodaticios-convergentes en sí mismo. Véase Weick, Karl E., “Improvisation as a Mindset for Organizational analysis,” *Organization Science*, vol. 9, Nro. 5, 1998, págs. 543-55.

30. Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizations*, 2ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1979), p. 34. La palabra “reificación” significa “considerar un concepto abstracto como si refiera a una cosa real.”

31. La primera cita es de Terrence E. Deal y Alan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Harmondsworth, Reino Unido: Penguin Books, 1982), 4. La segunda cita en esta oración es nuestra interpretación.

32. Schön.

33. Véase la nota 21 para nuestra definición más completa de la racionalidad técnica.

34. Schön, p. 50. El término “trampa de aptitud” se describía en detalle en March, James G., *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen* (Nueva York: The Free Press, 1994), págs. 96-7. Según March, la trampa, “refleja las maneras en que mejorar las capacidades con una regla, tecnología, estrategia o práctica interfiere con cambiar dicha regla, tecnología, estrategia o práctica a otra que es potencialmente superior”. Henry Mintzberg también ha escrito extensamente sobre cómo los prodigios que administran los asuntos de Defensa han empleado “la máscara de la técnica para promover la influencia propia”. Según Mintzberg: “La era de administración ha llegado a ser la era de la ‘solución rápida’. Exige la presencia de sus tecnócratas, emplear una gran cantidad de técnica en el problema, ahogarse un datos concretos. . . [y asegurarse de que] lo resuelve rápidamente para que pueda avanzar al siguiente problema”. Véase Mintzberg, Henry, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (Nueva York: Free Press, 1989), págs. 356-57.

p. 35. Véase Rutgers, Mark R., “Be rational! But what does it mean? A history of the idea of rationality and its relation to management thought”, *Journal of Management History* 5, nro. 1 (1999), págs. 17-36, para una excelente historia de la racionalidad técnica. Rutgers describió el surgimiento del paradigma cartesiano como sigue: “la racionalidad llega a relacionarse con la preguntar de ‘cómo la humanidad puede controlar la naturaleza y la sociedad.’ Desde el adagio de Sir Francis Bacon “el conocimiento es poder”, es evidente que la racionalidad llegó a relacionarse con el método, especialmente, el método científico. En este respecto, el racionalismo sirvió como el edicto más extremo de este acontecimiento. El corriente de pensamiento ‘racionalista’ sostuvo que todos los conocimientos se basan, al fin y al cabo, en la razón, por sí sola. De este modo, los filósofos de la Ilustración no solo dieron nuevo significado a la racionalidad, sino también lo proporcionó con una credibilidad social significativa: se puede mejorar la sociedad al emplear razonamiento (científico). No solo se definen el entendimiento moderno dominante de la racionalidad, sino en realidad instigan el antagonismo explícito para la organización racional de la vida racional cotidiana.

p. 36. Shaw, George B., *The Doctor's Dilemma* (Nueva York: Penguin, 1946). El extracto de este libro, que contiene la cita, fue accedido en la *International Journal of Epidemiology* de la Universidad de Oxford, en la Internet en <http://ije.oxfordjournals.org/cgi/content/full/32/6/910?ijkey=cd3bc5a05fcd63510ca3e9a5061ccc9ae654fd67&keytype=tf_ipsecsha> (23 de julio de 2006).

37. Schön, p. 50.

38. *Ibid.*, p. 61.

39. *Ibid.*, p. 69.

40. *Ibid.*, p. 68.

41. *Ibid.*, p. 68.

42. Kolb, en *Experiential Learning*, 1994, dedica su último capítulo a una discusión del aprendizaje de toda la vida y hace un esfuerzo especial para enfatizar los conocimientos integradores en términos de “un pie en la orilla de los convenios de conocimientos sociales y un pie en la canoa de un futuro emergente” (225). Además, declara que “los conocimientos son refinados por medio de observar situaciones graves a través de las lentes dialécticamente opuestas de las cuatro

estructuras básicas de conocimiento y leugo actuando de manera racional” (226).

43. Sarkar, Sahotra, “The Semantic Conception of Truth and the Foundations of Semantics,” en Sahotra Sarkar (ed.) volumen 3 (*Basic Works of Logical Empiricism*) *Science and Philosophy in the Twentieth Century: Logic, Probability, and Epistemology* (Nueva York: Garland, 1996), págs. 1-35. La metafísica, según Sarkar, es la investigación por otros medios distintos a la derivación o empirismo (23). El estudio subjetivo de la estructura social de la realidad puede ser una forma de este tipo de medio de investigación.

44. Argyris, Chris y Schön, Donald A., *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* (San Francisco, California: Jossey-Bass, 1980), p. 149. Consideramos esto como el propósito fundamental de la educación militar profesional y recomendamos el diálogo en seminarios de pequeños grupos para ayudar a lograrlo.

45. En las huellas de Argyris y Schön, pensamos que cada situación es singular para el militar profesional en las operaciones complejas; por lo tanto, las mejores prácticas son un mito impulsado por un sentido de comodidad relacionado con una creencia en la racionalidad técnica. Esto también pone en duda la manera que incorporamos las lecciones aprendidas operacionales y tácticas con la esperanza de que encontramos soluciones que se presumen ser generalizables para la siguiente situación (p. ej. una mentalidad cartesiana). Somos vigorosamente opuestos a este método. Mientras leer sobre las mejores prácticas puede ser útil para informar al practicante de lo que hacen otros, no hay sustituto para actuar y aprender (p. ej. para la investigación en acción).

46. Pepper, Stephen C., *World Hypotheses: Prolegomena to Systematic Philosophy and a Complete Survey of Metaphysics* (Berkeley, California: University of California, 1942), p. 44. Pepper denomina los conocimientos profesionales los “conocimientos expertos”. Desarrollamos esta tabla (figura) de las ideas de la discusión de Pepper.

47. Véase Paparone, Christopher R., y Crupi, James A., “The Principles of war as Paradox,” *Proceedings* 132, nro. 10 (págs. 39-44), para nuestra explicación de la manera paradójica de pensar.

48. Es en este punto que el Ejército de EUA puede tener un problema en que el marco del liderazgo “Ser, Saber y Hacer” (en el Manual de Campaña 6-22, *Army Leadership*, 2006) parece sobrestimar los conocimientos asimilativos y la racionalidad y enfatiza las “aptitudes” relacionadas. Cambiar a un marco de “Ser, Aprender y Hacer” puede demostrar más eficazmente una incrementada valoración institucional del proceso de aprendizaje adaptable. La palabra “aptitudes” invoca un sentido de conocimientos concretos. A fin de reconocer la necesidad constante de crear conocimientos, sugerimos que el marco de aptitudes del Ejército necesitaría ser cambiado a un marco profesional de reflexión en acción que abarcaría las aptitudes relacionadas con los conocimientos asimilativos e incluiría las formas de conocimientos divergentes, acomodaticios y convergentes.

49. Weick, “Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies,” *Administrative Science Quarterly* 41 (1996): págs. 301-13.

50. Wildavsky, Aaron B., *Speaking Truth to Power* (New Brunswick, Nueva Jersey: transaction Publishers, 1987).

51. Nuestra discusión de la formación social de roles, normas y valores se derive principalmente de Katz, Daniel y Kahn, Robert I., *The Social Psychology of Organizations*, 2ª ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 1978).

52. Berger, Peter I. y Luckmann, Thomas, *The Social Construction of Reality* (Nueva York: Anchor, 1966).

53. Katz y Kahn, p. 43.

54. Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 2ª ed. (San Francisco: Jossey Bass, 1997), págs. 19-21. Visite <www.army.mil/warrior ethos/> para la Ética de Combatientes del Ejército de EUA; Visite <www.army.mil/Soldiers Creed/flash_version/index.html> (4 de agosto de 2006) para el Credo de Soldados.

55. Argyris, Chris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Marshfield, Massachusetts: Pitman, 1985).

56. Argyris y Schön.

57. Sundaramurthy, Chamu y Lewis, Marianne, “Control and Collaboration: Paradoxes of Governance,” *Academy of Management Review* 28, nro. 3 (2003): págs. 397-415. Los autores describen las rutinas defensivas que “indican respuestas cognitivas, conductistas y organizacionales que protegen el ego, impidiendo a los actores de enfrentar los límites de los entendimientos y prácticas actuales. . . Los estudios representan ciclos de predicciones autorealizables, la disminución o persistencia estratégica debido a la dinámica disfuncional de las rutinas defensivas” (399).

58. *Ibid.*, p. 399.

59. *Ibid.*, p. 400.

60. Argyris, Chris, “Teaching Smart People How to learn,” *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1991): págs. 99-109.

61. Sundaramurthy y Lewis, p. 403.

62. Véase una de las aseveraciones del autor en previos artículos: Paparone, Christopher R., “The Deconstruction of Army Leadership,” *Military Review* 134, nro. 1 (2004): págs. 2-10; “Is Hope the Only Method? The Army’s Organization and Management Identity Crisis,” *Military Review*, nro. 3 (2003): págs. 47-55;

y “Piercing the Corporate Veil: OE and Army Transformation,” *Military Review* 131, nro. 2 (2001): págs. 78-82.

63. Además, la doctrina del Ejército de EUA no emplea sistema alguno para citar referencias específicas en sus publicaciones; por eso el antiguo adagio, “no hay plagio en el Ejército”. Es difícil, si no imposible analizar la doctrina del Ejército y formular argumentos profesionales en contra, sin establecer las fuentes originales de los conocimientos. Por otra parte, el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA (USMC, por sus siglas en inglés) hace un trabajo admirable de incluir referencias detalladas en su doctrina (véase Publicación Número 6 del USMC, *Command and Control*, del cual, por ejemplo, el Manual de Campaña 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* del Ejército de EUA, indiscutiblemente plagia en segmentos largos y no atribuidos). El Ejército de EUA no ayuda a la reflexión profesional si su conjunto principal de conocimientos sigue siendo una fuente de atribución defectuosa (en el caso de la doctrina del Ejército, la atribución inadecuada). Si el conjunto de conocimientos profesionales es en un estado constante de flujo y transformación, que hemos sostenido en el presente artículo, la profesión tiene que mantener un “seguimiento de revisión” de las fuentes del aprendizaje; si no, desconectamos el significado compartido y la profesión comenzará a diluirse.

64. Sundaramurthy y Lewis, p. 408. Los autores también establecen un vínculo entre la cura para esta rutina y promover la diversidad y entendimientos compartidos, donde los profesionales aprecian tanto la confianza como el conflicto que son necesarios en la colaboración constructiva.

65. Véase el texto completo del discurso de Eisenhower de 1960 en la Internet en <<http://coursesa.matrix.msu.edu/~hst306/documents/indust.html>> (15 de julio de 2006).

66. Calas, Marta B., “Deconstructing Charismatic Leadership: Re-reading the Weber from the Darker Side,” *Leadership Quarterly* 4 (1993): págs. 305-28.

67. Sundaramurthy y Lewis, p. 404.

68. *Ibid.*, p. 405.

69. Paparone, Christopher R., “U.S. Army Decision-making: Past, Present and Future,” *Military Review* 131, nro. 4 (2001): págs. 45-54.

70. *Ibid.*, p. 406.

71. Davis, James H.; Schoorman, David F. y Donaldson, Lex, “Toward a Stewardship Theory of Management,” *Academy of Management Review*, vol. 22, Nro. 1, 1997, págs. 20-47.

72. Parafraseando a Weick, en *Sensemaking in Organizations*, publicado en 1995, incluimos, en la definición de la investigación colaborativa, el concepto de “dar sentido a las cosas —una forma de imaginación caracterizada por el uso, modificación, rechazo y creación de nuevos paradigmas o modelos mentales cuando uno se lidia con situaciones de incoherencia o desorden.

73. Weick y Sutcliffe, 2001.

74. Argyris, Chris y Schön, Donald A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978). Lamentablemente, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA ha declarado la consideración opuesta en Paul, Richard y Elder, Linda, *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools*, 4ª ed. (The Foundation for Critical Thinking), 2004. Paul y Elder sostienen que hay “Estándares Intellectuales Universales” (p. ej. claridad, precisión, relevancia, profundidad, anchura, lógica, importancia y justicia) que “deben ser empleadas en la manera de pensar (énfasis agregado, p. 7). Si se acepta la tipología de conocimientos de Kolb, estos estándares serían absurdos, especialmente en las etapas divergentes y flexibles, donde los opuestos de estos estándares pueden reflejar un sentido de realidad más adecuado.

75. Este último, por ejemplo, incluye la Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS, por sus siglas en inglés) de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, que requiere que todos los estudiantes publiquen una investigación original en la forma de una monografía.

76. Véase, por ejemplo, Paparone, Christopher R., “If Planning is Everything, Maybe It’s Nothing: Why We Need to Deflate the ppb in PPBE,” *Army Logistician*, en proceso de imprenta.

77. Véase Paparone, Christopher R. y Crupi, James A., “Rubrics Cubed: Are We Prisoners of ORSA-style Decision-Making?”, para un ensayo sobre el tema, que consideramos una práctica posiblemente peligrosa. *Defense Acquisition Review Journal* (diciembre de 2005-marzo de 2006): págs. 420-55. Siempre hay soluciones que buscan problemas y el impulso puede ser agarrarlas sin reconocer que el problema ha cambiado y no estuvo o ya no está conectado con esta solución. ORSA es el acrónimo de las fuerzas armadas para la investigación de operaciones/análisis de sistemas.

78. Por ejemplo, véase el gran número de remedios descritos por Sundaramurthy y Lewis.

79. Parafraseamos de la correspondencia personal con el Coronel (Retirado) Don M. Snider, Ph.D., profesor, Academia Militar de EUA, West Point, Nueva York, 9 de abril de 2003.

80. Argyris, págs. 258-59.

La definición de la victoria en las guerras simétricas y asimétricas

Brigadier General Rubén Darío Alzate Mora, Ejército de Colombia

¿**H**A CAMBIADO LA naturaleza de la guerra moderna? Y si es así, ¿ha evolucionado el concepto de la victoria, cómo, por qué y para qué? El presente ensayo llevará a cabo una aproximación a la teoría de la victoria en los escenarios simétricos y asimétricos, partiendo de la contextualización y definición que presentan la tipología en estudio, para finalmente identificar unas conclusiones en beneficio de los planificadores estratégicos.

Si se acepta la difundida versión de Karl von Clausewitz, según la cual “la guerra no constituye simplemente un acto político, sino un verdadero instrumento político, una continuación de la actividad política, una realización de ésta por otros medios”,¹ entonces, resulta lógico pensar que el concepto de “victoria” debe ser definido, en el más alto nivel estratégico, igualmente en términos políticos.

La definición de la guerra como una actividad política, puede utilizarse tanto en casos de guerra simétrica como asimétrica. Sin embargo, al repasar el pensamiento militar de los autores clásicos, se puede establecer una clara diferenciación en la forma de determinar la victoria en cada caso: por un lado, en las guerras simétricas se observa una larga tradición que define la victoria en términos militares, mediante la neutralización de la capacidad armada del oponente; por el otro lado, en las guerras asimétricas la tendencia del pensamiento resalta la importancia del factor político en la definición de la victoria.

Una forma de integrar las dos posturas, es establecer dos niveles para alcanzar la victoria: en primera instancia, resultados en lo táctico; y en segunda, éxitos en lo estratégico. Los resultados tácticos hacen referencia a las actividades

militares, mientras que los éxitos estratégicos se refieren a la política.

Al establecer dos niveles para alcanzar la victoria, en donde se concilian la postura militarista con la postura política, se sientan las bases para el diseño de nuevas estrategias en la que se integran las dos formas de actuar. Este es el origen de la Acción Integral (*Comprehensive Approach*) y la Concienciación Cultural (*Cultural Awareness*), como estrategias en la guerra contrainsurgente.

Para defender lo enunciado anteriormente, el presente texto se subdivide de la siguiente manera:

En la primera parte, se explica cual es la importancia de concebir y definir claramente qué tipo de victoria se busca en una guerra, ya que sin dicha definición, se corre el riesgo de perder la orientación en el desarrollo de la confrontación. En segunda instancia, se observa la tradición del pensamiento militar moderno relacionado con la guerra simétrica. En la tercera parte, se describe el pensamiento militar relacionado con la guerra asimétrica. En la cuarta parte, se describen las estrategias de Inteligencia Cultural y Acción Integral. Y por último, se presentan, brevemente, algunos estudios de caso de victorias en guerras asimétricas y conclusiones

¿Por qué es importante la definición de la victoria?

Para comenzar, que sirva de modelo una de las más repetidas frases de Winston Churchill: “Sin victoria no hay supervivencia”,² afirmación que el líder británico realizó en su discurso de toma de posesión como Primer Ministro de Gran Bretaña. La cita anterior, resume la importancia de concebir acertadamente los objetivos en la guerra, ya que

Oficial del arma de Caballería. Profesional en Ciencias Militares, con Maestría en Seguridad y Defensa Nacional (EUA). Especializado en Manejo de Recursos para la Defensa. Lancero experto, Paracaidista, el Brigadier General Alzate

adelantó curso Básico de Policía Militar en PM, en Alabama, EUA y curso Avanzado de Blindados, en Fuerte Knox Kentucky, EUA. De igual forma realizó curso de Comando y Estado Mayor en Fuerte Leavenworth, Kansas EUA.



Apoyo de las aeronaves en el desarrollo de las operaciones militares, que proveen transporte y seguridad a las tropas de tierra juegan un papel decisivo en el desarrollo de operaciones especiales en conflictos de tipo asimétrico selvas colombianas.

sin ellos, es la supervivencia lo que se encuentra en juego. Por consiguiente, conceptualizar el significado de *victoria* suministra al planificador político los instrumentos necesarios para desarrollar con mayor exactitud la estrategia en todos los niveles, sin que elementos ajenos a ella confundan los escenarios presentes y futuros.

El contexto del conflicto armado interno de Colombia es una fiel representación de la anterior afirmación. Los gobiernos nacionales, desde mediados del siglo XX, han afrontado el conflicto interno a su acomodo político³ y, como producto de la limitación derivada de ello, el país continúa sin un concepto preciso de victoria que especifique concretamente los intereses y los objetivos estratégicos nacionales y, por consecuencia, los operacionales y tácticos en el plano militar.

Ganar la guerra es una condición política. El planeamiento y la sincronización de la guerra

asimétrica, por su especial configuración, es responsabilidad del líder político. La manera como se conciba la estrategia está íntimamente ligada al pensamiento del planificador político estratégico,⁴ y ésta, conllevará al éxito siempre y cuando esté bien orientada y conducida, como fue el caso de Malasia en el año 1954 en contra de las guerrillas comunistas.⁵

El militar basa su liderazgo en la autoridad, ya que debe ser firme en su propósito de cumplir con la misión asignada; dicha firmeza debe ser transmitida a sus subalternos, de quienes se espera cumplan exactamente lo dispuesto.⁶ Sin embargo, para ganar la guerra, el liderazgo debe incluir necesariamente una concepción político-estratégica, como ya lo había anotado Clausewitz, en sus escritos a cerca del “Centro de Gravedad”, donde destacó la importancia del factor político en la guerra, la estrategia y la victoria: “la naturaleza de la política determina la naturaleza de la guerra,

las circunstancias políticas y su intensidad, dando forma a la estrategia”.⁷ La idea precedente explica la importancia que tienen las decisiones políticas del líder en la conducción de la guerra.

La guerra simétrica

En la modernidad, existe una larga tradición de pensamiento que define la victoria en términos militares. Esta tradición, que data del nacimiento del Estado moderno durante la Guerra de los Treinta Años y la Paz de Westfalia (1618-1648), hasta el final de la Guerra Fría (1947-1991), considera que la destrucción del enemigo en términos militares constituye el principal factor para determinar la victoria en una guerra.

En el origen de esta tradición, se encuentra Raimondo, conde de Montecuccoli, oficial italiano del Sacro Imperio Romano Germánico durante la Guerra de los Treinta Años, quien describió la guerra como un tablero de ajedrez en donde el único objetivo es la victoria, la cual está basada en la toma de la iniciativa estratégica y la sistemática destrucción del enemigo.⁸

En el siglo XVIII, Federico II el Grande (1712-1786), rey prusiano cuyo pensamiento militar es considerado el principal antecedente de la *Blitzkrieg*,⁹ afirmaba que la movilidad y la capacidad de maniobra para dar golpes contundentes al enemigo, son los principales instrumentos para alcanzar “victorias rápidas” en la guerra.¹⁰

En el siglo XIX, con el advenimiento del Imperio Napoleónico y la era industrial, se produjo una profunda transformación en la forma de concebir la guerra. A partir de entonces, la masificación de los recursos técnicos y humanos se convirtió en el factor preponderante para definir la victoria, en donde el desarrollo científico tecnológico del armamento empezó a jugar un rol desestabilizador. Además, con la introducción de la idea de la “nación en armas” en Francia, el factor político empezó a cobrar mayor relevancia en la concepción de la guerra y la victoria. Aún así, esta última continuó siendo definida por factores principalmente militares, como se evidencia en el pensamiento de los autores que se exponen a continuación.

En este periodo, los principios naturales esgrimidos por Clausewitz para la guerra simétrica fueron los más ampliamente conocidos,

discutidos y aceptados en el mundo militar. Si bien el autor prusiano caracterizó la guerra como un acto político, la victoria la definió en términos principalmente militares, como lo evidencia su reconocida frase “el objetivo final de una confrontación armada es doblegar la voluntad de lucha del enemigo, y para ello, es necesario desarmarlo”.¹¹

En la misma época, el general suizo Antoine-Henri de Jomini, también recurrió al criterio de la destrucción militar para alcanzar la victoria en la guerra.¹² En el libro “Un Resumen del Arte de la Guerra”, publicado en 1837, el autor realizó sus planteamientos acerca de la destrucción total de las fuerzas enemigas en el campo de batalla, en donde la acción ofensiva contra puntos débiles y decisivos, son considerados factores cardinales para alcanzar la victoria.¹³

El pensamiento de Clausewitz y Jomini influyó fuertemente a otros pensadores militares decimonónicos. Uno de ellos, Helmuth von Moltke, Mariscal de Campo prusiano durante la guerra con Austria (1866) y Francia (1870), afirmaba: “la victoria, a través de la aplicación de la fuerza armada, es el factor decisivo en la guerra; no es la ocupación de un pedazo de tierra o la captura de una colina, pero si la destrucción de las fuerzas enemigas las que decidirán el resultado”.¹⁴

Los postulados realizados por Clausewitz, Jomini y Moltke lograron gran aceptación entre los estados mayores alemanes de finales del siglo XIX e inicios del XX; tuvieron tal aceptación, que se convirtieron en el origen del pensamiento Político-Militar que determinó buena parte la planeación y conducción de las estrategias alemanas durante la Gran Guerra y la Segunda Guerra Mundial.¹⁵

En el siglo XX, la irrupción del poder aéreo como factor determinante en la guerra, capta la atención de los pensadores militares. Uno de ellos, el general italiano Giulio Douhet, planteó en su libro “El Dominio del Aire” la utilidad de usar los bombarderos como instrumento de alta destrucción, lo que facilitarían la rápida rendición del oponente:

Los bombarderos, potentemente armados y volando a gran altura, se convertirían invulnerables, pudiendo devastar la infraestructura industrial y las ciudades del enemigo, forzándolo a la rendición.

Estas ideas tendrían una gran influencia en la formación de unidades de bombardeo estratégico en los años previos a la Segunda Guerra Mundial, especialmente en Reino Unido y Estados Unidos, y se materializarían en las campañas mediante bombardeos masivos durante el conflicto.¹⁶

En el mismo periodo, el británico Sir Basil Henry Liddell Hart, se aproximó al tema partiendo de un enfoque en el que confluyeron la idea de la destrucción militar del oponente y la teoría de la paz como fin último de la guerra: “si usted se concentra exclusivamente en pensamientos diferentes para evaluar los resultados de los efectos causados por la guerra, puede tomar mucho tiempo para lograr la paz [...]”.¹⁷ De ahí, que la definición de victoria otorgada por el historiador militar británico sea: “la *victoria*, en el verdadero sentido de la palabra, implica cumplir los objetivos de la guerra para obtener una mejor paz”.¹⁸

Posteriormente, en su obra maestra, “Estrategia”, Liddell Hart enfatizó en lo que deben ser los objetivos de la guerra. Allí, advirtió el peligro de caer en la tendencia natural de perder la orientación de la guerra, por la incapacidad de distinguir los objetivos nacionales en relación con los objetivos militares: la política comienza a regirse por los objetivos militares, los cuales deben ser considerados un medio para lograr los objetivos políticos, y no los fines deseados de la guerra.¹⁹

En la segunda mitad del siglo XX, durante la Guerra Fría, el desarrollo de arsenal nuclear por parte de las potencias mundiales, acentuó la idea de la destrucción militar del oponente como el medio más expedito para alcanzar la victoria. De ahí, que el tenso equilibrio de poder, logrado durante la confrontación ideológica entre el capitalismo y el comunismo, se haya fundamentado en la capacidad cataclísmica de las armas atómicas. La Destrucción Mutua Asegurada, concepto original que conllevó al de Disuasión Mutua Asegurada, partía de la idea según la cual, sin importar quién ataque primero, ambos oponentes serían destruidos.²⁰

Como se observa, el pensamiento de los teóricos de la estrategia durante la edad moderna en el mundo Occidental, hace hincapié en que para obtener la victoria es indispensable la destrucción total de las fuerzas del oponente. A pesar de

que la guerra adquirió un explícito sentido político, la victoria continuó siendo determinada principalmente por el factor militar.

Las guerras asimétricas

A finales del siglo XX e inicios del XXI, la caracterización de la guerra y la victoria ha dado el cambio más radical desde la Paz de Westfalia.²¹ El viraje conceptual en el entendimiento de la guerra, se deriva, en gran parte, del documento publicado en 1989 por William. S. Lind, titulado “El rostro cambiante de la guerra: hacia la cuarta generación”.²² En él, Lind asegura que la principal característica de las guerras venideras será la asimetría en el poder de los actores armados, lo que llevará a que el bando más débil use tácticas insurgentes, guerrilleras y terroristas.²³

El uso de tácticas insurgentes, se presenta como consecuencia de la necesidad de hacer irrelevante el poder militar del bando más fuerte; para ello, se busca “el colapso del enemigo en su retaguardia civil, no en el frente militar”.²⁴ Esta primera aproximación, pone de relieve la importancia que tiene la población en este tipo de guerra, razón por la que el factor político empieza a cobrar mayor visibilidad en la definición de la victoria.

En consecuencia, “la victoria no se logra con la destrucción del enemigo; no podemos definir positiva o negativamente la *victoria* en contra de una insurgencia”,²⁵ ya que se configura una “situación en la que la frontera clásica entre guerra y paz se difumina, hasta el punto de ser difícil de determinar. Los contornos del campo de batalla resultan imprecisos, sin ‘frentes identificables’, y la distinción entre ‘civiles’ y ‘militares’ se torna muy tenue”.²⁶

En otras palabras, al tornarse difusa la distinción entre civiles y militares, el apoyo popular cobra un valor estratégico. El factor de la legitimidad se vuelve determinante para establecer la victoria en una guerra asimétrica, tal y como lo plasmó Mao Zedong en su obra “La Guerra Popular Prolongada” de 1936, el más completo cuerpo doctrinal sobre los principios de la guerra revolucionaria.²⁷ En ella, se considera que “el mejor estado de la guerra descansa en la masa del pueblo”,²⁸ razón por la que “es imposible alcanzar la victoria sin la movilización política”.²⁹

De forma similar, el político comunista Ho Chi Minh, fundador de la República Democrática de

Foto: Archivo Fotográfico del Ejército de Colombia



La sinergia operacional de las Fuerzas Militares, articulando capacidades y disponibilidades para el alcance de la victoria y cumplimiento de la misión.

Vietnam en 1945, consideraba que conquistar la psique de la población era el máximo objetivo político de la guerra; de ahí que haya desarrollado ampliamente la acción psicológica y las técnicas de comunicación de masas y propaganda.³⁰

Frente al nuevo escenario, se hace necesario entender que para obtener la victoria en la guerra asimétrica, es indispensable definirla claramente, es decir, establecer el tipo de victoria al que se aspira según el tipo de guerra que se lucha. Si no son claros los objetivos políticos de la guerra, costará más tiempo y esfuerzo llegar a una paz duradera. Si la victoria no se concibe claramente, las políticas de Estado generarán vicios, especialmente en su ejecución, debido a la multiplicidad de factores que se enfrentan en los escenarios asimétricos de la actualidad.

Uno de esos escenarios, es lo que Lind llama la “Llave de Judo”: los irregulares “utilizarán las libertades de las sociedades democráticas contra ellas, emplearán sus propias leyes para protegerse e intentarán forzar a los gobiernos de estas sociedades a utilizar medios que los deslegitimen ante sus ciudadanos”.³¹

Lo anterior, significa que la guerra deja de cumplir con los principios naturales establecidos por Clausewitz; de ahí que, autores como Martin

Van Creveld busquen demostrar que la guerra ha evolucionado hasta un punto en que la teoría del prusiano resulta inaplicable, razón por la que:

Una consecuencia del carácter “no trinitario” del nuevo tipo de conflicto es la falta de regulación convencional. La serie de convenciones que antaño legitimaban la guerra dejan de tener efecto. Los actores no estatales que carecen de personalidad jurídica no estarán incluidos en el sistema jurídico internacional. Van Creveld sostiene que para combatir en conflictos de baja intensidad, el Estado se verá obligado a circunvenir las convenciones establecidas y emplear procedimientos parecidos a los de los terroristas.³²

La versión extrema de la teoría de Van Creveld, se matiza con la experiencia de Estados que han atravesado por guerras asimétricas. Un ejemplo, es el postulado del general Yoweri Kaguta Museveni, presidente de Uganda: “La respuesta verdadera para una guerra revolucionaria es una reforma política, de manera que usted niegue al otro bando las razones para obtener el apoyo popular. Pienso que ésta constituye la verdadera respuesta estratégica para los retos que encara un revolucionario”.³³

La respuesta de Museveni, traslada por completo al plano político la definición de la victoria en la guerra asimétrica, en oposición a Van Creveld, quien considera que la victoria atraviesa por una respuesta militar igualmente asimétrica. A fin de conciliar las dos posturas, es posible establecer dos niveles para alcanzar la victoria, según se observa en los escritos clásicos de Tucídides y Sun Tzu: en primera instancia, resultados en lo táctico; y en segunda, éxitos en lo estratégico. Los resultados tácticos hacen referencia a las actividades militares, mientras que los éxitos estratégicos se refieren a la política.

Las estrategias político-militares

En la guerra asimétrica, los objetivos políticos se expresan en la necesidad de contar con la legitimidad y el apoyo popular. Esta necesidad, ya había sido expresada en términos de ganar “las mentes y los corazones” de la población, por el Mariscal británico Sir Gerald Templar, durante la guerra contra la insurrección malaya entre 1948 y 1960: “La respuesta no yace en desplegar más tropas en la selva, ésta se encuentra en el corazón y la mente de la población. A fin de ganar esos corazones y mentes, es necesario comprender la cultura local”.³⁴

La última parte del enunciado de Templar: “Para ganar esos corazones y mentes, es necesario comprender la cultura local”, fue entendida por los estados mayores de las Fuerzas Militares de Inglaterra y Estados Unidos, lo que permitió el desarrollo de la Concienciación Cultural como una herramienta para comprender la cultura local, de forma tal que se entiendan los mecanismos con los cuales se puede ganar la legitimidad y el apoyo popular. De ahí que, William S. Lind considere la Inteligencia Cultural como un elemento de vital importancia en la Guerra de Cuarta Generación.³⁵

La necesidad de esta herramienta, se puso de relieve durante las guerras de Afganistán y Pakistán, en donde se incorporó a los estados mayores, un equipo permanente de asesores culturales (*Cultural Advisers*), que utilizan el conocimiento cultural como una herramienta útil para el planeamiento operacional en el nivel militar, estratégico y político,³⁶ tal y como lo afirman Fernando Rocha y Jaime Otero:

La importancia de un profundo conocimiento de una sociedad tiene

cabida en los tres niveles de conducción de conflictos: estratégico, operacional y táctico. En el nivel estratégico, el apoyo a determinados líderes, etnias o religiones determinadas podrían producir rechazos en la sociedad en general y alargar la solución de la crisis. A nivel operacional, la falta de apreciación de los aspectos culturales podrían conducir a implementar líneas de acción que podrían exacerbar la insurgencia; y a nivel táctico, si se desconocen los usos y las costumbres, las consecuencias podrían acarrear la afiliación de la población a grupos terroristas, el odio a todo lo occidental, la pérdida de confianza y la frustración entre los ciudadanos. Pero no sólo este aspecto cultural es relevante en operaciones militares; también es significativo a la hora de interaccionar con otras agencias y organizaciones internacionales presentes en el teatro de operaciones y con las instituciones locales. La conciencia intercultural y la comunicación son de vital importancia para las agencias a la hora de coordinarse y de llegar a metas comunes.³⁷

La Concienciación Cultural, es compatible con la estrategia conocida como la *Comprehensive Approach* o Acción Integral, en donde el conocimiento cultural “responde al convencimiento de que los conflictos no solo pueden ser solucionados con medios militares, sino que hace falta, además, una conjunción de medidas económicas, sociales y políticas”.³⁸

Las historias de éxito en guerras contrainsurgentes

Las guerras y conflictos ocurridos a lo largo de la historia son los mejores referentes de los cuales se puede obtener una guía para evitar o, si es el caso, enfrentar amenazas de cualquier índole. El Salvador, Perú, Senegal, Malasia, Uganda y Turquía, son modelos que ayudarán a identificar elementos comunes que apoyen el análisis de este escrito. En forma sucinta, se expondrán los conceptos más importantes y representativos de cada uno de ellos teniendo en cuenta lo siguiente:

El Salvador: (1979-1992) Tras el estancamiento del conflicto a finales de la

década de los años 80, la resolución del mismo se logró gracias a la apertura política del fin de la Guerra Fría. En esta coyuntura histórica, se dio la oportunidad para que llegar a un acuerdo que, aunque favoreció al gobierno, permitió una apertura democrática que solucionó una de las demandas centrales del conflicto, en relación a la participación política de amplios sectores populares.³⁹ Es una guerra en la que el Estado resultó victorioso debido a las reformas políticas que realizó.⁴⁰

Perú: (1980-1992) Es un conflicto en el que el Estado resultó victorioso por dos razones: primero, el grupo irregular Sendero Luminoso, nunca contó con el apoyo de gran parte de la población debido a que era muy radical y violento. Y segundo, las elecciones de 1990 en las que ganó Alberto Fujimori, cambiaron radicalmente el escenario estratégico, ya que el Estado se volcó a la guerra con un enfoque en las

capacidades de inteligencia y comunicaciones, que permitieron la captura del máximo líder de la organización ilegal, Abimael Guzmán:

En el gobierno de Fujimori, por primera vez en la historia del conflicto, el gobierno, las fuerzas militares y la policía hicieron un uso efectivo de lo que ahora se llama *Comunicación Estratégica*, con un gran énfasis en la credibilidad del gobierno gracias a la consistencia entre los mensajes y las acciones.⁴¹

Senegal (1982-2002) Las llamadas Fuerzas Democráticas del Movimiento Casamance (*MFDC*, por sus siglas en francés), durante dos décadas ejecutaron actos terroristas en el país. Inicialmente, lograron el apoyo de la población civil y durante los años 90, obtuvieron apoyo externo de los países vecinos como Gambia y Guinea, lo que los fortaleció tanto logística como tácticamente. La diplomacia fue un instrumento fundamental, como parte de la estrategia del gobierno para cortar las líneas de comunicación entre los insurgentes y los países que apoyaban al grupo. De igual manera, las políticas que se desarrollaron con el propósito de ganar la población y cambiar la percepción, fueron fundamentales para obtener la victoria del Estado. El grupo insurgente se dividió, el gobierno se aprovechó de esta situación, ofreciendo amnistías que fueron aceptadas por la mayoría de los terroristas originando la desarticulación total de la amenaza.⁴²

Turquía (1984-1999) El Partido de los Trabajadores de Kurdistán (*Partiya Karkerên Kurdistan*, *PKK*), comenzó como grupo insurgente que representaba las minorías étnicas discriminadas por el Estado Turco. El PKK, se estableció como grupo de resistencia Kurda adoptando sus costumbres e idearios políticos, generando suficiente apoyo regional para sus actividades violentas en contra del gobierno. El crecimiento que desarrolló fue producto de la fuerte respuesta coercitiva de los organismos de seguridad turcos. El PKK, fue derrotado en 1999, después de la implementación de medidas para separar la población civil de los insurgentes, especialmente en la parte rural y las áreas de conflicto. Adicionalmente, se puso en práctica una diplomacia activa para cortar las líneas de comunicación en las fronteras. La captura de



Foto: Archivo Fotográfico del Ejército de Colombia

Entrenamiento de los comandos de las Fuerzas Especiales.

Abdullah Ocalan, líder del grupo, finalizó la historia de violencia del PKK.⁴³

Uganda (1986-2000) Las Fuerzas Aliadas Democráticas de Uganda (ADF), comenzaron su accionar insurgente en 1986, conduciendo ataques sobre la población civil al Oriente del país. Su objetivo de lucha fue la toma del poder, pero asumieron débiles posturas ideológicas. Los ataques a civiles y puestos militares fueron incrementados en 1998. Recibieron ayuda externa de la República Democrática del Congo y Sudan, quienes apoyaron a los insurgentes por su afinidad religiosa. Inicialmente, el gobierno no pudo contener la insurgencia, hasta que generó estrategias tendientes a atacar la retaguardia del grupo y sus actividades logísticas, como lo fue la creación de unidades militares de alta montaña.⁴⁴

Malasia (1948-1960) El Partido Comunista de Malasia (MCP, por sus siglas en inglés), intentó seguir la teoría de Mao Zedong al implementar una guerra popular prolongada en contra del colonialismo británico. La idea central de implantación del comunismo mediante la ejecución de una violencia sistemática y generalizada, convenció a los insurgentes durante todo el proceso de violencia, lo que condujo a una escalada de violencia sin precedentes en el país.⁴⁵ El MCP, sabía de que la población, especialmente china, era su centro de gravedad logístico y la clave para el éxito de la insurgencia. El grupo irregular alcanzó a tener más de 10.000 hombres en armas, conocedores del terreno, lo que les otorgó la capacidad de controlar a la población por medio de la coerción.⁴⁶

Uno de los primeros pasos desarrollados por el gobierno colonial para cambiar el escenario de la guerra, fue la creación de la Agencia Federal de Inteligencia Conjunta, que cambio totalmente el marco estratégico; simultáneamente, se inició una campaña para ganar el apoyo de la población civil, estableciendo comandos combinados entre la Policía y las Fuerzas Militares en las áreas más críticas de las zonas afectadas.⁴⁷

De igual manera, el gobierno Británico seleccionó al General Sir Gerald Templer, como el Alto Comisionado y Director de Operaciones, asegurando la unidad de comando y los alineamientos estratégicos indispensables para el éxito. La experiencia británica en Malasia, es un marcado ejemplo de organización institucional, con claros objetivos que cumplir en todos los niveles de la



Foto: Archivo Fotográfico del Ejército de Colombia

Planeamiento de los integrantes de las unidades especiales en el área de operaciones, verificando el desarrollo de la operación, selvas colombianas.

guerra y un ejemplo para las Fuerzas Militares de cualquier país, en aspectos de adaptación y flexibilidad de la doctrina aplicada, entrenamiento y logros operacionales desarrollados durante un conflicto.

Después de esta exposición sumaria, se evidencia la prevalencia que le fue otorgada a las consideraciones políticas en cada caso; pero, igualmente se observa que antes de llegar a los medios políticos, se presentó un incremento en las actividades militares que, en muchos casos, concluyó en la captura o baja del máximo líder insurgente. Es decir, se extrae como principal conclusión, que si bien en las guerras asimétricas el factor político, representado en la legitimidad y el apoyo popular, es un factor determinante para alcanzar la victoria y una paz duradera, llegar a los escenarios de negociación política se logra después de una ofensiva militar con éxitos operacionales de implicaciones estratégicas.

Conclusiones

- Si la guerra se acepta como un acto político, entonces la victoria y los medios para alcanzarla deben ser principalmente políticos.
- Es necesario determinar claramente el tipo de Guerra en el que se está, si esta es simétrica o asimétrica, para posteriormente definir los objetivos de la guerra para alcanzar la victoria.
- Si no se define el tipo de victoria que se busca, es posible que se pierda el horizonte de la guerra, llevando a que los objetivos militares se conviertan en fines deseados, dejando de lado los objetivos políticos.

- En las guerras simétricas, el factor preponderante para definir la victoria es el militar, expresado en la destrucción o neutralización de la capacidad armada del oponente.
- En las guerras asimétricas, si bien persiste la necesidad de obtener logros militares, se resalta la importancia del factor político como principal determinante de la victoria, expresado en la legitimidad y apoyo popular.
- Con el objetivo de alcanzar los objetivos políticos de la guerra, es decir, el apoyo popular,

surgen estrategias como la Concienciación Cultural y la Acción Integral, los cuales permiten un acercamiento a la población que lleve al aislamiento del grupo insurgente, en donde tendrán mayor éxito las operaciones militares.

- Las experiencias de guerra contrainsurgente en donde el Estado resultó victorioso, demuestran que el factor político es determinante para alcanzar la victoria, pero igualmente, dejan claro que para llegar al nivel político, es necesario obtener éxitos militares.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. CLAUSEWITZ, Carl Von. De la Guerra (Versión Íntegra). Editorial La Esfera de los Libros, 2005. Pág. 34 y SS.
2. DALE, Jeffery. *The Soldiers Quote Book*. D' Vinci Publishing Group, Houston, 1989. Pág. 199.
3. RESTREPO, Luis Alberto, *Hacia el Reino de los Caudillos Ilustrados*. Ed. LEAL, Francisco. Editorial Norma, 2006. Pág. 48.
4. AMSTUTZ, Mark. La Estrategia es una Ilusión. Clase de lógica Estratégica, desarrollada por Co. Matallana, Álvaro, Docente Maestría Seguridad y Defensa, ESDEGUE, Febrero 2011.
5. NAGL, John, *Learning to Eat Soup With a Knife*, University of Chicago Press. Pág. 103
6. OLID, Pedro (Coronel del Ejército de Chile). Liderazgo Militar. *Military Review*, Mayo-Junio de 2002. Pág. 21
7. HOWARD, Michel, *Clausewitz, A Very Short Introduction*, Oxford University Press. 2002. Pág. 40
8. VILLALBA, Aníbal. La Evolución del Pensamiento Estratégico. En "Fundamentos de la Estrategia para el Siglo XXI", Monografías del Centro Superior de Estudios de la Defensa, N° 67. Madrid, diciembre de 2003. Pág. 91.
9. "Frente a estas tesis de Mauricio de Sajonia –operaciones sin batallas– aparecen las de Federico II de Prusia, que al invadir Silesia inesperadamente en el año 1740, dio un ejemplo de lo que posteriormente se llamaría la guerra relámpago (*Blitzkrieg*).” Ibid. Pág. 94.
10. Ibid. Pág. 94.
11. "La fuerza, es decir, la fuerza física (porque no existe una fuerza moral fuera de los conceptos de ley y de Estado) constituye así el medio; imponer nuestra voluntad al enemigo es el objetivo. Para estar seguros de alcanzar este objetivo tenemos que desarmar al enemigo, y este desarme constituye, por definición, el propósito específico de la acción militar: reemplaza al objetivo y en cierto sentido prescinde de él como si no formara parte de la propia guerra.” CLAUSEWITZ, Carl Von. De la Guerra (Versión Íntegra). Editorial La Esfera de los Libros, 2005. Pág. 34 y SS.
12. NAGL, John, *Learning to Eat Soup With the Knife*, The University of Chicago Press. Pág. 18
13. VILLALBA, Aníbal. Op. cit. Pág. 97.
14. HOWARD, Michael, *Clausewitz, A very Short, Introduction*, Oxford, University Press, 2002. Pág. 64
15. PARKER, Geoffrey. *Warfare, Cambridge Illustrated History*, Cambridge University Press, 2004. Págs. 295-305
16. Op. Cit. VILLALBA, Aníbal. Pág. 113.
17. LIDDELL HART, Basil Henry (Sir). *Strategy*, 1895-1970. Segunda edición, Printed in USA, published by Penguin Group. Pág. 338.
18. Ibid. Pág. 353
19. LIDDELL HART, Basil Henry Sir. Op. Cit. Pág. 339.
20. MULLER, Richard. *The Origins of MAD: A Short History of City-Busting*. En: *Getting MAD: Nuclear Mutual Assured Destruction, Its Origins and Practice*. Ed. SOKOLSKI, Henry. Strategic Studies Institute, 2004. Pág. 15.
21. LIND, William. *Comprendiendo la Guerra de Cuarta Generación*. En: *Military Review*, enero-febrero de 2005. Pág. 14.
22. LIND, William; NIGHTENGAL, Keith; SCHMITT, John; SUTTON, Joseph y WILSON, Gary. *The Changing Face of War: Into the Fourth Generation*, *Marine Corps Gazette* (octubre de 1989), págs. 22-26. Publicado también en *Military Review* (octubre de 1989), págs. 2-11.
23. "Este hecho rompe el esquema tradicional de los niveles del conflicto, al disminuir la importancia del nivel operacional, mediante la gran relevancia
- estratégica que cobran las acciones tácticas, a la vez que establece el conflicto asimétrico como paradigma. Este escenario viene a corresponderse con el ámbito de lo que se suele denominar insurgencia o conflicto de baja intensidad, una de cuyas modalidades es el terrorismo.” FOJÓN, José. *Vigencia y Limitaciones de la Guerra de Cuarta Generación*. Real Instituto Elcano, ARI N° 23/2006. Pág. 2.
24. Ibid. Pág. 3.
25. GALULA, David. *Counterinsurgency Warfare, Theory and Practice*. Frederick A. Praeger Publishers, New York. Pág. 77
26. Op. Cit. FOJÓN, José. Pág. 2.
27. Op. Cit. VILLALBA, Aníbal. Pág. 122.
28. MAO, Zedong, "On Guerrilla Warfare", traducido a ingles por S.B. Griffing. Pág. 53.
29. NAGL, John. Op. Cit. Pág. 22.
30. Op. Cit. VILLALBA, Aníbal. Pág. 123.
31. Op. Cit. FOJÓN, José. Pág. 3.
32. Ibid. Pág. 3.
33. "Palabras del general Yoweri Kaguta Museveni, Presidente de la República de Uganda, a los alumnos y personal docente de la Escuela de Comando y Estado Mayor, Centro de Armas Combinadas, Fuerte Leavenworth, Kansas, 26 de septiembre de 2008". MUSEVENI, Yoweri. Estrategia de la Guerra Popular Prolongada: Uganda. En: *Military Review*, marzo abril de 2009. Pág. 12.
34. CHARTERS, David. From Palestine to Northern Ireland: British Adaptation to Low-Intensity Operations. En: D. Charters y M. Tugwell, ed. *Armies in Low-Intensity Conflict: A Comparative Analysis*. Londres, Brassey's Defence Publishers, 1989. Pág. 195.
35. "Lo que el USMC (*United States Marine Corps* - Cuerpo de Infantería de Marina) denomina la inteligencia cultural, es de suma importancia en la Guerra de Cuarta Generación, y debe estar presente hasta en los niveles inferiores de mando". LIND, William. Op. Cit. Pág. 15.
36. "Esta iniciativa consiste en incorporar a científicos sociales o antropólogos en las unidades militares sobre el terreno, que faciliten la relación con la población civil y contribuyan a un mejor conocimiento del entorno cultural por parte del mando operacional, gracias a la información recogida por estos equipos." ROCHA, Fernando y OTERO, Jaime. El Factor Cultural: una nueva estrategia impulsada por Estados Unidos en Afganistán. Real Instituto Elcano, ARI N° 22 de 2010. Pág. 5
37. Ibid. Pág. 5.
38. Ibid. Pág. 4.
39. CHRISTOPHER, Paul; COLIN, Clarke y GRILL, Beth. *Victory Has a Thousand Fathers: Sources of Success in Counterinsurgency*. RAND Corporation, 2010. Pág. 13.
40. Principios imperativos y paradojas de la Contrainsurgencia. [En línea] Disponible en <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/oldsite/Spanish/JulAug06/cohen.pdf> [citado 25 Marzo 2011]
41. (Traducción Propia) Op. Cit. CHRISTOPHER, Paul; COLIN, Clarke y GRILL, Beth. Pág. 14.
42. (Traducción Propia). Ibid. Pág. 15.
43. (Traducción Propia). Ibid. Pág. 16.
44. (Traducción Propia). Ibid. Pág. 17.
45. WILLIS, Thomas E. II, "Lessons from the Past: Successful British Counterinsurgency Operations in Malaya 1948–1960," *Infantry Magazine*, July–August 2005.
46. Ibid.
47. NAGL, John. Op. Cit. Pág. 71.

Cómo alinear los medios con los fines: Hacia un nuevo estilo de guerra

Coronel Charles A. Pfaff, Ejército de EUA

Las opiniones aquí expresadas son propias del autor y no reflejan la política o posición oficial del Ejército, Departamento de Defensa, ni Gobierno de EUA.

ESTADOS UNIDOS NO ha logrado alinear su estrategia con sus objetivos de guerra en Irak y Afganistán. Esto ha llevado a una “sorpresa estratégica”, manifestada mediante operaciones de contrainsurgencia inesperadas y costosas. La fuente de discrepancia entre la estrategia y los objetivos políticos de EUA es la malinterpretación de la naturaleza de los objetivos. En pocas palabras, la falta de alineación surge cuando EUA emplea una estrategia con miras a imponer su voluntad, cuando sería mejor utilizar una estrategia encaminada a obtener la aceptación de sus intereses.

A fin de corregir esta situación, en lugar de sencillamente evitar que nuestros adversarios se den cuenta de nuestros objetivos, los estrategas estadounidenses deben alinear mejor los medios con los fines y emplear todos los instrumentos de poder nacional necesarios para obligar (o convencer) a nuestros adversarios a que acepten nuestros intereses.

Un análisis minucioso del “estilo de guerra” de EUA revela la fuente de la desigualdad. El estilo de guerra de EUA hace hincapié en la imposición de nuestra voluntad nacional sobre el enemigo, y típicamente depende de estrategias de aniquilación y desgaste con el fin de eliminar la capacidad de resistencia del enemigo. Sin embargo, en muchos conflictos, Estados Unidos solo busca que el enemigo se someta a su voluntad. Lograr esta sumisión requiere un distinto tipo de interacción que la simple eliminación de la capacidad del

enemigo para resistir. De hecho, las estrategias que dependen solo del desgaste y aniquilación a menudo socavan tales objetivos, lo que requiere una metodología que utiliza los esfuerzos de múltiples agencias y las capacidades individuales de las mismas para manejar todas las distintas gamas del poder nacional.

El “estilo de guerra” de EUA

Genialmente, Clausewitz caracterizó la guerra como la continuación de la política mediante otros fines.¹ Sin embargo, según señala el historiador Victor Davis Hanson, los occidentales, en la práctica, ven la guerra como una manera de hacer algo que la política no puede hacer.² Por consiguiente, la guerra no constituye una continuación de la política sino que la reemplaza. Si la guerra sustituye a la política, los objetivos militares se convierten en objetivos políticos, por lo tanto, la derrota del enemigo, en términos militares, se convierte en sinónimo para lograr los objetivos políticos de un país. Como resultado de ello, argumenta Hanson, el estilo de guerra occidental favorece los combates “cara a cara” con miras a aniquilar o, como mínimo, desgastar las fuerzas enemigas hasta el punto que ya no tengan capacidad de resistir.³

No obstante, la lección aprendida de Irak y Afganistán es que los objetivos militares no siempre son sinónimos de los objetivos políticos. Las fuerzas estadounidenses entraron en Irak y Afganistán esperando luchar —y ganar— con una estrategia basada en el desgaste que se centró en capturar o aniquilar a los combatientes talismanes y a las fuerzas convencionales iraquíes. Cuando esa estrategia no cumplió con los objetivos políticos deseados, las fuerzas

El Coronel Charles A. Pfaff es el jefe de Asuntos Militares Internacionales en el Comando Central de EUA. Es egresado destacado del Colegio Industrial de las Fuerzas Armadas y previamente fue autor de un número de artículos sobre

ética militar e inteligencia y sobre la formación de fuerzas policíacas en Irak. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Washington and Lee y una Maestría de la Universidad de Stanford.

de EUA utilizaron una estrategia de desgaste para capturar o matar a los insurgentes. Lamentablemente, el uso continuo de esta estrategia no produjo los resultados deseados. A consecuencia de este fracaso, las Fuerzas Armadas de EUA revisaron su doctrina de contrainsurgencia para hacer mayor énfasis en la protección de la población en lugar de la eliminación de los insurgentes. La revisión de la doctrina, expresada en el Manual de Campaña 3-24, *Counterinsurgency*, del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina, sostiene que el desgaste, por sí solo, no derrota a las insurgencias. Además de emplear la fuerza letal contra las fuerzas insurgentes, las Fuerzas Armadas de EUA también requerirá satisfacer las necesidades físicas y de seguridad de la población en las áreas en donde operan. Como resultado, las fuerzas estadounidenses tuvieron que hacer mayor hincapié en la protección y cuidado de la población que en el combate con los insurgentes.⁴

En un esfuerzo semejante, el Gobierno de EUA hizo hincapié en la cooperación y coordinación interinstitucional. Por ejemplo, el Estado Mayor Conjunto y los comandos combatientes crearon una serie de grupos de trabajo interinstitucionales integrados por representantes de varios departamentos, incluyendo a los Departamentos de Estado, Hacienda y Justicia, para coordinar los medios no militares a fin de lograr objetivos militares. En Irak y Afganistán, los principales comandos también han creado equipos de reconstrucción provincial que reúnen a una serie de expertos civiles y militares para fomentar el desarrollo político y económico en el terreno.

A pesar del bienvenido cambio en el énfasis y mayor exclusividad de los elementos de poder nacional, Estados Unidos todavía no ha logrado sus metas estratégicas. Las iniciativas con miras a fomentar el desarrollo político y económico sencillamente representan el reconocimiento de que la destrucción del enemigo en las contrainsurgencias requiere sincronizados esfuerzos políticos y militares. De lo que no nos



Oficiales del Ejército de EUA se reúnen con contratista de construcción en la Base Operativa Avanzada Qara Bagh en la provincia de Ghazni, Afganistán, 29 de octubre de 2009.

(Fuerza Aérea de EUA, Suboficial Mayor Sarah R. Webb)

damos cuenta es que *la destrucción del enemigo no siempre es la mejor manera de lograr las metas de EUA.*

Las “Guerras de Aceptación” y las “Guerras de Sumisión”

La brecha que existe entre los objetivos militares y políticos es responsable del sorprendentemente gran número de casos en donde los estados más débiles derrotan a los más fuertes. De hecho, según una encuesta efectuada sobre el conflicto armado de 1800 a 1998, los adversarios, significativamente más débiles, derrotaron a los más fuertes aproximadamente 30% de las veces.⁵ En particular, el informe analizó los “conflictos asimétricos”, en que el índice de fuerzas entre los actores fuertes y débiles era mayor de cinco a uno. En tales conflictos, se encontró no solo un número sorprendente de victorias obtenidas por la parte más débil, sino también que la frecuencia de estas victorias ha ido aumentando con el tiempo. De hecho, de 1950 a 1958, los actores más débiles ganaron la mayoría de los conflictos asimétricos—55 de 90— de los conflictos analizados.⁶ La razón de este resultado, como señala la politóloga Patricia Sullivan, es el hecho de que las estrategias no coinciden con los objetivos. De acuerdo con Sullivan, los objetivos se dividen en dos grandes categorías: blancos de aceptación y blancos de sumisión.⁷

Los blancos de aceptación están relacionados con los objetivos políticos que pueden lograrse por medio de la fuerza bruta, tal como la incautación de territorio.⁸ Por otro lado, los blancos de sumisión están destinados a obligar al

En cierto sentido, una guerra de sumisión requiere que el enemigo abandone sus intereses y adopte los intereses de su adversario.

enemigo a cambiar una política que va en contra de los intereses de su adversario. Una guerra de aceptación solo requiere que el enemigo acepte un cierto estado de cosas, pero las guerras de sumisión requieren que el enemigo efectúe y mantenga activamente un cierto estado de cosas. En cierto sentido, una guerra de sumisión requiere que el enemigo abandone sus intereses y adopte los intereses de su adversario.⁹ Pocas veces, la fuerza bruta, por sí sola, puede lograr y mantener tal apoyo. De hecho, alega Sullivan, las estrategias que tienen éxito contra las metas de aceptación, tales como el aniquilamiento y el desgaste, en realidad van en contra de las metas de un país cuando se lucha para lograr las metas de sumisión. La razón de este resultado tan contradictorio es que los militares son expertos en determinar cuánta fuerza se necesita para derrotar a otra fuerza militar, incluso teniendo en cuenta las complicaciones ambientales tales como el terreno, capacidades de armas y liderazgo.¹¹ Sin embargo, es mucho más difícil discernir cuánta fuerza coercitiva se requiere para obligar a la gente a cambiar de opinión. Como señala Sullivan, “la cantidad de apalancamiento coercitivo que puede derivar un actor de una cantidad fija de capacidad destructiva depende de la voluntad que tiene el blanco de absorber los

costos impuestos”.¹² Este hecho le concede al blanco una posición de mayor control sobre el resultado del conflicto, puesto que él decide cuánto sufrimiento puede tolerar. Además, no tiene que enfrentarse directamente a la fuerza militar de su adversario para determinar el nivel de tolerancia, lo que le permite emplear estrategias indirectas concebidas para aumentar el costo del conflicto, en lugar de derrotar decisivamente a las fuerzas del adversario. Según Sullivan, “Es difícil predecir con cierta precisión los costes o un plan de estrategias militares si el éxito depende de llegar a un punto de rotura del enemigo inherentemente impredecible”.¹³

Las operaciones en Afganistán ilustran este punto. El eliminar a un insurgente motiva a que muchos otros quienes, de otro modo, no participarían en la lucha, deseen reemplazarlo; el eliminar a este insurgente aumenta el poder de combate del enemigo. En Afganistán, según las directrices del Comandante de la Fuerza Internacional de Asistencia en materia de Seguridad, “las conexiones intrincadas familiares, clanes y tribales de la sociedad afgana pone de cabeza los ‘cálculos de desgaste’”. Desde un punto de vista convencional, la muerte de dos insurgentes, pertenecientes a un grupo de diez, deja ocho más... Desde el punto de vista de los insurgentes, estos dos muertos probablemente están relacionados con muchos otros que querrán venganza”.¹⁴ En la medida en que este



(Fuerza Aérea de EUA, Sargento 2º Joe Laws)

James Morris, representante del Departamento de Estado de EUA en el Equipo de Reconstrucción Provincial Kapisa, visita a los niños en el distrito de Surobi, Afganistán, 21 de agosto de 2010.

“cálculo” sea exacto, las estrategias de desgaste en realidad son un elemento habilitador, en lugar de debilitador, de la capacidad del enemigo para resistir.

Realineando la Estrategia de EUA: Clausewitz se reúne con Sun Tzu

Sun Tzu sostenía que el mejor general logra sus metas sin recurrir a la fuerza. De hecho, Sun Tzu exhortó a sus líderes militares a no “poner un precio por matar” y señaló que “someter a un enemigo sin luchar es el clímax de la habilidad”.¹⁵ Qiao Liang y Wang Xiangsui, dos Cornoles del Ejército de Liberación Popular de China, sostienen que Estados Unidos no se da cuenta de que, después de su victoria sobre Irak en 1991, muchos posibles adversarios abandonaron la idea de que podían imponer su voluntad a Estados Unidos. Sin embargo, los coroneles chinos aseguran que los adversarios prudentes pueden encontrar la manera de obligar a Estados Unidos a aceptar sus intereses moldeando y limitando las opciones que tienen los encargados de formular la política de EUA.¹⁶

Al emplear el lenguaje de Clausewitz y Sun Tzu, argumentan que la guerra no se caracteriza como “el uso de la fuerza armada para obligar al enemigo a someterse a la voluntad de uno”, sino mejor cómo “usar todos los medios necesarios, incluyendo la fuerza armada o la fuerza no armada, medios militares y no militares, y medios letales y no letales para obligar al enemigo a aceptar sus intereses”.¹⁷ Esta caracterización es muy similar al concepto de Sullivan de “guerras de sumisión”, donde el objetivo no es destruir la capacidad militar del enemigo, sino obligarle a cambiar una política.

• Esta visión más amplia de la guerra sugiere que no hay solo un tipo de guerra, sino muchos. Además de la guerra convencional, Qiao y Wang también hacen un listado de los siguientes tipos de guerra—

- Guerra Atómica
- Guerra Diplomática
- Guerra Financiera
- Guerra de Redes
- Guerra Comercial
- Guerra Biológica y química
- Guerra de Inteligencia

- Guerra de Recursos
- Guerra Ecológica
- Guerra Psicológica
- Guerra Económica
- Guerra Espacial
- Guerra Táctica
- Guerra Regulatoria
- Guerra Electrónica
- Guerra de Contrabando
- Guerra de Sanciones
- Guerra de Guerrillas
- Guerra de Contrabando de drogas
- Guerra de los Medios de comunicación
- Guerra de Terrorista
- Guerra Virtual
- Guerra Ideológica

Además, se puede combinar estos tipos de guerra de muchas maneras para formar otros estilos de guerra. Por ejemplo describen la “guerra contra el terrorismo” de EUA como la “guerra terrorista nacional + la guerra de inteligencia + la guerra financiera + la guerra de redes + la guerra regulatoria”. De hecho, como señalan Qiao y Wang, “En gran medida, la guerra ya no es ni siquiera la guerra, sino más bien, cómo enfrentarse a Internet y parear a los medios de comunicación, el asalto y la defensiva... con otros elementos que jamás habíamos considerado como guerra”.¹⁸

En el uso de tal guerra combinada, alegan que la mayor vulnerabilidad estratégica de Estados Unidos es el no darse cuenta de que estos otros métodos son estilos de guerra y, por ende, no estar preparado cuando los adversarios emplean estos medios en contra de los intereses de EUA.¹⁹ La tesis de Qiao y Wang se refleja más ampliamente en el concepto de su Ejército, *Shashoujian*, o “Laberinto del Asesino”. El Laberinto del Asesino es un término general para el desarrollo doctrinal y la adquisición de sistemas de armas a fin de permitir que el “inferior” derrote al “superior”. Esta doctrina depende, tanto del factor sorpresa como de métodos engañosos y poco ortodoxos “desconocidos para el adversario”. Los medios utilizados en esta doctrina pretenden lograr los efectos de disuasión, decapitación, ofuscación, paralización o desintegración de las fuerzas enemigas.

El concepto de que la guerra tiene que ver más con configurar los intereses de un adversario

para imponer su propia voluntad sugiere que los estrategias estadounidenses deben aprender a expresar un conjunto de estados finales aceptables y recomendar el uso general de elementos coercitivos y atractivos de poder nacional para hacer que los intereses de EUA sean aceptables para un adversario. Esta idea también sugiere que además de formular grandes estrategias encaminadas a moldear los intereses de nuestros adversarios, los estrategias estadounidenses deben ser conscientes de los esfuerzos de sus adversarios para moldear los nuestros. Expresar detenidamente cómo se puede implementar mejor una estrategia de sumisión va más allá del alcance de este artículo. Sin embargo, como mínimo, Estados Unidos debe salvar los obstáculos que presenta la coordinación y cooperación interinstitucional, ya sea, mediante el establecimiento de una autoridad central o mediante la designación de responsabilidad a una institución y otorgarle la autoridad de asignar tareas a otras instituciones, según venga al caso. Por supuesto, cada una de estas opciones vendrá con su propio conjunto de dificultades que tendrán que ser solucionadas. La centralización de autoridad y responsabilidad requerirá la creación de una “superinstitución”, capaz de planificar y ejecutar la política nacional. A fin de hacerlo, esta institución requerirá la autoridad de asignar tareas a otras instituciones en términos de personal y recursos, lo que podría socavar la capacidad de dichos organismos para cumplir con otras responsabilidades.

Una alternativa sería asignar a una sola institución, tal como al Departamento de Estado o al Departamento de Defensa, un rol de apoyo, y permitirle asignar a otras agencias tareas relacionadas con el personal. Esta metodología podría ser adecuada para hacerle frente a las preocupaciones a corto plazo, sin embargo, para los conflictos a más largo plazo, la institución responsable, con el tiempo, acumulará la autoridad que le permitirá funcionar como una superinstitución y, de esa manera, arriesgar las metas de otras instituciones subordinadas que no sirven a la presente preocupación de seguridad nacional.

Estas dificultades no son insuperables y hay estructuras que pueden ayudar a superarlas. Las fuerzas de tarea interinstitucionales, por ejemplo, ya sirven como células de coordinación

de los esfuerzos de múltiples instituciones para lograr metas específicas, pero no pueden darse cuenta de la verdadera unidad de propósito porque solo coordinan los esfuerzos voluntarios de otras instituciones. A fin de hacerlas realmente eficaces, también necesitan la autoridad rectora. En los lugares donde estas organizaciones operan en áreas operacionales conjuntas, tales como Irak y Afganistán, el Departamento de Defensa ya es un organismo de apoyo. En esta función, el Departamento de Defensa podría adquirir la autoridad de asignar tareas a otras instituciones y departamentos, según sea necesario, para cumplir con los objetivos de EUA en el área operaciones. Teniendo en cuenta la duración limitada y alcance decreciente de estas operaciones, la concesión de esta autoridad probablemente no tendrá un impacto significativo en las operaciones de los otros departamentos fuera del área. Después de diciembre de 2011, la presencia de EUA en Irak probablemente se limitará a una oficina de cooperación en materia de seguridad que caerá bajo el control del Embajador de EUA, transfiriendo así el rol de apoyo al Departamento de Estado. Aunque es probable que haya un significativo número de fuerzas de EUA en Afganistán por unos cuantos años más, la presencia ya está disminuyendo y las operaciones allí, finalmente harán la transición a funciones de asesoría y apoyo de material, bajo el control del Embajador de EUA, como está ocurriendo actualmente en Irak.

En los sectores fuera del área de operaciones conjuntas, las embajadas ya otorgan la libertad de acción a varias instituciones para ejecutar la política de Estados Unidos en donde los adversarios confrontan los intereses de EUA. Sin embargo, los Embajadores solo pueden aprobar o desaprobado las actividades de otra institución. Es muy poco lo que pueden hacer para moldearlas, dirigir las o, incluso, coordinarlas. Al dar a los embajadores dicha autoridad, las instituciones pueden dirigir mejor sus esfuerzos y recursos hacia metas específicas. El emplazar esta autoridad en una embajada minimiza el riesgo de socavar las metas internas e internacionales más amplias de los departamentos de apoyo, limitando su compromiso a solo los medios con los que se cuenta en el país.

(U.S. Air Force photo by Master Sgt. Jim Varhegyi/Released)



El Teniente Primero Lee Turcotte, Fuerza Aérea de EUA, derecha, y Teresa Morales, ingeniera civil del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EUA, discuten con contratistas el progreso de un proyecto de construcción de una escuela en la provincia de Panjshir, Afganistán, 4 de agosto de 2007.

Las instituciones gubernamentales estadounidenses también deben considerar cómo sus capacidades pueden impactar todos los distintos aspectos del poder nacional. Por ejemplo, el Departamento de Defensa debe considerar cómo emplear la fuerza militar para crear un efecto económico, cultural, ecológico o de otro tipo. Asimismo, el Departamento de Justicia debe considerar cómo sus capacidades en la formación de competencias policíacas y judiciales pueden afectar la situación militar.²⁰

Conclusión

A menos que los estrategas estadounidenses cambien el énfasis en la conducción de la guerra desde imponer la voluntad de EUA hasta hacer compatibles los intereses del adversario con los de Estados Unidos, será poco probable que los actuales esfuerzos militares resulten en victoria. Sería erróneo concluir que las guerras de imposición son cosa del pasado, pero nuestros adversarios prudentes no van a pelearlas. En su lugar, buscarán otras maneras de moldear los intereses de EUA.

Este análisis sugiere que el resultado de las guerras de

sumisión será dramáticamente diferente al de las guerras de aceptación. No habrá rendiciones formales ni desfiles de victoria. De hecho, como en las recesiones económicas, solo sabremos que la guerra ha terminado mucho tiempo después de que en realidad haya terminado. Incluso entonces, tal conclusión puede resultar polémica ya que el moldear los intereses ajenos a menudo significa que el adversario sale de la situación habiendo logrado también algunas de sus metas.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Carl von Clausewitz, *On War*, Anatol Rapaport, editor, (Middlesex, Inglaterra: Penguin Books, 1968), p. 119. Según la traducción, lo que dijo Clausewitz es que la guerra es "solo la continuación de la política mediante otros medios". Sin embargo, en su discusión, inequívocamente alega que la guerra no es solo un instrumento de la política, sino un acto político en sí.
2. Hanson, Victor Davis, *Carnage and Culture: Landmark Battles in the Rise of Western Power* (New York: Anchor Books, 2001), p. 22.
3. *Ibid.*, p. 22.
4. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta (Government Printing Office), 2006).
5. Arreguin-Toft, Ivan, "How the Weak Win Wars: A Theory of Asymmetric Conflict," *International Security*, 26, nro. 1 (Verano de 2001), págs. 96-97.
6. Arreguin-Toft, p. 97.
7. Sullivan, Patricia L., "War Aims and War Outcomes: Why Powerful States Lose Limited Wars," *Journal of Conflict Resolution* 51, nro. 5 (junio de 2007): p. 502.
8. Sullivan, pág. 503-504. Por ejemplo, a principios de la Segunda Guerra Mundial, los alemanes tomaron control de mucho territorio y recursos en Europa. A fin de hacerlo, solo necesitaban destruir la capacidad de resistencia de sus enemigos, obligándoles, de esa manera, a aceptar el control alemán. En cambio, los alemanes perdieron ese control cuando estos países, con sus aliados, reconstruyeron esta capacidad.
9. *Ibid.*, p. 504.
10. *Ibid.*, p. 505. De acuerdo con lo expresado en su investigación, si el

- objetivo del uso de la fuerza militar es efectuar un cambio de política, los Estados más fuertes pierden ante los Estados más débiles en más del 75% de los casos. 11. Véase Sullivan, p. 511.
11. Sullivan, p. 506.
 12. *Ibid.*, p. 507.
 13. *Ibid.*
 14. Memorandum del Cuartel General, Fuerza Internacional en Materia de Seguridad (ISAF), Asunto: *ISAF Commander's Counterinsurgency Guidance*, p. 2, <http://www.nato.int/isaf/docu/official_texts/counterinsurgency_guidance.pdf>.
 15. Sun Tzu, *The Art of War (El arte de la guerra)*, Samuel B. Griffith, editor, Oxford: Oxford University Press, 1971), p. 77.
 16. Liang, Qiao y Xiangsui, Wang, *Unrestricted Warfare* (Pekín: PLA Literature and Arts Publishing House, febrero de 1999). Traducción en inglés disponible en <<http://www.terrorism.com/documents/TRC-Analysis/unrestricted.pdf>>, p. 24.
 17. *Ibid.*, p. 7.
 18. *Ibid.*, p. 146.
 19. Bruzdziński, Jason E., "Demystifying Shashoujian: China's 'Assassin's Mace Concept,'" en *Civil Military Change in China: Elites, Institutes, and Ideas After the 16th Party Congress*, Andrew Scobell and Larry Wortzel editores. (Carlisle, Pensilvania: Instituto de Estudios Estratégicos, 2004).
 20. En Irak como en Afganistán, la falta de asesores competentes policíacos retrasó la formación de la policía del lugar, considera la base fundamental de cualquier contrainsurgencia de éxito.

El enfoque de Rodesia hacia las operaciones de contrainsurgencia: Una tendencia a matar

Marno de Boer

EN LOS AÑOS 70, se produjo una sangrienta insurgencia en la antigua Rodesia, actualmente, Zimbabwe. Los insurgentes africanos enfrentaron un estado establecido, decidido a conquistar el poder en manos de los blancos. El Gobierno adoptó una estrategia de contrainsurgencia punitiva, centrada en el enemigo. Muchos militares rodesianos, terminaron participando en este método violento hasta el punto de sobrepasar las reglas de enfrentamiento. Si bien la guerra civil de Rodesia se produjo en un singular contexto histórico, también puede servir como ejemplo para los comandantes de tropas que actualmente combaten al enemigo en operaciones “antiterroristas” centradas en el enemigo.

La visión general del conflicto

Rodesia fue fundada en 1890 por Cecil Rhodes, cuando intentaba imponer el dominio británico en el África meridional. En 1923, se convirtió en un territorio autónomo, dentro del Imperio Británico. Al final de la Segunda Guerra Mundial los colonos blancos intentaron mantenerse en el poder, aunque Gran Bretaña les concedió la independencia a sus colonias bajo el principio de que gobernaría la mayoría. Rodesia, Gran Bretaña y los nacionalistas africanos, no pudieron llegar a un acuerdo, de manera que el Primer Ministro rodesiano Ian Smith emitió la Declaración Unilateral de Independencia, el 11 de noviembre de 1965. Esto mantuvo el poder político y económico en manos de los blancos, lo que provocó una resistencia africana, la cual dio lugar a la formación de dos grupos políticos: La Unión del pueblo Africano de Zimbabwe (Zimbabwe African People's Union (ZAPU), dirigido por

Joshua Nkomo; y la Unión Nacional Africana de Zimbabwe (Zimbabwe African National Unión ZANU) bajo el liderazgo de Ndabaningi Sithole. La Unión del pueblo africano de Zimbabwe estaba apoyada por la tribu Ndebele, que incluía aproximadamente 19 por ciento de los 4,8 millones de negros rodesianos. La Unión Nacional Africana de Zimbabwe contaba con el apoyo de la tribu Shona, que representaba casi 80 por ciento de la población africana. El resto de Rodesia lo constituían, aproximadamente, 230.000 blancos, 9.000 asiáticos y 15.000 personas de origen étnico mixto.¹

Cuando Smith emitió la Declaración Unilateral de Independencia, la ZAPU y la ZANU se lanzaron a la ofensiva a través de sus brazos armados, el Ejército Revolucionario del Pueblo Zimbabwe (Zimbabwe People's Revolutionary Army (ZIPRA) y el Ejército Africano para la Liberación Nacional de Zimbabwe (Zimbabwe African National Liberation Army (ZANLA). Se infiltraron en Rodesia a través de Zambia, desde 1966 hasta 1968. En vista de que lo hicieron en grandes grupos, las fuerzas de seguridad de Rodesia rápidamente los detectaron y los atacaron. A finales de 1968, la tasa de mortalidad había llegado a 160 insurgentes y 12 integrantes de las fuerzas de seguridad. La guerrilla no logró establecer una base en Rodesia y los sobrevivientes huyeron a Zambia.²

Luego de estas irrupciones, el ZANLA adoptó un enfoque maoístas, con la asistencia de asesores chinos. Planeó evitar los enfrentamientos directos con las fuerzas de seguridad y, poco a poco, extendió el control en el interior del país. Esto cambió el patrón de la guerra a

El Sr. Marno de Boer está actualmente cursando estudios para obtener un L.L.M. en Ley Internacional Pública en la Universidad de Utrecht, Holanda, después de haber terminado una Maestría en la Historia de la Guerra en el

Departamento de Estudios de Guerra en la Escuela del Rey, Londres. Este artículo está basado en la tesis que elaboró para su Licenciatura en University College, Utrecht, Holanda.

comienzos de los años 70, cuando el ZANLA comenzó a ejercer control sobre los africanos en las zonas rurales. Su objetivo estratégico era sobreextender a las fuerzas de seguridad para que la economía de los blancos se derrumbara, debido a la necesidad de movilizar grandes contingentes de la reserva. Una alianza con el grupo del Frente de Liberación de Mozambique (FRELIMO), permitió al ZANLA infiltrarse en Rodesia, especialmente después que dicho grupo se convirtiera en el gobierno legítimo, en 1975, después de la independencia de Mozambique de Portugal.³ De ahí, el ZANLA saturó a Rodesia con guerrillas. Se estima que en enero de 1976, sus efectivos en el país alcanzaban a 1.600, llegando a 6 mil para mediados de 1977. Casi al final de la guerra, el ZANLA desplegó cerca de 10 mil combatientes en el país, mientras mantenía como reserva en el extranjero a 3.500 combatientes.

Ya para entonces, el ZIPRA había infiltrado alrededor de 4 mil hombres y mantenía en reserva a 16 mil combatientes entrenados.⁴ En lugar de adoptar un enfoque maoísta, el ala militar de la ZAPU recibió asesoría y ayuda de la antigua Unión Soviética, con la esperanza de librar una batalla decisiva.⁵

Al final, las estrategias del ZANLA resultaron victoriosas. Las fuerzas de seguridad perdieron el control de grandes extensiones del país. La amplia movilización y el aumento del gasto de las fuerzas de defensa, debilitaron la economía e hizo que emigrara un considerable número de blancos. A finales de 1979, Rodesia estuvo a punto de colapsar.⁶ Incluso, un Acuerdo Interno mediante el cual los blancos podían compartir el poder con el obispo africano de orientación no marxista, Muzorewa, no fue capaz de establecer la paz, ya que ni los grupos insurgentes ni la comunidad internacional reconoció su Gobierno. En diciembre de 1979, Gran Bretaña, Rodesia, la ZANU y la ZAPU llegaron a un acuerdo en Londres en cuanto a la celebración de elecciones basadas en la mayoría. En marzo de 1980, la ZANU, en aquel entonces liderada por Robert Mugabe, ganó las elecciones.

Una estrategia punitiva

Las fuerzas de seguridad rodesianas adoptaron un método violento hacia la contrainsurgencia. Fuera de algunos intentos de control de la población, no había un programa para conquistar al pueblo africano con medidas positivas. El ejército se centró en lograr una alta tasa de eliminación “de insurgentes.”⁷ Se convirtieron en expertos; incluso con equipos anticuados, el ejército rodesiano eliminó a más de 10 mil guerrilleros en el país y a miles más fuera del mismo, y solo sufrió 1.361 bajas entre diciembre de 1972 y diciembre 1979.⁸ En este artículo se demuestra cómo, inicialmente, los militares rodesianos adoptaron una estrategia basada en la eliminación de la insurgencia y, posteriormente, la llevaron hasta el punto que, verdaderamente, se produjo un detrimento en cuanto a la manera en que los líderes políticos y militares quisieron conducir la guerra.

Estudios sobre la historia de este método violento explican que la principal razón de la Declaración Unilateral de Independencia era conservar una posición privilegiada para los blancos. Los rodesianos jamás estuvieron dispuestos a renunciar lo suficiente a los privilegios como para ganar la simpatía de los africanos.⁹ Por lo tanto, no era viable un enfoque similar al utilizado por Gran Bretaña en Malasia, con mejoras en la situación para los nativos chinos y



Foto de Louis Gubb de la Prensa Asociada

Activistas celebran la eliminación del colonialismo azotando la estatua del fundador de Rodesia, Cecil John Rhodes, 31 de julio de 80.



Los guerrilleros que actuaron en una prolongada guerra celebran mientras se retiran del estadio en donde se llevaron a cabo las fiestas de independencia, Salisbury, Rodesia, 18 de abril de 1980.

la promesa de independencia de los Malayos. Lo que quedaba era el uso de la fuerza para eliminar a los insurgentes, en una estrategia de desgaste.

La miope ideología reforzó este curso de acción. Los blancos rodesianos vivían con el falso concepto de que los negros de su país eran los “más felices en África”.¹⁰ Además, creían que la mayoría de los africanos sólo entendían y respetaban la fuerza.¹¹ En ese sentido, Rodesia todavía pensaba de la misma manera que aconsejó el Coronel británico Charles Callwell en su estudio realizado a finales del siglo XIX, sobre las guerras coloniales.¹² Además, los rodesianos consideraban que la mayoría de los africanos eran incapaces de desarrollar ideas políticas o formar organizaciones eficientes. Por lo tanto, llegaron a la conclusión de que la guerra no era el resultado de injusticias nacionales, sino de agitadores comunistas externos, dirigidos por China y la Unión Soviética. El objetivo de la guerra se convirtió en eliminar a estos “intrusos”. Esta interpretación también encaja perfectamente con la renuencia de los rodesianos a compartir el poder o los recursos con los negros.¹³ De hecho, en los años 60 la estrategia funcionó. El ejército

pudo rastrear y lidiar con la infiltración de grandes grupos, lejos de zonas pobladas. El éxito inicial reforzó la creencia de los rodesianos blancos sobre su superioridad militar. Incluso, ni la adopción de la lucha revolucionaria maoísta, por parte del ZANLA, ocasionó inmediatamente problemas a Rodesia al grado de hacerlos reconsiderar su estrategia. Hasta que el FRELIMO tomó el poder en Mozambique, el ZANLA no pudo expandirse fuera del subdesarrollado noreste del país. En ese momento, había llegado la guerra a un impase.¹⁴ Sin embargo, a partir de 1976, el método violento se tornó fatal. El ZANLA saturó al país con guerrillas, mientras que Rodesia no pudo ofrecer una solución políticamente aceptable para el pueblo, ni lograr una tasa de eliminación de la guerrilla mayor que la tasa de reclutamiento e infiltración del ZANLA.¹⁵

El entrenamiento de los soldados

El entrenamiento de la Infantería sumergió a los reclutas rodesianos en el enfoque centrado en el enemigo. El programa tenía como objetivo convertir a los reclutas expertos en la eliminación

de insurgentes. Consistía de seis semanas de instrucción básica, seis semanas de entrenamiento en la guerra convencional y cinco semanas de entrenamiento en lo que hoy en día llamamos, contrainsurgencia (*COIN*). Esta última fase, entrenaba a los reclutas en intenso combate en la selva. Aprendieron a disparar a blancos móviles mediante la técnica conocida como “tiro doble” (dos disparos en rápida sucesión, para compensar el retroceso del rifle), preparar emboscadas y reaccionar ante las mismas y desembarcar de un helicóptero. Además, aprendieron técnicas de supervivencia.¹⁶ En los años 60, el programa había sido ligeramente diferente, con menos énfasis en la *COIN* y un mayor enfoque en el acondicionamiento físico y técnicas de empleo de armas.

Otra meta era transformar a los soldados en combatientes agresivos. Esto específicamente fue implementado en ejercicios en donde los reclutas tenían que embestir con sus bayonetas a sacos de arena mientras gritaban maldiciones.¹⁸ Un ex recluta sugirió que esto tuvo lugar, implícitamente, en todo el programa de entrenamiento. Además, los instructores abusivos provocaban rabia y resentimiento entre los reclutas, el que descargaban contra los enemigos.¹⁹ Algunos sugieren que estas mismas técnicas fueron utilizadas en el entrenamiento estadounidense durante la guerra de Vietnam.²⁰

Sin duda, faltaron varios aspectos durante el entrenamiento básico. Destaca sobre todo, la falta de entrenamiento en el tratamiento de civiles y sobre el valor de la inteligencia. El Manual de Contrainsurgencia de Rodesia mencionaba la importancia de las buenas relaciones civiles y militares (especialmente para la recolección de datos de inteligencia), el valor de los prisioneros para fines de recolección de información y la importancia y dificultades en el establecimiento de puestos de observación en las zonas rurales.²¹ Esto no es de sorprender, ya que el especialista contemporáneo británico de la *COIN*, Sir Robert Thompson, escribió sobre el mismo tema. Además, varios oficiales rodesianos de alto grado también habían peleado en la Emergencia Malaya de la cual Thompson extrajo sus lecciones.²² La ausencia de estos temas durante el entrenamiento básico es aún más sorprendente en virtud de cómo Rodesia ejecutó su planificación de

guerra. Gran parte de las patrullas constaban de pequeñas fracciones de cuatro integrantes llamados “palo” o de grupos de ocho hombres llamados “contraseña” encabezados por un cabo o soldado. Estas unidades tenían que mantener las buenas relaciones civiles y militares, detener a los prisioneros y recolectar datos de inteligencia en el teatro de operaciones. A pesar de la importancia que se le daba a estos aspectos en el Manual, el entrenamiento de los soldados se centraba en la parte de la *COIN* orientada hacia la eliminación de los insurgentes.

El despliegue de la fuerza de combate punitivo: Fuerza de fuego e incursiones externas.

Otras operaciones de combate fortalecieron la experiencia de guerra del soldado centrada en el enemigo. El ejemplo típico de esto fue la fuerza de fuego, una invención rodesiana de emplear su escaso personal de manera más efectiva. Cuando las guerrillas eran divisadas—por lo regular, por integrantes del regimiento de fuerzas especiales multirracial, Selous Scouts, vestidos como insurgentes—helicópteros Alouette y, más tarde, aviones Dakota, trasladaban a las tropas para sitiar al enemigo.²³ Al principio, las tropas regulares del Regimiento de Infantería Ligera de Rodesia (constituido sólo por blancos) componían las fuerzas de fuego. Con la expansión de las zonas afectadas por combates, también participaron soldados negros bajo el mando de oficiales blancos de la Infantería Africana de Rodesia (Rifles Africanos de Rodesia) y reservistas blancos de los Regimientos rodesianos. El hecho de que la inteligencia rodesiana haya atribuido el 68 por ciento de las muertes de insurgentes dentro del territorio al Selous Scouts, quienes generalmente lideraban la fuerza de fuego, indica el importante rol que jugaba el concepto.²⁴

El diario de un comandante de compañía de la Infantería Africana de Rodesia, capitán André Dennison, claramente indica, cómo la fuerza de fuego cambió la experiencia de guerra de los soldados. Desde el 11 de julio al 22 de agosto de 1978, su compañía efectuó patrullas regulares, eliminando a tres insurgentes y capturando a uno. Su anterior misión, del 16 de mayo al 27 de junio, como fuerza de fuego, resultó en el aniquilamiento de 37 guerrilleros y en la captura de cuatro. Su

siguiente misión, limitada a la fuerza de fuego, del 5 de septiembre al 15 de octubre, produjo 72 guerrilleros muertos y seis capturados.²⁵

Los integrantes de la fuerza de fuego contaron con iniciativas tácticas y llevaron a cabo un combate eficaz contra el enemigo. Esto era importante porque según lo descrito por un soldado, “Mientras mayor contacto hicieran con el enemigo, más aumentaba la moral, porque eran resultados tangibles de todo el esfuerzo y sentían que se había logrado algo constructivo”. Cuando todo era tranquilidad, los soldados se aburrían y se molestaban con las normas del ejército y, por lo tanto, bajaba la moral.²⁶

Los ataques por sorpresa fueron el segundo tipo de operación centrada en el enemigo. Cuando la guerra se intensificó, Rodesia organizó operaciones en Zambia y Mozambique, con el objetivo de atacar las bases de los insurgentes y asediar sus rutas de infiltración. Al principio, el Servicio Especial de Aviación, los Scouts y la Infantería Ligera Rodesiana, llevaron a cabo los ataques, pero después, los regimientos rodesianos también participaron. Un oficial de reserva incluso describió una patrulla durante un período de 10 días, que consistió en 70 kilómetros hasta Mozambique.²⁷ Por lo regular, a los soldados les gustaba llevar a cabo operaciones fronterizas. Al igual que las misiones de la fuerza de fuego, las operaciones fueron dirigidas a una alta tasa de eliminación de guerrilleros y produjeron resultados tangibles. Los ataques transfronterizos, por lo tanto, correspondieron a la percepción rodesiana de la guerra. En discusiones informales en los campamentos, frecuentemente los soldados rodesianos discutían la necesidad de atacar las bases extranjeras. Se sintieron frustrados cuando estas actividades fueron suspendidas por temor a las reacciones negativas de la comunidad internacional.²⁸ Las tropas de la Infantería Ligera Rodesiana, también favorecían los ataques transfronterizos ya que confirmaban su estatus de tropa élite. Escuchaban historias de la “vieja guardia”, que había luchado contra los portugueses en Mozambique y deseaban participar en actividades similares. Los soldados de la Infantería Ligera Rodesiana se sentían honrados de asistir a sesiones informativas junto con el Servicio Especial de Aviación.²⁹

Otras operaciones internas

Cuando la fuerza de fuego no estaba en combate, las tropas participaban en otras tareas que servían para fortalecer aún más su comprensión de la guerra centrada en el enemigo. Entre estas tareas se encontraban las emboscadas y grandes operaciones de barrido centradas, exclusivamente, en la eliminación de los insurgentes. La seguridad y administración de las aldeas protegidas, en donde el campesino se vio obligado a desplazarse para aislar a los insurgentes de la población, cayó bajo la responsabilidad de una Guardia distinta.³⁰ Los soldados rodesianos jamás participaron en operaciones de pacificación ni desarrollo de un área específica.

La única tarea interna que no estaba directamente centrada en la eliminación de guerrilleros era la recopilación de datos de inteligencia. Sin embargo, estas actividades produjeron resultados tan inadecuados que probablemente no cambió la percepción que tenían los soldados de la guerra. La red de alerta temprana de *mujibas* (adolescentes simpatizantes de la causa insurgente) y el limitado conocimiento de los soldados blancos en cuanto a los problemas del entorno local, creó problemas prácticamente insuperables.³¹ Sólo los Selous Scouts parecían contar con el entrenamiento especial y conocimiento local necesario para desempeñarse efectivamente en puestos de observación.³² El diario de guerra de Dennison muestra claramente los insatisfactorios resultados de los puestos de observación y las emboscadas al azar en puntos de suministro de agua y en los campamentos que ya habían sido abandonados por la guerrilla. Si bien sus compañías estaban predominantemente integradas por africanos, el despliegue resultó en solo tres insurgentes eliminados y uno capturado contra dos bajas sufridas. Los contactos consistieron, principalmente, en emboscadas iniciadas por la guerrilla. El siguiente despliegue, del 5 de septiembre al 17 de octubre fue, una vez más, como fuerza de fuego, resultando en la eliminación de 72 insurgentes y 6 capturados por cuatro soldados heridos.³³ Las patrullas enfrentaron problemas similares debido a la red “*mujiba*” y a la falta de familiarización con la región.³⁴ Por lo tanto, la inteligencia recolectada por tropas no especializadas en busca de datos, no era muy eficaz y era poco probable que cambiara



(Foto de J. Ross Baughman de la Prensa Asociada)

La caballería rodesiana arresta a un rodesiano negro para ser interrogado, Lupane, Rodesia del sur, septiembre de 1977.

la impresión de que el objetivo de la guerra era eliminar a los oponentes en operaciones de combate agresivo.

Las cervezas, las botas y Vietnam

Además de los resultados militares tangibles, otros factores influyeron la preferencia por las acciones punitivas. Los soldados no tenían que pasar la noche en el frío ni se alimentaban a punta de raciones. Por lo contrario, dormían en catres y disfrutaban de cervezas frías y comidas frescas y recién preparadas.³⁵ Durante el día, estaban en estatus de reserva y podían jugar cartas, en lugar de caminar largas distancias como los soldados de infantería. Era precisamente por estas razones que un soldado acostumbrado a patrullar a pie, le complacía ser asignado a una fuerza de fuego.³⁶

Otra ventaja de la fuerza de fuego era la oportunidad de saquear a los guerrilleros muertos. Algunos de ellos llevaban dinero y, por lo tanto, los soldados registraban los cadáveres inmediatamente después de los combates. Las tropas se alegraban cuando encontraban pistolas Tokarev, las cuales podían vender a buen precio en el mercado negro.³⁷ También buscaban equipos

útiles— tales como lienzos, botellas de agua e incluso botas— para reemplazar las distribuidas por Rodesia, que eran de inferior calidad.

Además, la presencia de veteranos de la guerra de Vietnam influyó a los soldados rodesianos. Se estima que 1.400 extranjeros sirvieron en Rodesia durante la guerra, a menudo, junto a la Infantería Ligera Rodesiana.³⁹ No se puede decir, con certeza, el número de veteranos estadounidenses o australianos de la guerra de Vietnam que estaban en la región, pero la mayoría de los soldados rodesianos parecen haber tenido contacto, por lo menos, con uno de ellos, en un momento dado.⁴⁰ Estos veteranos habían combatido en una guerra en la cual “el conteo de muertos” era considerado un indicador del éxito.⁴¹ Básicamente, era lo mismo que la “tasa de muertos” de los rodesianos. Por lo regular, los veteranos de la guerra de Vietnam fueron bien recibidos en el país y los soldados rodesianos, a menudo, mostraban interés en sus experiencias.⁴² Es bastante probable que estos veteranos reforzaron el método violento de los soldados rodesianos. Es difícil comprobar su influencia, pero la jerga usada por los soldados ofrece una pista. Al comienzo de la guerra, los insurgentes fueron llamados “terroristas”, un

término que otros rodesianos utilizaron durante toda la guerra.⁴³ A finales de los años 70, los soldados comenzaron a llamar a los insurgentes los “*gooks*” (asiático, en dialecto, a manera de burla).⁴⁴ Este fue el mismo término que usaron algunos estadounidenses en Vietnam para referirse al adversario.⁴⁵ Además, una red de rutas de infiltración, a menudo utilizada por el ZANLA también fue llamada “Ruta Ho Chi Minh”, nombre de la ruta utilizada por los norvietnamitas para infiltrarse en el sur.⁴⁶

Más allá del enfoque de acción punitiva: La ejecución de prisioneros

La tendencia de los soldados a matar a los insurgentes no socavó el esfuerzo de guerra. La tasa de eliminación no fue quizás un método productivo para ganar la guerra, sin embargo, fue una estrategia concebida por los líderes rodesianos, de manera que la tendencia de los soldados por las acciones punitivas no fue nada más que la puesta en práctica de la estrategia nacional, a nivel táctico. No obstante, en el teatro de operaciones, los soldados adoptaron el método violento con tal entusiasmo que se convirtió en una meta en sí y complicó los planes del alto mando.

El ejemplo más claro fue la frecuente ejecución de insurgentes heridos o que ya se habían rendido. Según Thompson, la recopilación de información es de suma importancia en la contrainsurgencia. La misma, le permite a las fuerzas de seguridad neutralizar la red clandestina de los insurgentes y lograr una alta tasa de eliminación. Las principales fuentes de información son los agentes, informantes, opositores y los documentos incautados.⁴⁷ De hecho, en Rodesia, en los años 60, fue la red de la Rama Especial de la Policía que detectó la mayoría de los guerrilleros infiltrados.⁴⁸ Sin embargo, en 1972, el ZANLA había politizado a la población a tal grado que lograron destruir la red de informantes en el noreste del país.⁴⁹ La reactivación de esta red durante la guerra demostró ser difícil.⁵⁰

Como resultado, la captura de prisioneros se hizo vital para las operaciones. Junto con los documentos incautados, esta actividad constituyó la principal fuente para obtener información. El hecho de que, a menudo, los insurgentes capturados hablaban, ayudó a los británicos en Malasia.⁵¹ Esto también parece haber sido el caso en Rodesia.⁵²

La información extraída de los prisioneros fue realmente vital para la planificación de los ataques contra los campamentos insurgentes.⁵³ El problema con este procedimiento fue que los prisioneros y los documentos incautados sólo revelaban información obsoleta. A fin de recopilar información más actualizada, que podía conducir a la eliminación de los insurgentes en Rodesia, en 1974, el ejército organizó a los Selous Scouts. Simulaban ser insurgentes para obtener información de los campesinos sobre la presencia de guerrilleros y realizar operaciones de reconocimiento sin los *mujibas*, los cuales daban la alerta. De ahí, capturaban a los insurgentes, por su propia cuenta, o llamaban a la fuerza de fuego. A fin de que esta operación funcionara, el supuesto concepto requirió de un constante flujo de información sobre los hábitos, contraseñas, entrenamiento y organización de los insurgentes.⁵⁴ Por lo tanto, los prisioneros eran fundamentales para la operación rodesiana de obtener información.

Sin embargo, a menudo, los soldados rodesianos regulares, ejecutaban a guerrilleros heridos o que se habían rendido. La Infantería Ligera Rodesiana y los Rifles Africanos estuvieron principalmente implicados en este tipo de actividad, porque como fuerza de fuego tuvieron mayor contacto con las guerrillas. En la Infantería Ligera Rodesiana, la ejecución del enemigo herido era prácticamente un procedimiento operativo estándar. Dennis Croukamp, quien sirvió en la Infantería Ligera antes y después de una misión con los Selous Scouts, dice que, por lo regular, los comandantes de pelotón de la Infantería Ligera les disparaban a los guerrilleros heridos o a los que se habían rendido. La mayoría sabía que los superiores querían y necesitaban guerrilleros capturados, pero sencillamente decidieron ignorarlo.⁵⁵

También la ejecución de prisioneros ocurrió en otras unidades. En 45 meses, la Compañía de Rifles Africanos de Dennison eliminó a 364 insurgentes y sólo capturó a 39.⁵⁶ La explicación más probable de esta discrepancia es que los soldados no estaban dispuestos a tomar prisioneros. Resulta un poco difícil creer la explicación de que los insurgentes se llevaban a sus guerrilleros heridos luego de un combate. La principal medida para evadir a las fuerzas de fuego era huir en todas direcciones.⁵⁷ Por

otra parte, el número de armas capturadas, por lo regular, coincidió con el número aproximado de muertos y prisioneros.⁵⁸ Es probable que los guerrilleros solo tomaban sus propios equipos cuando escapaban porque la fuerza de fuego mataba a los heridos. Incluso, un reservista mencionó cómo un capitán alentaba la ejecución de prisioneros.⁵⁹

Aparte de las consideraciones personales, hubo algunas razones generales detrás de todo esto. Aunque, si bien, el racismo definitivamente jugó un rol, un fuerte compromiso ideológico con la causa rodesiana no era una condición previa. Algunos de los soldados de la Infantería Ligera Rodesiana citados previamente, no eran fuertes partidarios ideológicos de la causa rodesiana.⁶⁰ Esto se hace aún más evidente en el caso de los soldados de la Infantería Africana, quienes principalmente se reclutaban en el ejército por razones económicas. Sin embargo, es probable que el marco conceptual general a través del cual los rodesianos percibieron la guerra, preparó el terreno para las ejecuciones. Su concepto era que el enemigo consistía en “los terroristas comunistas” extranjeros, quienes se infiltraron pacíficamente en Rodesia, hogar de los “negros más felices de África”. Probablemente, a los soldados les resultaba más fácil dispararle a alguien considerado “terrorista” que dispararle a un campesino descontento con la injusticia racial y social del país. El entrenamiento, con su enfoque en el combate agresivo en la selva, reforzó este marco conceptual.

La intensificación de la guerra reforzó estas actitudes. A finales de los años 60 y principio de los 70, los soldados de la Infantería Ligera Rodesiana habían acompañado al Ejército portugués en Mozambique. Uno de esos hombres mencionó cómo la costumbre de los portugueses de ejecutar a los prisioneros impresionó a los rodesianos, pero después hicieron exactamente lo mismo.⁶¹ Otro soldado, al quejarse de una orden de proporcionar primeros auxilios a los guerrilleros heridos, dijo que su sargento probablemente todavía no sabía cuán sucia era la guerra y que sus enemigos jamás considerarían atender a un soldado rodesiano herido.⁶² Teniendo en cuenta el hecho de que la sociedad rodesiana también se tornó más insensible al final de la guerra,

es muy probable que muchos reservistas experimentaran sentimientos similares al de los soldados regulares.⁶³

Otra razón para la ejecución de prisioneros en lugar de mantenerlos vivos, era la baja estima que tenían los soldados rodesianos de la comunidad de inteligencia. La Rama Especial era, de muchas maneras, una organización de policía en tiempos de paz, que tenía dificultad para suministrar al ejército la inteligencia operacional que precisaba.⁶⁴ Permitir que la Rama Especial se hiciera cargo de la inteligencia había funcionado bien para los británicos en Malasia, pero ellos intercambiaron calificados oficiales de enlace con el ejército.⁶⁵ En Rodesia, a menudo, el ejército usaba los escasos puestos de inteligencia con los que contaba para deshacerse de oficiales incompetentes.⁶⁶ Solo mejoró la situación cuando el personal de ambas organizaciones cooperaron estrechamente con regularidad, como en el caso de los Selous Scouts.⁶⁷ Croukamp consideraba mucho mejor la inteligencia que recibía de los Selous Scouts que la obtenida por la Infantería Ligera Rodesiana. Otros soldados expresaron opiniones similares.⁶⁸ Sin tener en cuenta los méritos de la Rama Especial, parece que la falta de énfasis en la inteligencia durante el entrenamiento, también contribuyó a esta renuencia a cumplir con las solicitudes de obtención de información.

Otra razón para llevar a cabo las ejecuciones era una de carácter práctico. Los prisioneros, heridos o no, todavía podían escapar o resistir y, por lo tanto, era necesario que los soldados los vigilaran. En vista de que los rodesianos combatían en fracciones de cuatro soldados, prácticamente era imposible dejar atrás a uno de ellos para que vigilara a los prisioneros. Después del contacto, los soldados necesitan cargar a los prisioneros heridos por una zona de aterrizaje de helicóptero, lo que hacía a la pequeña fracción vulnerable a las emboscadas. A menudo, a los soldados se les hacía más fácil ejecutar a los presos. Los prisioneros ocupaban un espacio valioso en el helicóptero Alouette, el cual solo podía transportar a cuatro hombres a la vez. Esto significaba que los soldados tenían que quedarse hasta el día siguiente en lugar de disfrutar de una cerveza fría en la base.⁶⁹

Hacia el final de la guerra, con el Acuerdo Interno en vigencia— y, especialmente, cuando

comenzó la Conferencia del Acuerdo de Lancaster House, los soldados se dieron cuenta de que los prisioneros podían obtener su liberación gracias a los programas de Amnistía. En consecuencia, solo mantuvieron cautivos algunos guerrilleros muertos que se habían rendido en el campo de batalla y algún oficial que podía dar información valiosa de la guerrilla.⁷⁰ Dicha ejecución de prisioneros en el período en que se implementaba el programa de Amnistía, no solo fue dañina para la recopilación de información sino que también dificultó la solución política que Rodesia intentaba lograr con el apoyo del Primer Ministro negro Muzorewa. Rodesia estaba esperanzado en que Muzorewa convenciera a los negros a aceptar una sociedad en la cual los blancos mantenían una posición privilegiada, y también que convenciera a la comunidad internacional de levantar las sanciones impuestas después de la Declaración Unilateral de Independencia. Una de las principales maneras de demostrar que Muzorewa realmente contaba con el apoyo popular y que podía poner fin a la guerra fue un programa de Amnistía para crear un gobierno militar compuesto de ex guerrilleros. Ya sea porque Muzorewa no fue capaz de atraer a los rebeldes o porque estas organizaciones ejercían un estricto control sobre sus integrantes, la implementación de este esquema fue problemática.⁷¹ Los insurgentes capturados, que estaban totalmente familiarizados con el control del Gobierno, podían constituir una fuente ideal para el reclutamiento, pero las frecuentes ejecuciones llevadas a cabo por los soldados en el área operacional impidió que así sucediera.

La violencia contra los civiles

La violencia contra los civiles también contribuye a la tesis de que los soldados adoptaron y extendieron el método violento de la contrainsurgencia. Aproximadamente, 19.000 civiles africanos murieron víctimas de la guerra. Esto ocurrió, en parte, por las acciones de los insurgentes. Emplearon la fuerza contra civiles que se negaron a cooperar, usándolos como escudos humanos y atacando los servicios de salud y veterinaria en las zonas rurales, lo que, más tarde, ocasionó brotes de malaria, rabia y moscas tsé-tsé. A medida que la guerra se intensificó, el gobierno permitió más violencia contra los civiles negros. El método violento había comenzado en 1973

con la imposición de multas en comunidades que ayudaban a los insurgentes. La brutalidad contra los civiles aún no era aceptada, pero a finales de los años 70, Rodesia pasó a utilizar, masivamente, el término “muerto en fuego cruzado”.⁷² Jamás hubo una política clara y uniforme que tratara los ataques contra los civiles. En realidad, el Gabinete ministerial siempre insistió en implementar un enfoque más estricto, mientras que el General Walls, el oficial militar de mayor antigüedad de Rodesia, intentaba limitar la libertad que Ian Smith deseaba darles. En un punto, Smith, respaldado por varios integrantes del Gabinete, incluso propuso abandonar las Reglas de combate de “Queensberry” e impuso una ley marcial en todo el país. Walls reconvino en que si eso era lo que realmente quería el Gabinete, deberían renunciar y dejar que él gobernara al país, como líder de la junta militar.⁷³

En tal entorno, los soldados tenían mayor libertad para burlar las normas. El registro de un número considerable de “muertos en fuego cruzado” llegó a ser algo permisible, aunque, hasta el comienzo de los años 70, la Rama Especial todavía trataba a cada muerte como un caso policial.⁷⁴ Un soldado probablemente describió esta nueva actitud de manera precisa: “en caso de duda, dispara... Te mantendrá vivo”. Él, por ejemplo, abría fuego hacia una choza si veía a un insurgente escondiéndose entre los civiles. Los soldados también dijeron que disparaban contra personas no identificadas que corrían a distancia.⁷⁵ El diario de Dennison da una idea del número de civiles muertos de esta manera. Entre el 29 de noviembre de 1975 y el 28 de julio de 1979, su compañía eliminó a 364 insurgentes y capturó a 39, matando también a 170 civiles (el número de civiles que resultaron heridos no está registrado).⁷⁶

Lo curioso es que, los soldados no ejecutaron, conscientemente, la política del Gobierno cuando atacaban a los civiles. El soldado mencionado anteriormente, quien disparaba para sobrevivir, pensaba que los oficiales de grados superiores intentaban adherirse a los Convenios de Ginebra mientras que “las tropas en el teatro de operaciones tendían a burlarse de la idea”.⁷⁷ Otro soldado explicó que, para extraer información, los soldados golpeaban a los civiles que se negaban a cooperar. De hecho, este tipo de tratamiento



(Foto de Eddie Adams de la Prensa Asociada)

Niños rodesianos en un refugio improvisado en el campamento de refugiados establecido al lado de una estación de bus en Salisbury, Rodesia, 17 de abril de 1979.

era ilegal, y por lo general, ineficaz, sin embargo sucedió con frecuencia.⁷⁸ Además, otro instructor les dijo a los reclutas de la Infantería Ligera Rodesiana que si un civil se daba cuenta de que él estaba en una operación transfronteriza, él mismo mataría a dicho civil porque habría menos riesgo de poner en peligro la misión; pero jamás haría esto en Rodesia porque allí, se “aplicaba el Estado de Derecho”.⁷⁹ Dada la noción común entre los soldados, de que era ilegal matar a los civiles, es imposible explicar el elevado número de personas muertas en fuego cruzado con base a la política del Gobierno. Probablemente, fue otra manifestación por parte de los soldados rodesianos que adoptaron un método violento hacia la contrainsurgencia y lo llevaron más allá (de lo que ellos pensaban) estaba permitido, mostrando ningún respeto por las vidas de los civiles.

Los intentos para destruir la paz

Algunos soldados adoptaron el método violento con tanto entusiasmo que querían seguir luchando

aún tras la victoria electoral de Mugabe. Inicialmente, estaba la “Operación Cuarzo”, un contragolpe concebido por los mandos más altos de las fuerzas de seguridad, en caso de que Mugabe perdiera la elección y decidiera reanudar la guerra. Con el apoyo de Sudáfrica, el Servicio Especial de Aviación de la Fuerza Aérea, los Selous Scouts y la Infantería Ligera Rodesiana eliminaría a los líderes de la ZANU y a las guerrillas en zonas de cese al fuego. Esto, supuestamente, haría retroceder 20 años los esfuerzos de guerra del ZANLA y entonces la ZAPU sería invitada a unirse a un Gobierno de coalición. Muchos jóvenes oficiales y sargentos que conocían el plan, esperaban o querían que fuera un golpe “preventivo”. No sucedió porque tanto Muzorewa como el General Walls se rehusaron a apoyarlos cuando surgieron las primeras noticias de la victoria electoral de Mugabe. Los líderes rodesianos sabían que el juego había terminado.⁸⁰

A pesar de todo, algunos soldados estaban tan determinados a pelear que quisieron iniciar un

golpe de estado por ellos mismos. El hecho de que fueran soldados de la Infantería Ligera Rodesiana, quizás no sería de sorprenderse, dado que fueron, principalmente, empleados en la fuerza de fuego punitiva. En Algeria, los soldados paracaidistas volaron por helicóptero a la zona de combate y utilizaron una manera parecida a la de las fuerzas de fuego cuando se volvieron en contra el Gobierno francés en 1960 y 1961.⁸¹

Un comandante de pelotón de la Infantería Ligera Rodesiana sabía que el golpe se había abortado y ordenó a sus hombres provocar una revuelta agrediendo a los africanos. Les dijo que si la gente respondía de manera hostil, deberían dispararles y con esto, reactivar la guerra. Sin embargo, a pesar de las acciones de los soldados, tales como escupir y orinar a las personas, la gente no reaccionó de la manera que ellos esperaban, así que no les quedó más remedio que regresar a sus barracas.⁸²

Una unidad de la Infantería Ligera Rodesiana que estaba en guardia en los estudios de transmisión de Rodesia, probablemente, estuvo más cerca de provocar la reanudación de las hostilidades. Tras la victoria electoral, Mugabe llegó junto con algunos guardaespaldas para dirigirse a la Nación en un discurso televisado. Muchos de los jóvenes soldados expresaron deseos de matarlo, pero al final, el comandante descartó esa opción. Temía que el comando del ejército no los apoyara y los acusaran de traidores. Más tarde, el comandante se dio cuenta de que faltaba uno de sus soldados. Encontró al hombre dentro de las instalaciones del estudio con una granada de mano, esperando el momento oportuno para matar a Mugabe.⁸³

En vista de que solo una decena de veteranos rodesianos plasmaron sus experiencias en papel, es probable que otros hechos similares hayan tenido lugar. Si cualquiera de ellos hubiera tomado un giro diferente, hubiera resultado en una reacción violenta contra los blancos por parte de los simpatizantes del Régimen de Mugabe. Esto hubiera obligado a Walls y a otros comandantes a reactivar la “Operación Cuarzo”, y posiblemente proporcionar un *casus belli* para intervenir en Sudáfrica. Tras la victoria de Mugabe, Pretoria apostó una unidad de combate cerca de la frontera con la Republica de Zimbabwe. El plan era que las fuerzas especiales sudafricanas y rodesianas detonaran explosivos durante la toma de posesión

de Mugabe. Esto habría matado al recién nombrado Primer Ministro y al Príncipe Carlos. Los encolerizados simpatizantes del *ZANLA* se hubieran volcado contra los blancos rodesianos. A fin de evitar una masacre, Sudáfrica podía haber entonces intervenido, sin protestas por parte del Reino Unido, conmocionado por la muerte del heredero al trono británico y preocupado por muchos blancos rodesianos con pasaporte británico. Luego de la invasión, Sudáfrica estaba esperanzado en unir fuerzas con el *ZIPRA* para eliminar al *ZANLA* y nombrar a Nkomo como un líder negro que se sintiera en deuda con ese país. El plan no se materializó porque la organización de Inteligencia Central de Rodesia recibió información fiable y expulsó a los tropas de las Fuerzas Especiales.⁸⁴ Una acción espontánea por uno de los militares en niveles inferiores, tal como la tentativa de homicidio descrita previamente, habría sido igualmente eficaz para provocar la violencia contra los blancos e iniciar la guerra.

Reflexiones sobre el tema

Rodesia materializó una contrainsurgencia de fuerte carácter punitivo y centrada en el enemigo. La estrategia se centró en la eliminación, la cual los soldados acogieron con gran entusiasmo. En cierto sentido, esto funcionó bien porque las tropas permanecieron motivadas para asesinar a los insurgentes hasta el fin de la guerra, incluso bajo el mando de un Ministro negro y contra un gran número de insurgentes infiltrados.

La desventaja del método de eliminación asumido, fue que los soldados rodesianos acogieron dicho enfoque de manera tan plena, que comenzaron a usarlo independientemente de las órdenes superiores. Por lo tanto, la violencia en la zona de operaciones adquirió su propia dinámica y, de hecho, se convirtió en un proceso independiente, solamente controlado parcialmente por autoridades superiores. La inclinación a matar dio lugar a la frecuente ejecución de prisioneros, lo cual obstaculizó los esfuerzos de recopilación de información por parte de la inteligencia de Rodesia, algo que a menudo pasan por alto los estudios existentes de la guerra.⁸⁵ También se hizo evidente en los intentos de destruir la paz, que si hubieran tenido éxito, habrían perjudicado los planes políticos y militares de la élite rodesiana para dar fin a la guerra.

El comportamiento de los soldados rodesianos contribuye a la comprensión de las acciones de los combatientes en las guerras de guerrilla. Varias obras recientes han analizado qué motiva a los actores a tomar partido en esas guerras. Stathis Kalyvas, en su estudio sobre la violencia en la guerra civil, señala la importancia que tiene el hecho de que los actores se unen al bando que parece tener el verdadero control sobre un área. Esto le confiere una oportunidad a la gente para solucionar disputas privadas mediante la alineación con la fuerza y la denuncia de sus contrarios. Por lo tanto, el bando que controla un área determina la lealtad del pueblo. Daniel Branch en su estudio sobre la lealtad durante la guerra Kenya Mau Mau, considera el control británico como el “gatillo” para los leales y la oportunidad de ganar acceso a los recursos humanos y a la tierra como un “sostenedor” clave. Norma Kriger sugirió algo similar a lo que fue propuesto por Kalyvas, en lo que respecta a los campesinos africanos en Rodesia, al afirmar que la privación de sus derechos (como la jerarquía basada en la edad de los campesinos) instó a que los jóvenes apoyaran a los insurgentes del ZANLA para cambiar su situación. En este artículo se muestra que para los soldados del Gobierno, el simple deseo de continuar con un método violento puede convertirse en un factor de motivación en sí.

Esto es algo que debe servir de alerta para las iniciativas de la fuerza de la coalición occidental en Afganistán. Esta guerra siempre ha puesto un fuerte énfasis en la eliminación de los talibanes y los combatientes de al-Qaeda, especialmente durante los primeros años del conflicto. El Ministro de Defensa, Donald Rumsfeld, se opuso al desarrollo nacional y quiso mostrar que Estados Unidos dependía de tropas de excelencia y de la tecnología. Por lo tanto, les quitó el control de la Fuerzas Especiales a los comandantes regionales, con la esperanza de que estos organizaran operaciones más agresivas en la caza de terroristas.⁸⁷ Más tarde, cambió la posición estadounidenses en relación al desarrollo nacional, y en 2006, Estados Unidos encabezó

las fuerzas de la coalición desplegadas en todo el país con el objetivo de crear estabilidad en la nación afgana.⁸⁸ Aún así, las actividades de caza y eliminación continuaron. Incluso, a principios de 2010, el Presidente Obama, aumentó el número de fuerzas especiales en Afganistán, y les ordenó seguir a la caza de los combatientes talibanes y de al-Qaeda.⁸⁹

Estas misiones de cacería y eliminación no están libres de riesgos. El frecuente empleo del apoyo aéreo ocasionó cientos de muertes de civiles cada año. Durante los ataques por sorpresa nocturnos, los civiles fácilmente se confunden con los talibanes. En marzo de 2010, el General Stanley McCrystal, entonces comandante de la Fuerza de Asistencia en Materia de Seguridad Internacional, personalmente asumió el mando de las Fuerzas Especiales. Temía que no estuvieran acatando las órdenes para minimizar las bajas civiles mientras eliminaban a los talibanes, lo cual mermaba el apoyo del Gobierno afgano. Estas órdenes ya habían sido precedidas por una suspensión de las operaciones especiales el año anterior para encontrar la manera de minimizar las bajas civiles.⁹⁰ Tal vez, los ejecutantes consideraron sus agresivas acciones más importantes que las órdenes de sus comandantes o el plan para crear un viable Gobierno afgano. Parece que lo acontecido en Rodesia—donde el deseo de acciones punitivas de una unidad militar, pasó a ser un fin en sí—podía estar también pasando en Afganistán. No está claro si este peligro (potencial) se comprende en su totalidad. Incluso, el Teniente Coronel del Ejército de EUA, John Nagel, coautor del Manual de Campaña del Ejército de Estados Unidos FM 3-24, *COIN*, dice que cuando un ejército convencional combate una guerra de contrainsurgencia, el estado mayor tiene que cambiar su manera de pensar y de trabajar. Para el soldado raso, esto es normal, puesto que su principal tarea aún sigue siendo encontrar y eliminar al enemigo.⁹¹ Lo que en este artículo se quiere mostrar es que hay una preferencia desenfrenada a matar por parte de los soldados, que puede entorpecer los esfuerzos de la guerra. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Godwin, Peter y Hancock, Ian, *Rhodesians Never Die—The Impact of War and Political Change on White Rhodesia, c. 1970-1980* (Harare: Baobab

Books, 1995, first published 1993 by Oxford University Press), 16, 315. Las cifras están basadas en el censo de 1970. El número de africanos continua

subiendo mientras el número de blancos se mantiene casi igual que al final de la guerra en 1979.

2. Moorcraft, Paul y McLaughlin, Peter, *The Rhodesian War: A Military History* (South Yorkshire, UK: Pen & Sword Military, 2008), p. 33.

3. Ibid., págs. 33-34 y p. 80.

4. Flower, Ken, *Serving Secretly—An Intelligence Chief on Record—Rhodesia into Zimbabwe—1964 to 1981* (London: John Murray, 1987), págs. 129, 208, 248.

5. Moorcraft, p. 77.

6. Cilliers, J.K., *Counter-Insurgency in Rhodesia* (Beckenham: Croom Helm Ltd, 1985), 238-41; Godwin, 246; Moorcraft, p. 198.

7. Cilliers, p. 167; Moorcraft, p. 63.

8. Godwin, p. 281.

9. Cilliers, p. 50; Godwin, págs. 218-24; Moorcraft, págs 64, 198.

10. Godwin, p. 308.

11. Cilliers, p. 169.

12. Charles Edward Callwell, *Small Wars: Their Principles and Practice*, 3rd ed. (1896; London: H.M.S.O., 1906), p. 41.

13. Godwin, p. 1, págs. 98-99.

14. Moorcraft, p. 33, págs. 79-80.

15. Flower, p. 175.

16. Cocks, Chris, *Fireforce: One Man's War in the Rhodesian Light Infantry*, 4th ed. (Johannesburg: 30° South Publishers, 2006), págs. 3-27; Charlie Warren, *At the Going Down of the Sun . . .* (Zanj Press, 2006), págs. 23-24.

17. Croukamp, Dennis, *The Bush War in Rhodesia: The Extraordinary Combat Memoir of a Rhodesian Reconnaissance Specialist* (Boulder: Paladin Press, 2007), 10-15; Faan Martin, *James and the Duck: Tales of the Rhodesian Bush War (1964-1980)—The Memoirs of a Part-Time Trooper* (Central Milton Keynes: AuthorHouse, 2007), p. 16, p. 21, p. 29, págs. 37-38.

18. Cocks, p. 31; Warren, p. 15.

19. Dan, Wylie, *Dead Leaves: Two Years in the Rhodesian War* (Pietermaritzburg: University of Natal Press, 2002), págs. 18-19.

20. Greiner, Bernd, "First to go, last to know." *Der Dschungelkrieger in Vietnam, Geschichte und Gesellschaft* 29 (2003), págs. 249-50.

21. *Rhodesian COIN Manual*, chap. 3, sec. 1-2.

22. Godwin, 93; Ronald Reid-Daly, and Peter Stiff, *Selous Scouts Top Secret War* (Alberton: Galago Publishing, 1983), 76; Robert Thompson, *Defeating Communist Insurgency: Experiences from Malaya and Vietnam* (London: Chatto & Windus, 1966), págs. 84-89.

23. Wood, J.R.T., *Counter-strike from the Sky: The Rhodesian All-Arms Fireforce in the War in the Bush, 1974-1980* (Johannesburg: 30° South Publishers, 2009), págs. 38-39, 93-95.

24. Daly-Reid, págs. 589.

25. Wood, J.R.T., *The War Diaries of André Dennison* (Gibraltar: Ashanti Publishing Limited, 1989), págs. 251-57, 233-45, 263-77.

26. Cohen, Barry, "The War in Rhodesia: A Dissenter's View," *African Affairs* 76 (October 1977): p. 485.

27. Martin, 166; Charles Mellon, "Top Secret War: Rhodesian Special Operations," *Small Wars & Insurgencies* 16 (marzo de 2005): p. 65; Moorcraft, p. 107.

28. Cocks, 219-20; Warren, 202-203.

29. Cocks, 68, 228; Croukamp, 138.

30. Cilliers, págs. 94-95.

31. Warren, págs. 39, 51-52; Cocks, p. 53.

32. Warren, p. 52.

33. Wood, *The War Diaries*, págs. 251-57, 264-77.

34. Warren, p. 39. Wood, *The War Diaries*, págs. 169-275.

35. Cocks, págs. 63, 142, 147; Martin, págs. 129-30.

36. Martin, págs. 129-130.

37. Cocks, págs. 46, 141; Warren, págs. 77-78.

38. Cocks, págs. 137-38; Martin, págs. 199-200; Warren, p. 149.

39. Moorcraft, p. 51.

40. Cocks, p. 63; Moorcraft, p. 118. For John Cronin; Cohen, p. 493; Croukamp, p. 319; Douglas H. Hubbard, Jr., *Bound for Africa: Cold War Fight Along the Zambezi* (Annapolis: Naval Institute Press, 2008), págs. 102-103; Martin, p. 75; Warren, págs. 184-85; Wylie, p. 94.

41. Herring, George C., *America's Longest War—The United States and Vietnam, 1950-1975*, 4th ed. (1979; New York: McGraw-Hill, 2002), p. 186.

42. Hubbard, p. 23; Martin, págs. 76-77.

43. Godwin, p. 11.

44. Cocks, págs. 155, 233; Martin, xiv.

45. Lewy, Guenter, *America in Vietnam* (New York: Oxford University Press, 1978), 309-10.

46. Cole, Barbara, *The Elite The Story of the Rhodesian Special Air Service* (Transkei: The Three Knights, 1984), p. 55.

47. Robert Thompson, *Defeating Communist Insurgency—Experiences*

from Malaya and Vietnam (London: Chatto & Windus, 1966), págs. 84, 87, 89. 48. Flower, p. 105.

49. Reid-Daly, págs. 18-19.

50. Trethowan, Anthony, *Delta Scout: Ground Coverage Operator* (Johannesburg: 30° South Publishers, 2008), p. 129, págs. 135-36.

51. Hack, Karl, "British Intelligence and Counter-Insurgency in the Era of Decolonization: The Example of Malaya," *Intelligence and National Security* 14 (1999): p. 131.

52. Cole, p. 42; Reid-Daly, p. 177.

53. Cole, págs. 170, 198, 233, 272, 306, 322, 352; Reid-Daly, págs. 280, 291.

54. Reid-Daly, págs. 58, 66-67, 124.

55. Cocks, págs. 79, 218, 245; Croukamp, págs. 435-36; Warren, p. 72.

56. Wood, *The War Diaries*, p. 378.

57. Wood, *Counter-strike*, p. 111.

58. Ibid., p. 347.

59. Wylie, p. 153.

60. Cocks, p. 112; Warren, págs. 14-17.

61. Croukamp, p. 132.

62. Warren, p. 72.

63. Godwin, p. 213.

64. Cilliers, págs. 220, 224-25.

65. Hack, págs. 130-31.

66. Cilliers, *Counter-Insurgency in Rhodesia*, págs. 223-24.

67. Reid-Daly, *Selous Scouts*, 35. For Peter Stanton; Ibid, págs. 21, 22, 37-52, 58-71, 89, 118, 130, 141, 147, 153, 181, 194, 197, 199, 220, 223, 311-13, 335-40, 686, 694, 699, 704. For references to Winston Hart.

68. Cocks, p. 245; Croukamp, p. 173; Warren, p. 75.

69. Cocks, págs. 79-80, 218, 245.

70. Cocks, p. 245; Warren, p. 277.

71. Flower, págs. 199, 204.

72. Moorcraft, págs. 38, 129-35. For a detailed account of ZANLA coercion in peasant communities, see Norma J. Kriger, *Zimbabwe's Guerrilla War Peasant Voices* (New York: Cambridge University Press, 1992).

73. Flower, p. 211.

74. Cohen, págs. 488-89.

75. Cocks, págs. 93, 97; Wylie, págs. 144, 152.

76. Wood, págs. 27, 347.

77. Cocks, p. 93.

78. Warren, págs. 39-40.

79. Croukamp, p. 410.

80. Moorcraft, págs. 148, 177-78.

81. Paret, Peter, *French Revolutionary Warfare from Indochina to Algeria: The Analysis of a Political and Military Doctrine* (New York: Frederick A. Praeger Publishers, 1964), p. 37.

82. Croukamp, págs. 445-46.

83. Warren, págs. 282-85.

84. Moorcraft, págs. 178-79.

85. Cilliers, págs. 218-35. For a discussion of Rhodesia's intelligence effort without reference to the issue of prisoners; Godwin and Hancock, *The Rhodesian War*, 284 refers to Cocks (236) to show how the war brutalized white society; Moorcraft does not mention the execution of prisoners.

86. Daniel Branch, *Defeating Mau Mau, Creating Kenya Counterinsurgency, Civil War, and Decolonization* (New York: Cambridge University Press, 2009), págs. 115-16, 146-47; Kalyvas, Stathis, *The Logic of Violence in Civil War* (New York: Cambridge University Press, 2006), págs. 145, 389; Kriger, págs. 208-209.

87. Haass, Richard N., *War of Necessity, War of Choice: A Memoir of Two Iraq Wars* (New York: Simon & Schuster, 2009), págs. 199-203; *New York Times*, Times Topics, United States Special Operations Command, <http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/organizations/s/united_states_special_operations_command/index.html?inline=nyt-org> (13 de mayo de 2010).

88. ISAF, 'History' and 'Mission.' <<http://www.isaf.nato.int/history.html>>, and <<http://www.isaf.nato.int/mission.html>> (3 de octubre de 2010).

89. Barnes, Julius E., "U.S. doubles anti-Taliban special forces," *Los Angeles Times*, 15 de abril de 2010.

90. Ellick, Adam B., "U.N. Official Calls for Review of American Raids," *New York Times*, 14 June 2009, New York edition; Richard A. Oppel, Jr., and Rod Nordland. "U.S. is Reining in Special Forces in Afghanistan," *New York Times*, 16 de marzo de 2010, New York edition; Schmitt, Eric and March Mazzetti. "U.S. Halted Some Raids in Afghanistan," *New York Times*, 10 de marzo de 2009, New York Edition.

91. Nagl, John A., *Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam* (Chicago: University of Chicago Press, 2002). Reprinted with foreword by Peter J. Shoemaker and preface by John A. Nagl (Chicago: University of Chicago Press, 2005). Page references are to the 2005 edition, xii, págs. 27-28.

Incrementando el profesionalismo militar a través de las generaciones

Mayor Edward Cox, Ejército de EUA;

Mayor Kent W. Park, Ejército de EUA;

Rachel M. Sondheimer, Doctora en Filosofía y

Coronel Isaiah Wilson, III, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA

Este artículo fue proporcionado por los autores, extraído de su capítulo en el libro que esta por editarse titulado Civil Military Relations in Perspective: Strategy, Structure and Policy, editado por Stephen J. Cimbala y publicado este otoño por Ashgate.

EL CONOCIMIENTO ESPECÍFICO del Ejército puede ser clasificado en cuatro capacidades: militar y técnico; moral y ético; político y cultural; desarrollo humano. De las cuatro, la capacidad de desarrollo humano distingue al Ejército como una profesión. Dado que los oficiales ingresan, se desarrollan, lideran, y eventualmente, se retiran, tienen un profundo impacto en la institución como grupos. Dicho impacto se deriva de las influencias generacionales en la institución castrense y de sus mandos. En este artículo se analiza cómo las diferencias generacionales contribuyen y obstaculizan la capacidad de desarrollo humano con la que el Ejército debe contar para socializar, capacitar, educar y desarrollar al cuerpo de oficiales a fin de que sean buenos administradores de la profesión.

En un momento dado, coexisten tres generaciones de actuales líderes del Ejército,

trayendo consigo distintas experiencias formativas y puntos de vistas sobre el profesionalismo. Las vivencias de estos tres grupos de personas profundamente marcarán el funcionamiento y legado de la institución mucho después de sus respectivas permanencias. La manera en que cada grupo de líderes moldea al Ejército, estará estrechamente relacionado con sus propias experiencias formativas durante sus ascensos de grado. Hoy, en los salones del Pentágono, a estas generaciones se les llama “Generales de la guerra del Golfo, Coroneles de Bosnia/Kosovo y Capitanes y Mayores de Irak y Afganistán”. Un análisis más detallado de estos tres grupos revela gran parte de las experiencias formativas que moldearon sus opiniones profesionales:

La generación. Nacidos entre 1946 y 1964, este grupo de alrededor de 77,3 millones de personas cumplieron la mayoría de edad durante un período de importante transición política y social.¹ La generación en sí atravesó dos períodos marcadamente distintos: la década de 1950, cuando la sociedad estaba todavía profundamente arraigada a los valores tradicionales de estabilidad y responsabilidad, y la década de 1960 y 1970, un período importante de agitación social y política

El Mayor Edward Cox es profesor adjunto de política estadounidense, política pública y estrategia en el departamento de Ciencias sociales de la Academia Militar de Estados Unidos (USMA), West Point, Nueva York. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la USMA y una Maestría de la Universidad de Syracuse.

El Mayor Kent W. Park es profesor de política, pautas y estrategia estadounidense en el Departamento de Ciencias Sociales en la USMA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la USMA y una Maestría de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de Harvard.

Rachel M. Sondheimer es profesora asistente de política,

pautas y estrategia estadounidense del departamento de Ciencias Sociales de la Academia Militar de Estados Unidos. El trabajo de la Dra. Sondheimer ha sido publicado en el Journal of Political Science y en muchos otros volúmenes editados. Cuenta a su haber con un Doctorado en Filosofía de la Universidad de Yale.

El Coronel Isaías Wilson, III, es un profesor asociado y director del Programa de Política estadounidense, pautas y estrategia en West Point. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la USMA y un doctorado de la Universidad de Cornell. Es autor de un recién publicado libro titulado Thinking Beyond War: Civil Military Relations and Why America Falls to Win the Peace.



(Ejército de EUA)

Un soldado estadounidense en una patrulla de combate en la provincia Phuoc Tuy, Vietnam del Sur, junio de 1966.

en nuestra sociedad. Desde el movimiento a favor de los derechos civiles hasta la guerra de Vietnam, esta generación fue testigo y experimentó los efectos de la contracultura rebelde contra la autoridad. Dentro del cuerpo de oficiales, los boomers conforman la mayoría de los oficiales de grado superior; los más jóvenes de esta generación cumplirán 30 años de servicio este año. Mientras que los oficiales de este grupo fueron comisionados durante la época de Vietnam, la mayoría de las carreras como oficiales de los boomers comenzó en la década de 1980, al principio de la nueva expansión militar de la administración del Presidente Reagan. Experimentaron la profesionalización post-Vietnam del Ejército con grandes inversiones en nuevas tecnologías y equipos. En calidad de Tenientes y Capitanes, se entrenaron y prepararon para la invasión soviética a través del corredor de Fulda, solo para ver a sus adversarios colapsar

sin haber disparado ni un solo tiro. En lugar de pelear contra las filas armadas soviéticas, esta generación de oficiales peleó en el desierto contra Saddam Hussein durante la guerra del Golfo Pérsico con el grado de Capitanes y Mayores de mayor antigüedad. Sus carreras continuaron como Tenientes Coroneles y Coroneles con algunos de los integrantes más antiguos ascendidos a grados de Oficial General durante los períodos de las operaciones en Somalia y en Kosovo y antes del 11-S.

La generación X. Nacidos entre el año 1965 y 1980, este grupo de 46 millones de personas, a veces se conoce como la “generación MTV”.² Mientras que la generación de los boomers llegó a la mayoría de edad durante un período de cambio social dramático, la generación X llegó a su mayoría de edad durante un tiempo de un fuerte cambio tecnológico. Las nuevas innovaciones en la tecnología tales como los

facsimiles, las fotocopadoras y las computadoras fundamentalmente cambiaron la manera en que las personas vivían y trabajaban. Dentro del cuerpo de oficiales, la generación X constituye la mayor parte de los oficiales de grado superior con algunos de los integrantes más antiguos recientemente ascendidos a Oficiales Generales. Principalmente comisionados después de la guerra Fría, la guerra del Golfo fue la primera prueba para algunos de los oficiales más antiguos mientras que “Otras operaciones militares distintas a la guerra” (MOOTW, por sus siglas en inglés) se convirtieron en la norma, hasta cierto punto a regañadientes para los soldados más jóvenes. A diferencia de los boomers y otras generaciones, este conjunto de oficiales no compartió una experiencia de guerra común en el sentido tradicional de tener un adversario monolítico. Si bien experimentaron un aumento en el ritmo operacional, se dedicaron a una variedad de misiones de mantenimiento de la paz, imposición de la paz y de ayuda humanitaria. Esta situación cambió después del 11-Sep cuando dicha generación de oficiales proporcionó la

mayor parte de los líderes tácticos en Afganistán e Irak. Cuando llegaron al grado de oficiales de mayor antigüedad, casi todos habían servido múltiples asignaciones de combate.

La generación Y. También conocida como “eco boomers”, “milenio” y “siguiente generación”, este grupo de personas nacieron entre 1980 y 1994. La mayoría está comenzando a entrar a la fuerza laboral. Un número aproximado de 76 millones, constituyen una de las más grandes generaciones desde la “Gran generación” de la Segunda Guerra Mundial.³ Tomando en consideración que las dos generaciones anteriores eran novatas en la tecnología digital, quienes tuvieron que aprender y adaptarse a la era de la información, la generación milenio son innatamente digitales. No recuerdan no contar con computadoras, Internet, televisión por cable y teléfonos celulares. Para la generación milenio, el realizar, simultáneamente, múltiples tareas es la norma y se sienten perfectamente cómodos conectados a *YouTube*, leyendo un correo electrónico, chateando por la mensajería instantánea, actualizando su estatus en *Facebook*, todo



Ejército de EUA

El personal militar examina un misil Scud derribado durante la operación Tormenta del Desierto por un misil Patriot de defensa aérea táctica, 26 de mayo de 1992.

mientras escuchan música en su *iPod*. La mayoría no recuerda un mundo antes del 11-Sep cuando los pasajeros no tenían que quitarse los zapatos antes de abordar un avión. Gran parte de los milenios ingresaron en el Ejército en Guerra y no tienen el concepto de un Ejército en tiempo de paz. Al conformar casi la totalidad de la población de Tenientes y Capitanes, los milenios llevan la peor parte de la lucha táctica en Irak y Afganistán. No comprenden cuando los oficiales de generaciones anteriores hablan de una rotación “normal” por los centros de adiestramiento nacional. Para los milenios, la contrainsurgencia y el contraterrorismo constituyen la norma. Los oficiales de la generación Y son tácticamente muy competentes, aguerridos y confían en sus habilidades para llevar a cabo, independientemente, operaciones de mando y control de niveles superiores. En vista de esto, son comprensivamente “irreverentes” al mando y control jerárquico. Son tácticamente talentosos como combatientes pero, a menudo, inmaduros en su comprensión y apreciación del nivel operacional y estratégico.

Una diferencia que existe entre los boomers y la Generación Y se destaca anteriormente—el grado de autonomía con la que se siente cómoda cada generación. Los boomers crecieron en un Ejército donde, frecuentemente, los pelotones y compañías se movían con las brigadas y divisiones como un conjunto. La generación Y se siente cómoda trabajando autónomamente, incluso, separados de sus propios batallones; lo ven como la norma. Como resultado, la generación Y se siente aún más “distanciada” de sus mandos superiores que las generaciones predecesoras.

Transiciones. La perspectiva generacional influye profundamente en el proceso de toma de decisiones y estilos de liderazgo futuros. La promoción de Oficial de mandos medios a Oficial de grado superior es una de las transiciones más difíciles que se tiene que realizar durante la carrera profesional de los oficiales del Ejército. Algunos jamás hacen la transición y continuarán operando con perspectivas atascadas en el nivel táctico. El sistema de promoción y selección de mandos del



(Sargento Adam Manni, DOD)

El Sargento Edward Westfield de la compañía Bravo, 1^{er} Batallón. 4^o Regimiento de Infantería, Ejército de Estados Unidos en Europa, lleva a su equipo de fuego de regreso vuelta a la base, luego de completar una misión de patrulla cerca de la Base de Operaciones Bayloygh en Zabul, provincia de Afganistán, 20 de marzo de 2009.

Ejército refuerza este comportamiento, al depender del rendimiento táctico como indicador clave para el potencial estratégico. No debe sorprender entonces, que los oficiales de grado superior recuerden sus experiencias tácticas y dependan de las mismas, consciente o inconscientemente, para que les ayude a analizar nuevas situaciones. Esta visión del mundo, formada a principios de la carrera, proporciona una perspectiva profesional en distintos cursos de acción. Como tal, si bien difícil —y en algunos casos resulta contraproducente— el clasificar a oficiales con base en sus antecedentes generacionales, el comprender los hitos formativos de estas diferentes poblaciones, nos puede ayudar a comprender mejor el comportamiento agregado y las interacciones entre los distintos niveles del cuerpo de oficiales.

Frente a la coexistencia de estas tres generaciones sumamente distintas bajo la égida del “actual liderazgo del Ejército”, ¿cómo comunicamos y desarrollamos un único espíritu profesional contemporáneo? Como organización, el Ejército debe maximizar la transmisión de los conocimientos especializados de cada grupo entre las generaciones. Por ejemplo, el mando de mayor antigüedad aporta años de experiencia que debe transmitir en forma descendente a las generaciones más jóvenes, mientras que el liderazgo de menor antigüedad aporta el conocimiento de la actual fuerza de combate que es útil para sus superiores. ¿Cómo se comunica mejor este conocimiento como un medio para moldear la futura profesión del Ejército?

La importancia de la enseñanza, el aprendizaje y la tutoría

El diálogo y el discurso entre las generaciones son la clave para la formación de un espíritu profesional coherente dentro del Ejército. Hablando en términos generales, las instituciones castrenses deben permitir que las generaciones enseñen y aprendan unas de las otras en contextos formales e informales. Además, esta enseñanza y aprendizaje, deben producirse de arriba abajo, de abajo arriba y de compañero a compañero.

Estos estilos de relación y comunicación deben adoptar un modelo de tutoría, distinto al entrenamiento. El entrenamiento involucra la transmisión de conocimientos de las generaciones anteriores a las siguientes, bajo el supuesto de un

entorno estancado en el cual existe una respuesta conocida y finita que puede ser impartido a la siguiente generación. Tal entrenamiento, generalmente es realizado por aquellos que ya no están en la profesión. A diferencia, la tutoría implica la decantación de una metodología para incorporar los conocimientos y cultivar una manera de pensar a medida que uno se adapta a un entorno cambiante. Aquí, no hay ninguna respuesta conocida o finita, pero hay una forma correcta de pensar acerca de la solución de problemas y el cultivo de la ética para moldear el comportamiento. Por lo regular, tal tutoría es realizada por oficiales de mayor antigüedad activos en la profesión.

Estudios de caso de períodos de entreguerras

A fin de destacar la importancia de la tutoría y el diálogo dentro de las organizaciones coexistentes, se presentan análisis breves de los principales avances en el cultivo del profesionalismo del Ejército durante tres períodos de entreguerras. Los períodos de entreguerras dan tiempo para la autoreflexión y recolección de lecciones aprendidas del conflicto más reciente. Curiosamente, los mandos no pueden obtener una evaluación adecuada de estas lecciones a menos que halle una comunicación entre las distintas generaciones de oficiales— fuerzas de combate en el campo de batalla, oficiales de nivel medio que comandan en tierra y líderes clave que definen las estrategias desde cierta distancia. Estas referencias destacan lo que podemos aprender acerca de la importancia de la enseñanza, la tutoría y el diálogo para cultivar el espíritu profesional de cada uno de estos períodos formativos.

Post Primera y Segunda Guerra Mundial.

Los recortes presupuestarios hicieron del Ejército un proyectil hueco durante los años 1920 y 1930. La ley de Defensa Nacional de 1920 autorizó una fuerza de 18.000 oficiales y 280.000 suboficiales, pero la fuerza real del Ejército era menos de la mitad de esta cantidad. Era común que una compañía de fusileros contara con solo siete u ocho hombres disponibles para el servicio. En 1932, el Jefe de Estado Mayor, Douglas MacArthur, informó que Bélgica y Portugal tenían ejércitos más grandes que el de Estados Unidos.⁴ Forzados a hacer más con menos, el

cuerpo de oficiales renovó su enfoque sobre el profesionalismo, basándose en las reformas del Secretario Elihu Root, días después de haber estallado la guerra Hispano-estadounidense. La tutoría señalada jugó un rol clave en el desarrollo del oficial. Los oficiales de menor antigüedad y de nivel medio, muchos de los cuales eran veteranos del reciente conflicto, se animaron a investigar y a publicar artículos en las revistas militares, las cuales florecieron durante este tiempo. En dos famosos ejemplos, George Patton y Dwight Eisenhower, fueron instados a investigar y a publicar artículos en el Diario de Infantería en 1920.⁵

La División de planes de Guerra del Estado Mayor General llevó a cabo una revisión del sistema de educación de los oficiales del Ejército, basado en los aportes de Newton Baker, Secretario de Guerra, en ese entonces. Al reflexionar sobre la experiencia estadounidense en la Primera Guerra Mundial, el Secretario Baker quería oficiales para el Estado Mayor General que poseyeran un “conocimiento más amplio, no solo de sus funciones puramente militares, sino también una comprensión total de todas las agencias, tanto gubernamentales como industriales, necesariamente involucradas en una nación en guerra”.⁶ En todos los niveles, a los oficiales se les instó a cuestionar las suposiciones básicas y a desarrollar habilidades de pensamiento crítico a través de las instituciones educativas del Ejército. Durante este tiempo, en la Academia militar,

bajo la dirección de Herman Beukema—un profesor de economía, gobierno e historia—los cadetes comenzaron a estudiar, por primera vez, las relaciones internacionales, usando una metodología comparativa.⁷

La Escuela de Guerra del Ejército fue separada del Estado Mayor General y se restablecieron dos escuelas para oficiales subalternos en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Las tres escuelas destacaron la necesidad de la planificación efectiva del Estado Mayor para resolver colaborativamente un problema militar hipotético, culminando con un ejercicio de juego de guerra. No todos los oficiales estaban preparados para tal plan de estudio. De los 78 oficiales que asistieron a la clase del año 1920 de la Escuela de Guerra del Ejército, 10 no completaron el curso y tampoco recibieron crédito por su asistencia. Otros tres completaron el curso pero no fueron recomendados para comando ni estudios en el Estado Mayor General.⁸

Durante este periodo de entreguerras, las restricciones presupuestarias y la organización de las instituciones castrenses proporcionaron un espacio a las distintas generaciones en el cuerpo de oficiales para enseñar y aprender unos de los otros, tanto en contextos formales como informales. El enfoque de tutoría, el cual es claramente diferente a un estilo de comunicación, facilitó y reforzó los lazos de camaradería y confianza que establecería un grupo de oficiales profesionales cuando empezó la Segunda Guerra Mundial.

Desde la post-guerra de Vietnam hasta la guerra del Golfo. El período inmediatamente después a la guerra de Vietnam, fue una época tumultuosa no solo para el Ejército de Estados sino para toda la Nación. La tensión racial, el consumo desenfrenado de droga y la creciente desilusión del sistema político tras los asesinatos y escándalos políticos de alto perfil, sirvieron para socavar los cimientos institucionales de nuestra sociedad. Fue durante este turbulento y caótico periodo que el Ejército se convirtió en “toda una fuerza de voluntarios” (*AVF*, por sus siglas en inglés). Esto dio inicio a una serie de reformas en el Ejército estadounidense que significativamente alteró el futuro de la fuerza y la necesitada confianza en la tutoría y educación de sus filas.



El Sargento Anthony Mahoney, Sargento Mayor del Cuerpo de Cadetes de EUA habla a los cadetes acerca de las responsabilidades del Suboficial, Campamento Buckner, Nueva York, 1 de julio de 2009.



(DOD)

Ceremonia realizada en el Campamento Murphy, Ritzal, marcando la inducción del Cuerpo Aéreo del Ejército Filipino. Detrás del Teniente General Douglas MacArthur de izquierda a derecha están el Teniente Coronel Richard K. Sutherland, el Coronel Harold H. George, el Teniente Coronel William F. Marquat, y el Mayor LeGrande A. Diller; 15 de agosto de 1941.

La creciente dependencia de las mujeres para llenar las filas de la *AVF* se convirtió en una tendencia emergente, resultante del fin del servicio obligatorio el 1 de julio de 1973.⁹ El alistamiento inicial de la *AVF* no satisfizo las expectativas, en lo que se refiere a calidad y cantidad, con un número récord de reclutas de IV categoría (la categoría más baja de alistados en la prueba de Calificación de las Fuerzas Armadas). El reclutamiento de mujeres en las filas trajo reclutas altamente calificados, la mayoría con diplomas de secundaria. Las mujeres suplieron las escasas de calificados reclutas del sexo opuesto.¹⁰

A pesar de los esfuerzos del Ejército, la década de los 70 fue conocida como la década perdida. Un informe interno realizado por la Corporación BDM para el Pentágono, declaró en 1973 que el Ejército estaba “cerca de perder su orgullo, su corazón y su alma y, por lo tanto, su efectividad en combate”.¹¹ En 1979, el General Shy Meyer, Jefe de Estado Mayor del Ejército, informó al Presidente Carter, “Sr. Presidente, básicamente lo que tenemos es un Ejército hueco,” ya que no contaba con las divisiones

ni la capacidad de sustentación para reforzar a las fuerzas estadounidenses en Europa, en caso que se diera un ataque soviético.¹² Solamente cuatro de las diez divisiones activas en Estados Unidos podían desplegarse en el extranjero en caso de emergencia, y la fuerza estaba plagada con el abuso crónico de droga y alcohol, al igual que un gran número de reclutas con diplomas de secundaria obtenidos con la calificación más baja desde que acabó el servicio obligatorio.¹³

El impacto de este estrés sobre las fuerzas en dicho periodo de transición, abrió las líneas de comunicación entre los oficiales de nivel medio y sus superiores. Con sus recientes experiencias de combate, aún frescas en sus mentes, los oficiales de nivel medio se tornaron cada vez más locaces al expresar su descontento con los líderes del Ejército de alto grado y con la burocracia. Algunos de estos comentarios llegaron a un selecto número de altos oficiales quienes vieron la necesidad de llevar a cabo amplias reformas y estuvieron dispuestos a escuchar las sugerencias de sus subalternos. Uno de estos oficiales fue el General William Depuy, quien supervisó

la drástica reorganización del Ejército en el que el Comando del Ejército Continental fue dividido en el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército (*TRADOC*, por sus siglas en inglés). Separar a *TRADOC* en un centro más independiente para el aprendizaje y desarrollo, le permitió al Ejército progresar. Emergió la nueva doctrina e ideas radicales sobre el entrenamiento, incluso, el desarrollo de Centros de Entrenamiento Nacional, que incorporaron juegos de guerra realistas mediante ayudas de entrenamiento de alta tecnología como MILES (Multiple Integrated Laser Engagement System, Sistema múltiple de láser integrado). Esto fue un drástico cambio del modelo de entrenamiento tradicional de grados e instrucción en el salón de clase.

Los mandos también reaccionaron ante los cambios en el Ejército mediante la creación de nuevos centros para estudios y reflexión e intentaron reformular la identidad de los integrantes más jóvenes del Ejército. Los mandos principales fueron facultados por el Jefe de Estado Mayor del Ejército a encabezar los esfuerzos para revitalizar el estudio sobre el liderazgo y profesionalismo. Uno de estos

principales líderes fue el Teniente General Walter Ulmer, quien arriesgó su carrera al dar una reprimenda mordaz al Ejército en el *Study on Military Professionalism* (Estudio sobre el profesionalismo militar). A fin de aumentar el número de reclutas calificados que se alistaran en el Ejército bajo el *AVF*, el General Max Thurman alineó mejor la estrategia y tácticas de reclutamiento con las motivaciones e intereses de las generaciones más jóvenes con un nuevo mensaje de propaganda: “Sea todo lo que puede ser”.¹⁴ Estos líderes actuaban como defensores de ideas nuevas y progresistas emergentes dentro de las filas. Invirtieron tiempo y energía escuchando y basándose en las opiniones de sus subalternos y, en algunos casos, arriesgaron sus carreras para cambiar la cultura profesional del Ejército. Finalmente, tuvieron éxito en el establecimiento de un nuevo marco conceptual para reconstruir al Ejército, y prepararon el camino para las nuevas generaciones.

Desde la post-guerra del Golfo hasta el 11-Sep. El 28 de febrero de 1991, las fuerzas de la coalición encabezadas por Estados Unidos y el ejército más grande del mundo derrotaron a Saddam Hussein solo 100 horas después del inicio de la invasión.¹⁵ De muchas maneras esto validó el cambio estratégico y las inversiones realizadas en las dos décadas anteriores. La doctrina, el entrenamiento, el equipamiento, el personal y el mando, llegaron a significar el renacimiento del Ejército de Estados Unidos de las sombras de la guerra de Vietnam. El impresionante éxito reforzó la visión tradicional de la guerra como amenazas convencionales que requieren de tecnología avanzada y el uso abrumador de fuerza. El desarrollo de capacidades no convencionales para afrontar las amenazas asimétricas fue, en gran medida, marginado, incluso mientras el Ejército se desplegaba en un número creciente de misiones *MOOTW*.

El panorama político doméstico inmediatamente después de la primera guerra del Golfo era desafiante y reflejaba la típica reacción estadounidense de posguerra— una dramática reducción de fuerza esperando que se generara un dividendo de paz que pudiera usarse para las apremiantes necesidades domésticas, a medida que la economía emergía de una recesión. De



Ejército de EUA

General Maxwell R. Thurman.

hecho, dado el abrumador éxito militar, tanto los mandos como los ciudadanos estadounidenses consideraron que las fuerzas armadas eran demasiado grandes para el entorno de seguridad del futuro.

La falta de cualquier amenaza claramente identificable durante este periodo alentó la

Con sus recientes experiencias de combate, frescas en sus mentes, los oficiales de nivel medio se tornaron cada vez más locuaces al expresar su descontento con los líderes del Ejército de alto grado y con la burocracia.

percepción de que era prudente reducir las fuerzas armadas. Por consiguiente, las restricciones presupuestarias obligaron a los militares a equilibrar sus esfuerzos entre mantener el apresto y adquirir nuevas capacidades para hacerle frente a la creciente gama de amenazas si bien desconocidas, sospechadas. Estas condiciones obligaron al Ejército a reclutar, equipar y entrenar a una fuerza militar capaz de proveer la defensa común, pero de una manera “económica” y con una fuerza mecanizada tradicional.

Durante este periodo de entreguerras la generación de los Boomers sirvió como oficiales superiores, y los integrantes de la generación X como mandos de pelotón y comandantes de compañía. El entrenamiento, la educación y la tutoría eran robustas, con la mayoría de las unidades realizando, regularmente, sesiones de Desarrollo Profesional de Oficial y Desarrollo Profesional de Suboficial. Sin embargo, casi todo este entrenamiento se hacía dentro del contexto del éxito que el Ejército disfrutó en la Operación Tormenta del Desierto. A medida que las unidades se involucraban más en las *MOOTW*, la mentalidad imperante

siguió considerando estas operaciones como una atracción secundaria al evento principal, una guerra regional de gran envergadura.

El camino por delante

Una revisión de la introspección del Ejército durante tres periodos de entreguerras clave destaca la necesidad de capacitación y comunicación intergeneracional al mismo tiempo que el Ejército reacciona ante un panorama cambiante.

Además, las referencias destacan la importancia de centrar la enseñanza, el entrenamiento y la tutoría en la dinámica interna de la institución, especialmente, en lo que respecta a la creación y mantenimiento de una institución profesional.

Además, estos hitos destacan la importancia de centrar la enseñanza, el entrenamiento y la tutoría en la dinámica interna de la institución, especialmente en la creación y el mantenimiento de una organización profesional.

El Ejército entrará en otro periodo de transformación de entreguerras a medida que nos acercamos al final de las operaciones en Afganistán. La brecha generacional en este periodo se verá agravada por las condiciones post-11-Sep, con nuevos enemigos, nuevos ambientes de batalla y nuevos tipos de guerra. También dichas condiciones se verán afectadas por los rediseños de la fuerza de “Transformación del Ejército” y el cambio desde un diseño de combate aeroterrestre de Ejército de Excelencia, basado en la división como la unidad de combate básica, a uno de “fuerza modular,” donde “conectar y operar” es la metáfora operacional y de organización y el equipo de combate de brigada, es la nueva unidad de combate básica. Lo que queda claro de los estudios de caso anteriores es que cada generación de oficiales de menor antigüedad tiene una tendencia a desconectarse de la generación anterior, un sentimiento que sus mayores “no comprenden”. La comunicación, la capacitación y la tutoría tienen un largo camino por recorrer para mejorar esta tendencia a la desconexión. Sin embargo, la brecha generacional es mucho más extrema de lo que antes fue. El Ejército debe crear un clima de comunicación, a través de sus tres generaciones de líderes para desarrollar un cuerpo de oficiales que dirigirá al “próximo Ejército”, aprovechando las experiencias y los conocimientos de cada uno de estos grupos.

Tan importante como el método del diálogo entre y dentro de las generaciones de líderes que coexisten dentro del Ejército en cualquier momento dado, es la esencia de esas conversaciones. Como tal, concluimos este artículo con seis temas clave y preguntas subyacentes que pueden ayudar a informar las consideraciones contemporáneas y del futuro en el desarrollo del oficial profesional del Ejército:

El Ejército entrará en otro periodo de transformación de entreguerras a medida que nos acercamos al final de las operaciones en Afganistán.

- El soldado y el proceso político. ¿Qué significa ser un profesional militar en el siglo XXI? ¿Cómo inculcamos la noción de profesionalismo en el actual y futuro cuerpo de oficiales? ¿Cómo puede el oficial militar proporcionar sugerencias políticas con base en la experiencia mientras mantiene una neutralidad y evita fomentar las políticas partidistas?

- El soldado y las complejidades militar-industrial-parlamentarias. ¿Cambia la naturaleza del profesionalismo militar en tiempos de guerra con respecto a tiempo de paz, y cómo afecta la guerra permanente esta dinámica? ¿Cuáles son las consecuencias en la política de seguridad nacional con la obsolescencia del profesionalismo militar o el decrecimiento del control objetivo?

- El soldado y el proceso de elaboración de la estrategia. ¿Cómo afecta el entorno cambiante de amenaza al proceso de elaboración de la estrategia? ¿Cuentan los militares con la necesaria jurisdicción, legitimidad y experiencia para cumplir nuestras obligaciones profesionales con nuestro país en lo que toca a “nuevas fronteras”, por ejemplo, ciberseguridad?

- El soldado y la campaña política. ¿Cuál es el equilibrio adecuado que debe haber entre el soldado profesional y el ciudadano activo encarnado en el soldado ciudadano? ¿Deben abstenerse de votar los profesionales militares

en las elecciones para elegir a su Comandante en Jefe? ¿Cuáles son los efectos de la coexistencia contemporánea de la campaña permanente y la guerra permanente?

- El soldado y las complejidades de la Prensa. ¿Cuál es el papel que desempeñan los medios de comunicación en la conformación de las percepciones de los militares en el proceso político y el profesionalismo militar? ¿Qué desafíos presenta la guerra contemporánea y la cobertura militar a la relación Estado-soldado? ¿Cómo podemos equilibrar la inclinación natural de los medios de comunicación hacia la sinceridad con el deseo militar, a menudo necesario para mantener el secreto y seguridad de la información?

- El soldado y la sociedad. ¿Cuáles son los efectos que produce el cambio militar demográfico en la relación de los militares e integración en la sociedad estadounidense? ¿Cómo se adaptan los militares a las cambiantes costumbres sociales y cómo influye el rol que juega el ejército en el proceso político y en la sociedad en general?

El diálogo y debate entre las tres generaciones de líderes sobre el papel y función que le corresponde al oficial militar profesional dentro de estas seis áreas, ayudará a que el Ejército se adapte a un mundo cambiante y a no perder de vista su misión y lugar principal dentro de la República.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. U.S. Census Bureau: Baby Boom Population, USA and by State (1 de julio de 2008): <http://www.boomerslife.org/baby_boom_population_us_census_bureau_by_state.htm> (29 de octubre de 2010).
2. U.S. Census Bureau: <<http://www.census.gov>> (29 de octubre de 2010).
3. Ibid.
4. Coffman, Edward M., *The Regulars: The American Army 1898-1941* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004), págs. 233-34.
5. D'este, Patton, Carlo: *A Genius for War* (New York: HarperPerennial, 1995), p. 297.
6. Ball, Harry P., *Of Responsible Command* (Carlisle Barracks, Pa: U.S. Army war College, 1983), p. 151.
7. Cracleñ, Theodore J., *West Point: A Bicentennial History* (Lawrence: University Press of Kansas, 2002), págs. 202-203.
8. Pappas, George S., *Prudens Futuri: The U.S. Army War College 1901-1967* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army war College, 1967), p. 104.
9. Morden, Bettie J., “Women’s Army Corps, 1945-1978” (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, First Edition, noviembre de 1990).
10. Ibid.
11. Kitfield, James, *Prodigal Soldiers* (New York: Simon & Schuster, 1995) p. 146.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. Powell, Colin y Persico, Joseph E., *My American Journey* (New York: random House, 1995).

Felicitaciones al General de Brigada Sergio Luiz Goulart Duarte



El General de Brigada Sergio Luiz Goulart Duarte recibe su espada de las manos del General del Ejército Joaquín Silva de Luna, Jefe de Estado Mayor del Ejército, el 19 de diciembre de 2011, en el Salón de honor del cuartel general del Ejército en Brasilia. La espada es una réplica de la que perteneció al patrón del Ejército brasileño, el Duque de Caxias.

EL EQUIPO DE *Military Review*, tanto militares como civiles, felicita al General de Brigada Sergio Luiz Goulart Duarte, nuestro estimado amigo y ex asesor (2008-2010), ascendido al actual puesto el 25 de noviembre de 2011.

El General Duarte asumió el mando de la 2ª Brigada de Infantería de Selva, en San Gabriel da Cachoeira, estado de Amazonas, Brasil, el 26 de enero de 2012.