Baje una aplicación en su celular que le permita escanear o leer códigos QR y tómele foto al código para entrar a nuestro sitio.

(Ejército de EUA, Gopinathan Pillai)

El estandarte del 335º Comando de Señales se pasa del BG James T. Walton al Primer Teniente Toby Crandall en la ceremonia de Asunción de mando en el Camp Arifjan, Kuwait, 27 de febrero de 2010.

PB-100-12-09/10
Headquarters, Department of the Army
PIN: 103000-000
Approved for public release; distribution is unlimited

SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2012

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

# Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2012

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

http://militaryreview.army.mil

**El generalato de Eisenhower** p. 2
Stephen E. Ambrose

**El honor militar: Virtud de ayer, hoy y mañana** p. 23
Coronel Ricardo Silvestre González Elul, Ejército de Tierra Español

**El desarrollo de una filosofía de mando eficaz** p. 74
Teniente Coronel Harry C. Garner (Retirado), Ejército de EUA

Centro de Armas Combinadas, Fuerte Leavenworth, Kansas

# Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA



**Teniente General David G. Perkins**
*Comandante, Centro de Armas Combinadas (CAC)*

**Coronel John J. Smith**
*Director General*

**Redacción**
**Marlys Cook**
*Editora Jefe, Edición en inglés*
**Teniente Coronel James Lowe**
*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 Hertz Pires do Nascimento**
*Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y Asesor de la Edición Brasileña*

## 2 El generalato de Eisenhower

*Stephen E. Ambrose*

El año en que se celebra el centenario del nacimiento de Dwight David Eisenhower (nacido el 14 de octubre de 1890), provee una ocasión oportuna para revisar y evaluar su liderazgo y generalato. Ike [el apodo de Eisenhower] logró ser comandante en la vida. Aunque egresó de la Academia Militar en 1915, hasta 1942 solo había obtenido un mando; y este cargo, en una unidad de entrenamiento en el territorio continental de Estados Unidos, duró menos de un año en 1918.

## 12 Verdaderas lecciones aprendidas por los líderes luego de muchos años de guerra

*Teniente Coronel, Joe Doty (Retirado), Doctor en Filosofía, Ejército de EUA y Sargento Primero, Jeffrey E. Fenlason, Ejército de EUA*

Más de 10 años de guerra han proporcionado varias oportunidades para el Ejército de capturar las lecciones aprendidas para el futuro del desarrollo de líder —tanto para oficiales como para suboficiales. No se sabe cómo cuántas y cuáles de estas lecciones el Ejército adecuadamente traducirá en contenido, plan de estudio y pedagogía en las escuelas del Ejército o en los programas de desarrollo. En este artículo se analiza al Ejército.

## 23 El honor militar: Virtud de ayer, hoy y mañana

*Coronel Ricardo Silvestre González Elul, Ejército de Tierra Español*

Se analiza brevemente el concepto de honor militar a través de algunas páginas de la historia y de diferentes culturas, para concluir que es un concepto no solamente vigente en el seno de las instituciones militares sino un valor en alza, que debe ser inculcado a los integrantes de las Fuerzas Armadas en todos sus niveles y base de principios y valores que les estimulen y conduzcan al más exacto cumplimiento de sus deberes.

## 29 En que nos estamos equivocando con respecto a México

*Paul Rexton Kan*

En una reunión que sostuve con un oficial militar de mayor jerarquía en Afganistán, la conversación cambió a la actual violencia relacionada con el narcotráfico. El oficial dijo, "ahora hay un lugar que podría usar una dosis de contrainsurgencia". Parecía como si estuviera fomentando el recelo de Andrew Bacevich sobre la actual manera de pensar del Departamento de Defensa en cuanto a México:

## 39 Cómo aprovechar la iniciativa e innovación: Un proceso para emplear el mando tipo misión

*Teniente Coronel Chip Daniels, Ejército de EUA,*
*Mayor Mark Huhtanen, Ejército de EUA, y*
*Mayor John Poole, Ejército de EUA*

Es fácil apreciar la necesidad de institucionalizar el mando tipo misión en el Ejército actual, dado el futuro previamente citado por el general Martin E. Dempsey. En calidad de líderes, dedicamos mucho tiempo a la discusión sobre la importancia del mando tipo misión.


Foto de portada: Caballero Cruzado, cortesía de la revista Fuerzas Armadas de la Escuela Superior de Guerra de Colombia.

**Edición Hispanoamericana**
**Revista profesional del Ejército de EUA**
**Publicada por el Centro de Armas Combinadas**
**Fuerte Leavenworth, Kansas 66027-2348**
***TOMO LXVII SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2012 NÚMERO 5***

**sitio web:** http://militaryreview.army.mil

**correo electrónico:** usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil

Professional Bulletin 100-12-09/10

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

Official:

**JOYCE E. MORROW**
**Administrative Assistant to the Secretary of the Army**
**1223007**

## 51 Capacitar a líderes que puedan adaptarse e imperar en el Ejército de hoy y del futuro

*General de Brigada Gordon B. (Skip) Davis, hijo, Ejército de EUA, y*
*Teniente Coronel (R) James B. Martin, Ejército de EUA, Doctor en Filosofía*

En agosto de 2007, la histórica Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC, por sus siglas en inglés) se mudó al Centro Lewis y Clark el cual cuenta con 40.875 metros cuadrados, para continuar su tradición de 131 años de capacitar a oficiales del Ejército a fin de servir a la Nación.

## 66 La teoría de guerra justa y la democratización mediante el uso de fuerza: Dos agendas incompatibles

*Cora Sol Goldstein, Doctora en Filosofía*

Las operaciones militares del Ejército estadounidense de Afganistán e Irak no han sido éxitos militares ni políticos. Ambos países siguen siendo estados fallidos que presentan riesgos potenciales para Estados Unidos. Afganistán e Irak no se han convertido en nuestros aliados y están muy lejos de ser democracias liberales estables. En pocas palabras, el Ejército de EUA no pudo repetir el éxito obtenido de sus ocupaciones de Alemania y Japón en la Segunda Guerra Mundial.

## 74 El desarrollo de una filosofía de mando eficaz

*Teniente Coronel Harry C. Garner (Retirado), Ejército de EUA*

En el campo del liderazgo militar, pocos conceptos provocan tanta confusión y malentendidos como una filosofía de liderazgo. El ritual de cada líder militar entrante provee a su organización algún tipo de documento "filosófico", incluso, antes de terminar su ceremonia de cambio de mando de la organización. ¿Quién puede olvidar esas noches antes de asumir el mando, cuando nosotros, los jóvenes capitanes, revisábamos una pila de archivos de filosofía de mando para extraer las nuestras? En muchos casos, nuestros esfuerzos no fueron más que ejercicios en vano en un intento de llenar algunas expectativas ficticias.

## 82 ¿Qué viene después? Un argumento sobre la guerra irregular en la defensa nacional

*Mayor Phil W. Reynolds, Ejército de EUA*

¿Estamos ganando la guerra contra el terrorismo? El ex secretario de defensa, Donald Rumsfeld preguntó, "¿Está cambiando lo suficientemente rápido el DoD (Departamento de Defensa) para enfrentar el ambiente de seguridad del siglo XXI? La mayoría estaría de acuerdo en que la guerra contra el terrorismo, la así llamada "larga guerra", es de naturaleza generacional y menos una competencia de números que de recursos. En la actualidad, en esta época de restricciones fiscales, la pregunta ya no es "¿Estamos ganando la guerra contra el terrorismo?" sino más bien "¿Qué viene después?

***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) usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.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 0I93-2977) (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.**

# El generalato de Eisenhower

**Stephen E. Ambrose**

*Se mantienen los derechos del autor Stephen E. Ambrose 1990.*

*Este artículo originalmente fue publicado en la revista* Parameters*, número de junio de 1990.*

EL AÑO EN que se celebra el centenario del nacimiento de Dwight David Eisenhower (nacido el 14 de octubre de 1890), provee una ocasión oportuna para revisar y evaluar su liderazgo y generalato. Ike [el apodo de Eisenhower] logró ser comandante en la vida. Aunque egresó de la Academia Militar en 1915, hasta 1942 solo había obtenido un mando; y este cargo, en una unidad de entrenamiento en el territorio continental de Estados Unidos, duró menos de un año en 1918. Hasta diciembre de 1942, cuando hizo una visita a las líneas del frente en Túnez como Comandante del Cuartel General de la Fuerza Aliada, jamás había oído los cañones tronar en el combate.

No obstante, el 8 de noviembre de 1942, Eisenhower comandó la primera ofensiva aliada de la guerra, la Operación *Torch*. Esta fue una operación extraordinariamente compleja. Sus fuerzas, de Estados Unidos y Gran Bretaña, terrestres, navales y aéreas, atacaron en tres lugares muy separados— Casablanca, Argel y Orán— contra una fuerza neutral, el Ejército colonial de Francia, sin una declaración de guerra. La fuerza de ataque de Casablanca fue liderada por George S. Patton, hijo; alistada para el combate en el estado de Virginia, navegó a través del océano Atlántico para hacer su desembarco. Las fuerzas estadounidenses y británicas que se alistaron en Gran Bretaña para los ataques en Argel y Orán, tuvieron que navegar a través del estrecho de Gibraltar. Qué hacían los franceses, nadie lo sabía. Eisenhower esperó que fuera posible persuadirlos mediante la diplomacia, en lugar de usar la fuerza de las armas, a unirse con la causa aliada en lugar de resistir.

En resumen, Eisenhower, en su primera experiencia en combate y también en el mando, enfrentó serios problemas tanto políticos como militares. Su estado mayor estaba tan nervioso como él, pero confió en su liderazgo. Este era un tema que Eisenhower había estudiado por décadas. No lo consideró un arte, sino una destreza por aprender. "El único atributo que puede ser desarrollado por medio del estudio reflexivo y la práctica, es el liderazgo de hombres", escribió Eisenhower a su hijo que se encontraba en la Academia Militar.[1] En este punto surgió su oportunidad de demostrar que lo había desarrollado. En este caso, Eisenhower no solo ejerció un buen don de mando, sino también aprendió nuevas lecciones. Fue "durante esas horas de ansiedad" en Gibraltar, escribió Eisenhower más tarde en un bosquejo de la introducción de su autobiografía, cuando finalmente, por primera vez, se dio cuenta de que inexorable e inevitablemente la tensión y agitación erosionan el aguante de un líder, su juicio y su confianza. La presión se agudiza

*El profesor Stephen E. Ambrose recientemente regresó a su posición en el Departamento de Historia de la Universidad de New Orleans, tras un semestre como profesor invitado de Historia Militar en el Instituto de Historia Militar del Ejército de EUA en Carlisle Barracks, estado de Pensilvania. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Wisconsin, una Maestría de la Universidad Estatal de Luisiana y un Doctorado (Historia) de la Universidad de Johns Hopkins; fue Profesor Ernest J. King de Historia Marítima en la Escuela de Guerra Naval (1969-70), así como Profesor Dwight D. Eisenhower de Guerra y Paz en la Universidad Estatal de Kansas (1970-71). Sus 15 libros incluyen cinco sobre Eisenhower. El Profesor Ambrose actualmente escribe el último tomo de su trilogía biográfica sobre Richard M. Nixon.*

más debido al deber que tienede un estado mayor de constantemente presentar al Comandante el peor de los casos con respecto a una eventualidad". En esta situación, Eisenhower reconoció que el Comandante tenía que "conservar el optimismo tanto en sí mismo como en su comando. Sin la confianza, entusiasmo y optimismo en el comando, difícilmente se puede lograr la victoria".

NARA

Generales estadounidenses: sentados de derecha a izquierda, William H. Simpson, George S. Patton, hijo, Carl Spaatz, Dwight D. Eisenhower, Omar Bradley, Courtney H. Hodges y Leonard T. Gerow; de pie, Ralph F. Stearley, Hoyt S. Vandenberg, Walter Bedell Smith, Otto P. Weyland y Richard E. Nugent. Alrededor de 1945.

Eisenhower también se dio cuenta de que "el optimismo y pesimismo son contagiosos y se propagan más rápidamente de arriba abajo, que en cualquier otra dirección". También encontró dos ventajas adicionales con una actitud alegre y optimista mostrada por el Comandante: en primer lugar, la "costumbre tiende a minimizar la posibilidad de que una persona se desmoralice por si sola". En segundo lugar:

> Tiene un gran efecto en todos los que entran en contacto con él. Con esta clara comprensión, firmemente determiné que mis ademanes y el lenguaje que presentaba en público siempre reflejarían la alegre certidumbre de la victoria; que cualquier pesimismo y desánimo que pudiera sentir, solo serían reservados para mi almohada. Adopté la política de visitar a toda la fuerza, hasta donde fuera permitido, debido a las consideraciones físicas. Hice lo mejor que pude para saludar a todos, desde los generales hasta los soldados rasos, con una sonrisa, una palmada en la espalda y un interés claro en su problema.[2]

Al principio, Eisenhower pareció ser mejor diplomático que soldado. El acuerdo que cerró con el almirante Jean Darlan, Comandante en Jefe de las fuerzas armadas francesas en África, rápidamente puso fin a la resistencia francesa. Aunque el acuerdo estaba sujeto a críticas despiadadas, especialmente por parte de los liberales en Estados Unidos y en el Reino Unido a causa de la política fascista de Darlan, liberó a las fuerzas de Ike y les permitió atacar en el este a los alemanes en Túnez. Sin embargo, su decisión y disposición a tomar riesgos en el ámbito político, contrastaron radicalmente con su vacilación y precaución en el ámbito militar. No concretó los esfuerzos de sus tropas; los alemanes consolidaron su control de Túnez; resultó una campaña estancada. En febrero, el mariscal de campo Erwin Rommel contraatacó en el paso de Kasserine; las fuerzas estadounidenses en ese lugar fueron deficientemente lideradas por sus oficiales superiores y sufrieron una humillante derrota. Luego, Eisenhower reconoció que la culpa había sido suya, por no ser lo suficientemente duro para destituir a los comandantes incompetentes, especialmente al Comandante del II Cuerpo de Ejército, Lloyd Fredenhall.

Sin embargo, Ike aprendió de sus errores. Kasserine, dijo Ike al Jefe de Estado Mayor George C. Marshall, pudo ser finalmente una bendición, porque las tropas estadounidenses aprovecharon la experiencia. Estos hombres, "ahora están enojados y listos para luchar. Todo nuestro personal, desde

los grados más altos hasta los más bajos, han aprendido que esto no es un juego de niños y están preparados y entusiasmados para poner manos a la obra".[3] Trasladó a Patton desde Casablanca para asumir el mando en Túnez y le dijo (como consejo que bien pudo haber sido auto dirigido), "No debe retener ni siquiera por un momento, a ningún hombre en una posición de responsabilidad si duda que pueda llevar a cabo el trabajo. Este asunto normalmente exige más coraje que cualquier otra tarea que tendrá que desempeñar, sin embargo, espero que lo haga con sangre fría".[4] A un antiguo amigo, Leonard Gerow, que en ese entonces entrenaba una división de infantería en Escocia, Ike le explicó el tema con más detalle. Escribió, "Los oficiales que fracasan deben ser destituidos de sus puestos. Las consideraciones de amistad, familia, bondad y buena personalidad, no tienen absolutamente nada que ver con el problema. Usted debe ser duro". Ike le dijo a Gerow que debía deshacerse de "los perezosos, gandules, apáticos o complacientes", aunque tuviera que pasar el resto de la vida escribiendo cartas que justificaban sus acciones.[5]

NARA

Adolf Hitler acepta la ovación del Reichstag después de haber anunciado la adquisición "pacífica" de Austria. Esto preparó el camino para la anexión del Sudetenland de Checoslovaquia, un área, principalmente poblado por una población de habla alemana. Berlín, Alemania, marzo de 1938.

En conclusión, lo que sucedió en África del Norte había endurecido a Eisenhower. No obstante, aún tenía mucho que aprender. Después de la victoria en África del Norte, lanzó la invasión de Sicilia (julio de 1943). La decisión de invadir a Sicilia demostró la cautela estratégica de los aliados y de Eisenhower; Sicilia era defendida por tropas italianas de dudosa calidad y solo dos divisiones alemanas. Estaba muy lejos de Roma,y mucho más del corazón de Alemania. Eisenhower permitió que Bernard L. Montgomery (Comandante de las fuerzas británicas) y Patton, realizaran campañas que no presentaran riesgos, que avanzaran a un ritmo lento y que no generaran muchos prisioneros de guerra alemanes. En septiembre, Ike lanzó su tercer ataque anfibio en la península italiana en Salerno, otra decisión estratégica cautelosa, dado que Salerno esta muy lejos del sur de Roma. A última hora, canceló una operación aerotransportada concebida para capturar Roma, ya que consideró que los riesgos eran demasiado altos. El resultado fue otro punto muerto; no fue hasta nueve meses más tarde que, finalmente, las tropas aliadas llegaron a Roma.

El año 1943 se había caracterizado por grandes avances en el mapa. Las fuerzas bajo el mando de Eisenhower habían conquistado Marruecos, Argelia, Túnez, Sicilia y el sur de Italia. Sin embargo, los avances estratégicos habían sido pequeños en el mejor de los casos. Alemania no había perdido ningún territorio considerado crítico para su defensa, ni fue forzado a reducir sus fuerzas en Francia o Rusia. En general, las campañas de Eisenhower desde noviembre de 1942 hasta diciembre de 1943 deben ser consideradas como un fracaso estratégico.

De ninguna manera esto fue toda su culpa. En el verano de 1942, les había advertido a sus jefes políticos de lo que ocurriría si no aprobaban la Operación *Roundup*, una propuesta invasión de Francia, para apoyar a la Operación *Torch*, la invasión de África del Norte. No obstante, Eisenhower sí tuvo cierta culpa. La precaución excesiva con que comenzó la campaña, su rechazo de correr riesgos para llegar a Túnez antes de que llegaran los alemanes, el no aprovechar la oportunidad de rápidamente desplegar sus tropas en Cerdeña, el no reemplazar a Fredenhall, el no ejercer el control durante el combate en Sicilia, el no aprovechar la oportunidad de tomar Roma con la 82ª División Aerotransportada; todas estas cosas, contribuyeron a la infeliz situación que

dejó atrás en Italia. Los ejércitos aliados estaban muy lejos, al sur de Roma, cuando comenzó el invierno, con poca esperanza de un avance rápido. Habían invertido muchos recursos a cambio de pocas ganancias.

NARA

Avanzando por Prato, Italia, los soldados del 307º Regimiento de Infantería todavía han de subir la montaña frente a ellos, 9 de abril de 1945.

En el ámbito político, el legado de la campaña fue que los estadosunidentes y britanicos desconfiaran de los franceses y rusos; los dos últimos querían un segundo frente en el noroeste de Francia y desconfiaban profundamente del acuerdo logrado con Darlan. En conclusión, la campaña produjo ínfimos resultados militares, a costa de un desastre diplomático.

No obstante, al menos hubo un aspecto que claramente fue un avance para los aliados en 1943; el año había dado la experiencia que urgentemente necesitaba el alto mando y Eisenhower, en particular, junto a sus tropas. Además, Eisenhower sabia cuáles de sus oficiales subalternos podían mantenerse firmes ante la presión del combate y cuáles no podían hacerlo. Si no hubiera ocurrido la Operación *Torch* y hubiera sido lanzada la Operación *Roundup* en 1943, en lugar de la Operación *Overlord* en 1944, los aliados hubieran desembarcado con un Eisenhower inseguro bajo el mando de tropas inexpertas y liderados por Lloyd Fredenhall. La idea de Fredenhall a cargo de las operaciones en la Playa de Omaha, por sí sola es suficiente para justificar la campaña mediterránea.

En su primer combate, Eisenhower no se sentía seguro de sí mismo, estaba indeciso, desanimado, irritable y propenso a usar el juicio temerario basado en datos insuficientes, defensivo tanto en su humor como en su táctica. Sin embargo, Ike había aprendido cuán crucial era que se mantuviera animado y optimista frente a sus subordinados, cuán costosa podía ser la precaución en combate y de quién podía depender en los momentos críticos.

En la campaña mediterránea, Eisenhower y su equipo claramente habían mejorado. Mientras que se preparaban para el punto culminante de la guerra, la invasión de Francia, eran inmensamente superiores al equipo que había invadido a África del Norte en noviembre de 1942. En este respecto, el resultado de la Operación *Torch* valió la pena.

El papel que jugó Eisenhower en la invasión de Francia es tan conocido aquí, que solo se necesita una breve referencia. De hecho, es tan conocido que se puede decir que marcó su lugar en la historia cuando caía la noche en las playas de Normandía el 6 de junio de 1944. Centenares de miles, de hecho, millones de hombres y mujeres contribuyeron al éxito de la Operación *Overlord* y 200.000 soldados, marinos y aviadores directamente participaron en el Día D, pero la operación estará siempre vinculada a un solo nombre, Dwight Eisenhower. Desde el principio hasta al fin, tuvo su sello personal. Fue la figura central en la preparación, planificación, adiestramiento, engaño, organización y ejecución de la invasión más importante de la historia. En el momento decisivo, Eisenhower fue el Comandante General que ordenó que las fuerzas aerotransportadas estadounidenses llevaran a cabo la misión planificada, a pesar de las predicciones de última hora de su Comandante Aéreo, Trafford Leigh-Mallory, en cuanto a que las 82ª y

NARA

El Soldado Paul Oglesby, 30º Batallón de Infantería, de pie y en reverencia frente a un altar arruinado de una iglesia católica en Acerno, Italia, 23 de septiembre de 1943.

101ª Divisiones Aerotransportadas podían sufrir una tasa de bajas de 70% y no poder llavar a cabo sus tareas asignadas. Eisenhower fue el General que, por sí solo, analizó todos los factores en virtud de las malas condiciones meteorológicas, consideró todas las opciones, prestó atención a las opiniones de sus comandantes subalternos (divididos en la mitad) y tomó la decisión por la que había nacido.

En la campaña que siguió al Día D, el problema más serio que enfrentó Eisenhower pareció ser más con el Mariscal de Campo británico Montgomery que con los alemanes. La vacilación de Monty [el apodo de Montgomery] antes de Caen, en todo el mes de junio y gran parte de julio de 1944, enfureció al estado mayor de Ike y a los generales estadounidenses en el campo de batalla. Monty no cerró la brecha en la bolsa de Falaise en agosto y casi impulsó a Patton a volverse en contra de los británicos y, como dijo Patton, "empujarlos al mar para otro Dunquerque". Patton y su Comandante superior, el general Omar Bradley, culparon tanto a Ike como a Monty, porque en su opinión, Ike debió haber relevado a Montgomery y obligarlo a atacar.

Su ira creció en el otoño, cuando Monty no tomó el control del puerto de Amberes ni preparó a sus fuerzas para tomar la ciudad de Arnhem. La situación empeoró cuando Montgomery exigió ser nombrado el único comandante terrestre (lo que significaba que estaría a cargo de todas las operaciones estadounidenses, como el oficial superior de Bradley) y que el 21º Grupo de Ejércitos Británico recibiera todos los abastecimientos que llegaban al teatro de operaciones, para un solo avance a Berlín. Entre tanto, Patton exigió que Ike detuviera a Monty en el lugar donde se encontraba, diera todos los abastecimientos al Tercer Ejército de EUA y permitiera que el Tercer Ejército lanzara una sola ofensiva al sur de las Ardenas camino a Berlín.

Eisenhower insistió en avanzar tanto al sur como al norte de las Ardenas, con los británicos y estadounidenses más o menos a la par, la así llamada estrategia de frente amplio. Bradley, Montgomery y Patton estaban enfurecidos. Cada general alegó que Ike era un conciliador, un comandante que temía tomar decisiones difíciles. Los tres dijeron que parecía que Ike siempre estaba de acuerdo con el último hombre con el que hablaba, aceptaba su plan y luego, cambiaba de parecer cuando hablaba con el siguiente hombre. Esta fue una denuncia seria y un poco errada. Montgomery solía escuchar lo que quería escuchar y leía lo que quería leer; Eisenhower intentó buscar palabras y frases que lo calmaran. En consecuencia, hubo una constante mala comunicación entre ambos. Sin embargo, Eisenhower jamás cedió en dos puntos principales, el mando y una sola ofensiva; ni en agosto ni en

septiembre, ni cuando el tema volvió a surgir en enero y marzo de 1945. Asumió y mantuvo el control del combate terrestre exactamente como dijo que lo iba a hacer. Y jamás vaciló, desde el primer momento que vio los planes del Cuartel General Supremo de la Fuerza Expedicionaria de los Aliados (SHAEF) para un avance en dos frentes hacia Alemania, hasta el último mes de la guerra, sobre el tema del así llamado frente amplio.

Sin embargo, Ike sí vaciló, a veces de mala manera, en algunos asuntos importantes, principalmente en cuanto a la importancia relativa de Arnhem y Amberes y el significado de la palabra prioridad. No obstante, Ike jamás le dijo nada a Montgomery que un hombre razonable pudiera interpretar como una promesa de que Patton sería detenido en París y que el 21º Grupo de Ejércitos continuaría solo a Berlín. Siempre insistió en invadir Alemania desde el norte y desde el sur de las Ardenas.

Tenía muchos motivos. Su análisis del estado de ánimo y la geografía de Alemania jugó un papel importante. Aún cuando los Aliados habían penetrado la Pared Occidental, quedó una barrera importante entre ellos y el corazón de Alemania: el río Rin. Una ofensiva en un solo eje, especialmente más allá del río Rin, habría estado expuesta a contraataques de los flancos. Eisenhower pensó que estos podían haber sido lo suficientemente fuertes para cortar las líneas de abastecimiento y, luego, destruir los unidades de vanguardia. Con una limitada capacidad portuaria, los aliados no pudieron adelantar los suficientes abastecimientos para sostener un ejército más allá del río Rin. Cada milla que avanzaba las tropas, más se alejaban de los puertos en Normandía y esto empeoraba los problemas. Por ejemplo, se necesitó construir pistas de aterrizaje adelantadas para proveer apoyo aéreo a las tropas. Sin embargo, para construirlas primero era necesario hacer llegar a los ingenieros y los materiales de construcción, a costa de las armas y gasolina. Un oficial ingeniero de alta jerarquía señaló que si Patton hubiera cruzado el río Rin en septiembre, lo hubiera hecho sin apoyo logístico o aéreo alguno. "Una buena fuerza de tarea de *Panzerfaust* [un cañón sin retroceso antitanque alemán], operado por la Juventud Hitleriana, podría haberlos aniquilado antes de que llegaran a Cassel".[6] Por lo que respecta al 21º Grupo de Ejércitos de Montgomery, su propio Jefe de Estado Mayor Freddie de Guingand señaló que cuando el Grupo llegara al río Rin (si llegaba), necesitaría primero traer los materiales para la construcción de puentes, en lugar de otros abastecimientos. De manera similar a Eisenhower, de Guingand dudó que hubiera un colapso en la moral alemana; él previó que el enemigo lucharía hasta el triste final.

Así fue, sin duda alguna lo que hicieron los alemanes; fueron necesarios los esfuerzos combinados de 160 divisiones rusas y toda la Fuerza Expedicionaria de los aliados, además de una ofensiva en Italia y ocho meses más de devastadores ataques aéreos para forzar la capitulación alemana. Después de la guerra, de Guingand comentó, un tanto rotundo, que dudó de que Montgomery hubiera podido lograr el mismo resultado con el 21º Grupo de Ejércitos por sí solo. "Mi conclusión es, por ende, que Eisenhower tenia razón", escribió de Guingand.[7]

Los factores de personalidad y política en la decisión de Eisenhower son evidentes. Patton que pressionaba por un lado y Montgomery por el otro; los dos hombres insistentes, seguros de su propio intelecto militar y acostumbrados a salirse con la suya. Detrás de estos líderes había públicos aduladores, que habían hecho de Patton y Montgomery símbolos de proeza militar en sus respectivas naciones. Desde el punto de vista de Eisenhower, dar la gloria al uno o al otro habría producido serias consecuencias, no solo en los aullidos de agonía de la prensa y del público de la nación dejada atrás, sino en la propia estructura de la Alianza. Eisenhower temió que la Alianza no pudiera sobrevivir al lío resultante. Era un riesgo demasiado grande de tomar, especialmente en una operación que en si estaba llena de riesgos. Eisenhower jamás consideró asumirlo.

Montgomery y Patton no mencionaron las presiones que impusieron a Eisenhower cuando defendían tan persistentemente sus planes, pero las preocupaciones de Eisenhower no eran de su

incumbencia. Montgomery quiso dar un rápido fin a la guerra, que los británicos lo llevaran a cabo y también personalmente liderar el ataque contra Berlín. Patton hubiera dado todo para llegar allí primero. Si Eisenhower hubiera calzado sus botas, casi sin duda hubiera sentido lo mismo; seguramente, quiso que sus subalternos fueran agresivos y tuvieran fe en sí mismos y en sus tropas.

La gran flaqueza de Eisenhower en esta situación no fue su titubeo en la cuestión del frente amplio, sino el hecho de que deseaba que todos lo quisieran y se preocupaba mucho de mantener a todos contentos. Debido a estas características, no terminaba una reunión hasta tanto, como mínimo, se llegara a un acuerdo verbal. Por lo tanto, parecía como que siempre cambiaba de opinión, " se inclinaba de un lado y luego al otro", según las opiniones y deseos del último hombre con el que conversaba. Eisenhower, como lo expresó el Mariscal de Campo británico Alan Brooke, parecia un "árbitro que aquilibraba los requerimientos en competencia de los aliados y subalternos, en lugar de ser el dueño del campo de batalla que toma una decisión definitiva".[8] Cualquiera que conversara con él, salía de la reunión creyendo que Eisenhower estaba de acuerdo, para más tarde darse cuenta de que no lo estaba. Por lo tanto, Montgomery, Bradley y Patton llenaron sus diarios, cartas y conversaciones con quejas de Eisenhower (Bradley menos que los otros).

Sin embargo, el verdadero precio que tuvo que pagar Eisenhower por desear ser querido, no fue la enemistad de Montgomery y Patton. Este surgió en el campo de batalla. En sus esfuerzos por apaciguar a Montgomery y Patton, Eisenhower les dio mucha libertad táctica, hasta el punto de permitirles seleccionar sus propios objetivos. El resultado fue uno de los más graves errores de la guerra, la decisión de no tomar y abrir el puerto de Amberes, lo más pronto posible, que era la única oportunidad factible que tenian los aliados para poner fin a la guerra en 1944. El responsable de este fracaso, tanto en esse momento como al final, fue Eisenhower.

En noviembre y diciembre de 1944, los ejércitos de Ike continuaron atacando a los alemanes, en todo el frente, que en ese entonces se extendía desde la frontera con Suiza hasta el mar del Norte. El 16 de diciembre, los alemanes lanzaron una contraofensiva imprevista y sorprendentemente fuerte en las Ardenas. Los alemanes lograron una superioridad numérica de ocho a uno en cuanto a soldados de infantería y una superioridad de tanques de cuatro a uno. La Batalla de las Ardenas fue la más grande, por un gran margen, jamás luchada por el Ejército de EUA y con el precio más alto a pagar, con más de 40.000 bajas sufridas en un mes.

Eisenhower asumió la culpa por la sorpresa y fue apropiado hacerlo, dado que no previó lo que estaba pensando el enemigo. No anticipó que Hitler tomaría riesgos y él mismo fue el responsable de las debilidades en las líneas estadounidenses en las Ardenas, por insistir mantener una ofensiva general.

Sin embargo, a pesar de sus errores, Ike fue el primero que comprendió la total importancia de la ofensiva (Bradley lo había menospreciado como un ataque de desarticulación; Eisenhower insistió que era una contraofensiva genuina). Ike fue el primero que pudo reajustar su perspectiva sobre la situación y el primero que reconoció que, aunque la sorpresa y las bajas aliadas iniciales fueran dolorosas, Hitler, de hecho, les había dado a los aliados una gran oportunidad al desplegar sus ejércitos fuera de la protección de la Pared Occidental. En la mañana del 17 de diciembre, solo horas después de haber comenzado el ataque alemán, Ike escribió lo seguiente al Departamento de Guerra: "Si todo va bien, no solo podemos rechazar el ataque sino también sacar provecho del mismo".[9] Fue Ike quien decidió que Bastoña era el punto crucial e insistió en mantener el control del pueblo belga. Fue Ike quien, en contra de los deseos iniciales de Patton, ordenó al Tercer Ejército romper su ofensiva al este y comenzar el ataque al norte para relevar a la 101ª División Aerotransportada que se encontraba rodeada en Bastoña. Fue Ike quien decidió comenzar un contraataque destinado a destruir los ejércitos

NARA

Obuses de EUA abren fuego sobre las fuerzas alemanas en retirada cerca de Carenten, Francia, 11 de julio de 1944.

*panzer* alemanes en las Ardenas y no solamente enclavarlos en su posición. En todas estas decisiones, los resultados demostraron que Ike tenia razón.

En enero y febrero de 1945, Ike insistió en atacar a lo largo de todo el frente. Quería destruir tanto como fuera posible del ejército alemán, al oeste del río Rin. Nuevamente, Monty y Patton, presionaron a Ike para que mantuviera la posicíon del otro y dejara un solo eje de avance. Eisenhower rechasó las solicitudes. Correctamente apreció que destruir a los alemanes al oeste del Rin sería mucho más fácil que al este del Rin; y dado que Hitler estaba dispuesto a luchar al oeste del Rin, Ike planeaba aprovechar la oportunidad.

En marzo, los aliados lograron un gran hito cuando capturaron intacto el puente Ludendorf en Remagen. El plan había considerado un cruce del río Rin al norte y al sur de Remagen, pero inmediatamente Ike decidió hacer un cruce de gran escala por el centro, con el Primer Ejército de EUA. Pudo hacerlo porque sus ejércitos se habían acercado al Rin en toda su extensión, un elemento que le dio mucha flexibilidad. Resultó ser una decisión acertada, las tropas estadounidenses cruzaron a través del puente y rápidamente rodearon los ejércitos alemanes en el norte. En unas semanas, las fuerzas aliadas estaban invadiendo a Alemania.

El 7 de mayo de 1945, en el Cuartel General de la SHAEF en Reims, Francia, los alemanes firmaron la rendición incondicional. Después de la firma, que tuvo lugar a las 02.30 A.M., Eisenhower descorchó una botella de champaña para celebrar.

Ésta estaba sin gas. Ike estaba igualmente, muerto de cansancio. En lugar de festejar, se fue a dormir.

A pesar de la falta de efervescencia de Eisenhower en esa madrugada, es conveniente brindar en honor a lo que Eisenhower había logrado y los motivos que tenía para celebrar. El problema es que se busca en vano los elogios adecuados para reconocer los logros de Dwight D. Eisenhower en la Segunda Guerra Mundial. ¿Cómo se puede destacar lo suficientemente todo lo que suportó, lo que contribuyó a la victoria final y el lugar que ocupa en la historia militar?

Afortunadamente, George C. Marshall, el hombre con mayor responsabilidad en los éxitos de Ike, habló en nombre de la Nación y sus aliados, así como del Ejército de EUA, cuando respondió al último mensaje de Eisenhower en tiempo de guerra: "Usted ha cumplido la misión con la más grandiosa victoria en la historia de la guerra", comenzó Marshall. "Ha comandado con éxito sobresaliente la fuerza militar más poderosa jamás formada. Ha enfrentado y superado con éxito toda dificultad que incidió en diversos intereses nacionales y problemas políticos internacionales de complejidad sin precedente." Marshall dijo que Eisenhower había triunfado sobre problemas logísticos y obstáculos militares inconcebibles. "En medio de todo esto, desde el día de su llegada a Inglaterra, hace tres años, ha actuado desinteresadamente, siempre lógico y tolerante en sus opiniones y completamente admirable en el coraje y sabiduría de sus decisiones militares".

NARA

Mariscal de Campo británico Bernard L. Montgomery observa el desplazamiento de sus tanques, África del Norte, noviembre de 1942.

"Usted ha hecho historia, gran historia para el bien de la humanidad y ha sido un símbolo de todo lo que esperamos y admiramos de un oficial del Ejército de Estados Unidos. Estos son mis elogios y mis gracias personales".[10] Esta era la alabanza más alta de la mejor fuente posible y estubo bien merecida.

Sin duda alguma, Eisenhower había ganado estos elogios a través de un compromiso total de su tiempo, energía y emociones, pero más aún, por su intelecto, talentos y liderazgo. También tuvo suerte con sus asignaciones, sus ayudantes, sus subalternos y superiores, sus oponentes, hasta con las condiciones meteorologicas del Día D. De hecho, fue favorecido con tantas buenas oportunidades, que la frase "suerte de Eisenhower" se convirtió en un dicho. Sin embargo, más que la suerte tuvo que ver el éxito de Eisenhower.

Un rasgo de su liderazgo era su naturaleza detallista, complementado por su comprensión intuitiva sobre a cuál detalle debía prestar más atención. La decisión que tomó sobre el clima del Día D, por ejemplo, no fue pura suerte. Durante un mes antes del 6 de junio, asignó tiempo en su agenda, ya sobrecargada ,para reunirse 15 minutos diariamente con su meteorólogo, Capitán de Grupo Stagg. Recibía el pronóstico de Stagg para los siguientes días y luego le preguntaba en qué basaba sus predicciones. Eisenhower quería saber cuán eficiente era Stagg, para hacer su propia evaluación cuando llegara la hora.

Como soldado, la característica principal de Eisenhower era su flexibilidad. Frecuentemente, decía que en la preparación para el combate, los planes eran imprescindibles, pero una vez que comenzaba el combate, los planes eran inútiles. En ningún lugar fue evidenciada esta característica más clara o eficazmente, que cuando se capturó el puente de Remagen.

Eisenhower era excepcional en el arte de saltar sobre las líneas del frente y penetrar la mente del enemigo. Solo él comprendió, en septiembre de

1944, que los alemanes lucharían furiosamente hasta quemar el último cartucho, asi como comprendió que el 17 de diciembre, los alemanes estarían lanzando una contraofensiva en las Ardenas, no solo un contraataque.

En el Mediterráneo, había sido excesivamente cauteloso en su comando; no obstante, en la campaña en el noroeste de Europa demostró intrepidez e iniciativa para correr riesgos. El mejor ejemplo fue su decisión de ejecutar, como fueron previstos, los saltos de las 82ª y 101ª Divisiones Aerotransportadas ante la fuerte recomendación de cancelar la operación expresada por el Comandante Aéreo Trafford Leigh-Mallory. Debido a la indispensable contribución que tuvieron los paracaidistas al éxito del Día D, por esta sola decisión Eisenhower ganó su fama.

Ike cometió errores en Europa, aunque menos de los que había cometido en el Mediterráneo. Algunos de estos errores se originaron al querer lograr objetivos más grandes, por ejemplo, mantener el frente unido con los aliados británicos de Estados Unidos. Calmar a Montgomery significó no tomar control de Caen a mediados de junio de 1944, no destruir el ejército alemán en Falaise a mediados de agosto y no tomar control de Amberes a mediados de septiembre. También fue costoso para los aliados, a principios de enero de 1945, cuando Monty no pudo frustrar los esfuerzos de los alemanes en la Batalla de las Ardenas. Esto llevó a las pérdidas más graves de la guerra para el Ejército de EUA.

Desde el punto de vista de los críticos de Eisenhower, su error más grande fue el no tomar a Berlín (este autor apasionadamente disputaría este criterio). En una escala más grande, sin duda alguna, se equivocó en 1945, cuando tuvo fe (o esperanza) en el futuro de las relaciones estadounidenses-soviéticas. Debería haber percibido que los asuntos que dividieron a los reacios aliados eran demasiado grandes para superarlos

Sin embargo, como estratega, el arte más alto de un comandante, acertó en muchas ocasiones más de lo que se equivocó. Tuvo razón en la selección de Normandía como lugar de la invasión; en seleccionar a Bradley en lugar de Patton para comandar el Primer Ejército; en insistir en el uso de bombarderos contra el sistema ferroviario francés; en el método del frente amplio hacia Alemania; en considerar una oportunidad la Batalla de las Ardenas en lugar de un desastre y en luchar la primera batalla en gran escala al oeste del río Rin. Eisenhower estuvo en lo correcto en las grandes decisiones.

Fue el general más exitoso de la guerra más grande jamás luchada.***MR***

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Dwight Eisenhower a John Eisenhower, 19 de junio de 1943, Eisenhower Library, Abilene, Kansas.
2. El borrador del libro *Crusade in Europe* se encuentra en Eisenhower Library.
3. Citado en Martin Blumenson, *Kasserine Pass* (Boston: Houghton Mifflin, 1967), págs. 297, 306.
4. Eisenhower a Patton, 6 de marzo de 1943, Eisenhower Library.
5. Eisenhower a Gerow, 24 de febrero de 1943, Eisenhower Library.
6. Citado en Forrest Pogue, *The Supreme Command* (Washington, US Dept. of the Army, 1954), p. 249.
7. Sir Francis de Guingand, *Operation Victory* (Nueva York: Scribner's, 1947), págs. 329-30.
8. *Sir* Arthur Bryant, *Triumph in the West* (London: Collins, 1959), p. 213.
9. Eisenhower a Marshall, 17 de diciembre de 1944, Eisenhower Library.
10. Marshall a Eisenhower, 7 de mayo de 1945, Eisenhower Library.

# Verdaderas lecciones aprendidas por los líderes luego de muchos años de guerra

**Teniente Coronel, Joe Doty (Retirado), Doctor en Filosofía, Ejército de EUA y Sargento Primero, Jeffrey E. Fenlason, Ejército de EUA**

MÁS DE 10 años de guerra han proporcionado varias oportunidades para el Ejército de capturar las lecciones aprendidas para el futuro del desarrollo de líder —tanto para oficiales como para suboficiales. No se sabe cómo, cuántas y cuáles de estas lecciones el Ejército adecuadamente traducirá en contenido, plan de estudio y pedagogía en las escuelas del Ejército o en los programas de desarrollo. En este artículo se analiza al Ejército. Como una organización de aprendizaje, se sugiere que el Ejército incluya estudios sobre las dimensiones humanas en las escuelas y programas que tienen que ver con el desarrollo de líder.

## Cómo aprendemos

En vista de que el Ejército es una organización de aprendizaje, es imperativo que aprenda de su historia —tanto de la negativa como de la positiva. Todas las prácticas reflexivas comunes como las revisiones después de la acción, opinión del líder, tutoría y asesoría de rendimiento tienen que ver con una organización de aprendizaje. Además, actualmente el Ejército cuenta con muchas redes de conocimiento bajo el paraguas de la AKO para las funciones militares tales como inteligencias, armas de fuego, medicina, maniobra, señal y religión, así como el Centro de lecciones aprendidas del Ejército y el Sistema de conocimiento del Comando de Batalla. Estos medios constituyen foros que van de arriba abajo y de abajo arriba en los cuales se disemina y comparte información del Ejército al Ejército. En Internet, companycommand.com y platoonleader.com son foros que comparten lecciones aprendidas y las mejores prácticas en niveles básicos y de oficiales de menor antigüedad. Todos estos foros permiten que los usuarios compartan sus opiniones y lecciones aprendidas, pero esa información puede o no ser institucionalizada en material de instrucción, educativo o de entrenamiento.

En su trabajo fundamental sobre el tema, *The Fifth Discipline* (La Quinta Disciplina), Peter Senge, uno de los principales maestros y promotores de las organizaciones de aprendizaje, define una organización de aprendizaje como una "donde las personas continuamente amplían sus capacidades para crear los resultados que realmente desean, ya sea donde se alimentan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, en donde la aspiración colectiva es puesta en libertad y en donde las personas constantemente aprenden a cómo aprender juntos".

Senge agrega que las organizaciones de aprendizaje son posibles porque—

> No solo es nuestra naturaleza aprender sino porque nos encanta hacerlo… La mayoría de nosotros, en un momento u

*El teniente coronel Joe Doty, es un oficial retirado del Ejército, trabaja actualmente como Consultor de liderazgo y ética. Es un egresado de la Academia militar de Estados Unidos, ha comandado en nivel de batallón y, anteriormente, sirvió en calidad de director adjunto del Centro para la profesión y ética del Ejército.*

*El sargento primero Jeffrey E. Fenlason, ha sido un soldado de Infantería por 22 años que sirve en la 101ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo). Ha ocupado puestos de liderazgo y de plana mayor en nivel de batallón, brigada y división y escribe ampliamente sobre temas de desarrollo de líder y entrenamiento ético en su blog personal de liderazgo en "LeaderNet".*

(Cortesía de la Prensa Asociada, Ejército de EUA, Cabo Kevin N. McCall)

El teniente capitán Jeffrey Wilson del 3er pelotón, compañía Kilo, 3er Batallón, 1er Regimiento de Infantes de Marina y soldados de las fuerzas de seguridad iraquíes refugiándose en las calles de Hadita, Irak, mientras buscan a insurgentes, 4 de octubre de 2005.

> otro, ha formado parte de un gran equipo, un grupo de personas que funcionaba junto de una manera extraordinaria —un grupo de personas que confiaba el uno al otro, quienes tenían metas comunes superiores a las metas individuales y que produjeron resultados extraordinarios… El equipo que se convirtió en un gran equipo, no comenzó como un gran equipo —aprendió a cómo producir grandes resultados.[1]

Senge propone que las organizaciones de aprendizaje deben basarse en "tres capacidades de aprendizaje centrales, a saber: fomentar la aspiración, desarrollar la conversación reflexiva y comprensión de la complejidad".[2]

Nada en los pensamientos o palabras de Senge contradice lo que el Ejército quiso lograr en 2005. De hecho, las ideas de Senge pueden ayudar al Ejército a aprender de manera más eficaz y llegar a donde quiere llegar en términos del desarrollo verdadero, intencional y sistemático del líder.

Lo que Senge explica, apoya la doctrina del desarrollo de líder de nuestro Ejército y la doctrina apoya lo que escribe. La *Army Leader Development Strategy* (*ALDS*, por sus siglas en inglés) para un Ejército del siglo XXI (25 de noviembre de 2009) exige un compromiso equilibrado de los tres pilares del desarrollo de líder: entrenamiento, capacitación y experiencia… nuestra estrategia de desarrollo de líder forma parte de una campaña de aprendizaje. Busca ser tan adaptable e innovador como los líderes deben desarrollarse. La campaña necesita llevar a cabo un estudio cuidadoso y delicado de lo que constituye el aprendizaje y cómo lograrlo. Tres de los aspectos críticos para un ambiente de aprendizaje son: contenido, currículo y pedagogía (el arte y ciencia de la enseñanza) y la disposición para aprender del estudiante.

El modelo de estilos de aprendizaje de David Kolb describe diferentes maneras en que las personas aprenden. Todas ellas se centran en un tipo de pensamiento reflexivo sobre lo que las

(Foto AP/Daniel R. Patmore)

Un policía federal estadounidense en el momento en que acompaña fuera del juzgado al soldado Steven Dale Green de la 101ª División Aerotransportada, luego de que el mismo fuera condenado a cadena perpetua por violar y asesinar a una adolecente iraquí y asesinar a la familia de la víctima.

personas han experimentado, leído o escuchado.[3] El modelo de Kolb constituye un buen punto de partida para ayudarnos a que cada actividad en la que un soldado participa tenga un elemento de experiencia del cual el soldado se hace consciente a medida que reflexiona y piensa al respecto.

Completar la misión solo es una parte de los requisitos de un soldado en el ambiente operacional. El pensar sobre lo que sucedió y usar esa información y conocimiento para influir las medidas ulteriores de una mejor manera, es otro importante requisito y esto equivale al aprendizaje para el rendimiento. El simple hábito y acción fomenta la aspiración, desarrolla las conversaciones reflexivas y nos ayuda a comprender la complejidad. A menudo, los relatos y viñetas del Ejército se benefician de esta poderosa técnica de aprendizaje. Si hacemos un esfuerzo deliberado y habitual para reflexionar en cuanto a la manera en que actuamos, el verdadero aprendizaje ocurrirá.

El trabajo de Donald Schon sobre las prácticas reflexivas apoya aún más la idea de reflexionar y actuar. Dicho trabajo trata de organizaciones que se centran en la reflexión (y llevar un diario) sobre las experiencias vividas para mejorar el rendimiento.[4] El denominador común es la "reflexión sistemática" en el nivel individual y de equipo —una revisión habitual de equipo o individual después de la acción en la cual los soldados y comandantes hacen un esfuerzo consciente para aprender, para no repetir los errores del pasado.

Surgirán nuevos materiales de instrucción formal y pedagogía mejorada de la reflexión sistémica y del comportamiento de las lecciones aprendidas. Tome en consideración los beneficios potenciales para el Ejército si todos los soldados implicados en los incidentes históricos más graves de la historia de nuestra nación, sistemáticamente reflexionan en cuanto a lo que vieron, pensaron e hicieron y, si el Ejército clasifica y captura la información que los soldados proveen para usarlos en los programas de desarrollo de líder.

## Las lecciones aprendidas de los comandantes y líderes

La Operación *Iraqi Freedom* (*OIF*, por sus siglas en inglés) y la Operación *Enduring Freedom* (*OEF*, por sus siglas en inglés) han proporcionado incontables historias de las cuales aprender. Los sargentos Salvatore Giunta y Robert Miller y el soldado Ross McGinnis demostraron el servicio desinteresado, lealtad, valentía personal, como han hecho incontables otros soldados y líderes mencionados y sin mencionar, quienes dieron el ejemplo, tomaron la iniciativa, se desempeñaron con valentía y eligieron hacerlo de la manera más difícil pero correcta, en lugar de hacerlo de la manera más fácil e incorrecta.

Sin embargo, como es el caso de la naturaleza humana, gran parte del aprendizaje y desarrollo se adquiere de los errores o sucesos psicológicos y emocionales negativos. Sin lugar a duda, la gran mayoría de los soldados en combate hacen y están haciendo lo correcto bajo difíciles circunstancias —pero, además sabemos que pasarán cosas malas— siempre pasan. Y nuestros enemigos

usarán los medios de comunicación, Internet y redes sociales para claramente aprovecharse del más insignificante error que cometan las fuerzas estadounidenses para avanzar sus fines estratégicos y tácticos.

El análisis de los desafortunados y trágicos sucesos de EUA ocurridos en la *OIF* y en la *OEF* proporcionan temas, opiniones y lecciones comunes aprendidas (recordar lo tangible) de los cuales los lideres deben estar conscientes y buscar tanto en sí mismos como en sus soldados.

Aquí la finalidad no es:

- Destacar o resaltar las cosas negativas.
- Criticar decisiones tomadas.
- Criticar aprovechándose de la retrospectiva.
- Discutir acerca de las distintas personalidades involucradas en los sucesos.
- Repetir los relatos.

Nuestra finalidad es la de ayudar a que los líderes del Ejército verdaderamente aprendan. Deseamos capturar y expresar lo que puede y podría decirse de los líderes (en este caso de sus corazones y cerebros) de las dimensiones humanas de guerra para prepararlos mejor a fin de que se den cuenta de los errores del pasado y no los vuelvan a cometer. Además, queremos crear una mayor concienciación de los temas comunes que se han presentado en combate en el pasado —y que continuaran en los años por venir.

A continuación se presentan breves resúmenes de algunos casos de alto perfil de la OEF y OIF:

**El "equipo para matar".** Un pequeño grupo de soldados de la 2ª División de Infantería supuestamente formó un "equipo para matar" a finales de 2009 principios de 2010. Algunos de los integrantes del equipo, supuestamente asesinaron a dos o tres afganos desarmados que pareció como si las muertes hubieran estado relacionadas con el combate. Además, supuestamente cometieron otras violaciones de regulaciones y leyes, tales como recolectar trofeos de guerra y tomar fotos de los integrantes del equipo junto a cadáveres.

**La matanza en Hadita.** En noviembre de 2005 en Hadita, Irak, 24 iraquíes supuestamente fueron asesinados por marines estadounidenses como parte de un ataque de represalia, luego de que un convoy del 3er Batallón, 1ª Infantería de Marina fue alcanzado por un dispositivo explosivo improvisado en donde resultó muerto el sargento Miguel Terrazas y otro marino quedó gravemente herido. Al menos, tres oficiales fueron oficialmente amonestados por no informar sobre los asesinatos y no investigarlo adecuadamente. Todos los cargos penales contra seis marinos fueron retirados y un marino fue procesado y encontrado culpable. Recientemente, el líder del escuadrón recibió un acuerdo de súplica y se le encontró culpable de negligencia y abandono del cargo.

**La matanza del canal.** Tres suboficiales del 172º Equipo de Combate de Brigada fueron encontrados culpables de ejecutar a cuatro detenidos iraquíes en abril de 2007, o cerca de esa fecha. Esta "matanza del canal" (según fue llamada en un documental presentado en el noticiero CNN, supuestamente fue una reacción ante la liberación de los detenidos —después de haber sido arrestados solo por pocos días— inmediatamente regresaron al combate.

**Las muertes de Samarra.** Cuatro soldados de la 101ª División aerotransportada (Asalto Aéreo) fueron encontrados culpables del asesinato de tres detenidos iraquíes en mayo de 2006 durante la Operación Iron Triangle cerca de Samarra, Irak. Supuestamente, los soldados liberaron a los detenidos y, luego, les dispararon alegando que intentaban escapar.

**Incidente en el puente del Rio Tigris.** En enero de 2004, soldados de la 4ª División de Infantería, supuestamente lanzaron iraquíes del puente del Rio Tigris. Uno de los iraquíes falleció. Un oficial y un suboficial fueron encontrados culpables del delito relacionado a este incidente (asalto y obstrucción de la justicia). Durante la investigación se alegó que el líder del batallón quiso encubrir el incidente del puente.

**Asesinatos y violaciones en Mahmudiya.** En marzo de 2006, cerca de Mahmudiya, Irak, cuatro soldados de la 101ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo) mataron a no combatientes iraquíes y violaron a uno de ellos antes de asesinarla. A los cuatro se les declaró culpables de violación y asesinato.

**Abu Ghraib.** Once soldados fueron declarados culpables de arrestos, abusos y otros delitos en conexión con un caso sumamente divulgado en la cárcel de Abu Ghraib.

**Abuso de detenidos en Bagram.** En la primavera y verano de 2002, en la Base Aérea Bagram, soldados afganos supuestamente estuvieron involucrados en casos de abuso de detenidos, el cual apareció en un documental de CNN titulado "Taxi to the Dark Side". Al menos 15 personas fueron acusadas de delitos y cinco de ellas fueron condenadas.

Los ocho incidentes brevemente descritos, junto con otros de todos los conflictos (en particular el de My Lai, Vietnam en 1968) destacan lo que puede suceder en la guerra. Evidentemente, los incidentes no reflejan a nuestro Ejército, nuestra ética profesional o los Siete valores del Ejército. Además, pueden no ser ejemplos de los fracasos de liderazgo.

Indican una necesidad de aumentar la educación de líder acerca de los indicadores en la abdicación de las normas éticas. Además, debemos enfrentar la realidad de que la institución castrense es un reflejo de la sociedad y, uno de los incidentes —la violación y asesinato en Mahmudiya, Irak— posiblemente fue un resultado de un elemento delictivo en las filas.

Más importante desde la perspectiva del aprendizaje es el hecho de que los incidentes fueron consecuencias de algunos, si no de todos los nueve elementos psicológicos y emocionales que pueden ser una consecuencia de un ambiente estresante, complejo, incierto y sumamente volátil.

Los nueve elementos son los siguientes:

**Autorización.** La autorización es la percepción de que la cadena de mando penaliza, aprueba y ordena un comportamiento particular, V.gr., "Solo cumplía órdenes", o "Esto es lo que mi comandante quiere, espera de mí".

Transferencia de responsabilidad. La transferencia de responsabilidad es la percepción de que otra persona es la responsable de un acto poco ético, V.gr., "Otra persona es responsable".

**Adquisición de actos poco éticos.** Esto sucede cuando los soldados gradualmente adquieren acciones poco éticas y cometen abusos. El comportamiento poco ético se torna rutinario, V.gr., "Es simplemente lo que hacemos". Un atleta que por años toma drogas para mejorar el rendimiento, o adolecentes que pagan para ver una película y ven dos o tres en un cineplex son ejemplos civiles. La rutina y la ejecución diaria de la "solución final" por los nazis alemanes durante la Segunda Guerra Mundial es el ejemplo más espantoso de la historia de la adquisición de actos poco éticos.

**Deshumanización y descualificación.** Esto sucede cuando los soldados pierden respeto por los demás o consideran a los otros "por debajo de ellos". Los soldados pueden sentirse obligados a proteger y a ayudar a personas diferentes a ellos y de quienes no gustan. Durante la guerra en Vietnam, el uso de los términos derogatorios tales como "gooks" o "slopes" indicó que algunos soldados habían deshumanizado a la población local.

**Desprendimiento moral.** El desprendimiento moral sucede cuando los soldados están física, mental, psicológica y emocionalmente estresados y exhaustos que cognitivamente se desprenden del razonamiento moral y ético o simplemente lo dan por descontado. Por lo regular, esto adquiere la forma de cierto tipo de autoengaño (mentirse a sí mismos), racionalización (el fin justifica los medios), hasta "estupidez" o "ideas torturantes". A menudo resulta en la adquisición de comportamientos poco éticos. En algunos casos, un soldado sencillamente puede no pensar en términos de lo que es correcto o incorrecto, o puede, sencillamente, no pensar —solo actuar sin pensar.

**Supuesta moralidad.** La supuesta moralidad se refiere a un soldado que asigna un conjunto diferente de valores o creencias en un contexto (por ejemplo, mientras está desplegado) opuestos a otros (mientras regresa al mundo) O puesto de otra manera, "Lo que sucede en el teatro de operaciones se queda en el teatro de operaciones".[5]

**Lealtad extraviada.** Esto se refiere a un soldado que pone una lealtad en otros soldados (amigos de combate), o en la pequeña unidad que es superior a los valores de la organización —los Siete valores del Ejército. Un soldado que comete

un acto poco ético para ayudar a encubrir a un compañero de escuadrón, es un ejemplo.

**La presión por parte de los compañeros.** La presión ejercida por los compañeros es la influencia del grupo o unidad que puede anular la capacidad de un soldado para actuar o pensar independientemente (una falta de valentía moral).

**El pensamiento grupal.** El pensamiento grupal es similar a la presión ejercida por los compañeros cuando el peso de las ideas del grupo superan a la capacidad del soldado de pensar y actuar por sí solo (una carencia de valentía moral).

Algunos de los elementos anteriormente mencionados pueden actuar por sí solo en el bienestar de pensamiento y emocional de un soldado, aunque, a veces, por lo regular, trabajan en combinación. Cuando varios de estos elementos en combinación influyen en un soldado, pueden pasar cosas malas. Podría decirse que todos los nueve de ellos influenciaron las acciones de los soldados y del líder en My Lai y en la cárcel en Abu Ghraib. Algunos o todos jugaron un significativo rol en los otros incidentes. Si bien se cuenta con volúmenes de investigación académica sobre estos elementos, no son realmente complicados de comprender para que los líderes del Ejército los comprendan ni para que lo identifiquen los comandantes.[6] Los comandantes y líderes del Ejército, tanto oficiales como suboficiales son profesionales inteligentes, educados y bien intencionados. Su concienciación de lo que "puede suceder", puede ser todo lo que se necesita para ayudar a mitigar estas amenazas. Más importante desde el punto de vista del desarrollo de líder es que estas amenazas psicológicas y emocionales deben ser conocidas y entendidas por los líderes. Estos temas deben ser discutidos en las reuniones de estado mayor y de comandante y, durante y después de la reunión que se lleva a cabo después de la acción e, integrarlos en el entrenamiento pre despliegue. Incluso, de una manera más dogmática, podrían ser elementos de la lista de comprobación para que los líderes lleven consigo.

Los nueve elementos tienen que ver con los asuntos humanos. El Ejército está en el negocio de liderar a seres humanos —personas individuales emotivas, reflexivas y distintas. No hay dos iguales. No puede producirse año tras año el mismo exacto modelo en una línea de ensamblaje. Ningún "método estricto" hace que las personas lleven a cabo la misión. El entrenar a soldados y convertirlos en líderes —es el trabajo de detallistas artesanos, no el procesamiento de miles de piezas que se juntan para completar la organización. En vista de que existe la voluntad individual, también existe fricción, incertidumbre, interacción psicológica y oportunidades. Los líderes de combate deben comprender la compleja naturaleza de los seres humanos.

---

***…amenazas psicológicas y emocionales deben ser conocidas y entendidas por los líderes .***

Las afirmaciones que se presentan a continuación, extraídas de trabajos de investigación y discusiones de los incidentes anteriores y otros, son ejemplos de lo que los líderes deben escuchar como señales de que un soldado puede estar padeciendo algunas de las siguientes amenazas:

"El soldado ha demostrado verdadero odio hacia el enemigo y, a menudo, se refiere a ellos como salvajes".

"¿Vamos a proteger a la población o a matar a los insurgentes?"

"Cuando el mundo que usted pensó estaba hecho de cemento, se convierte un mundo de humo y espejos, los resultados pueden ser desbastadores".

"No me importa morir".

"Estamos diezmados y a nadie le importa un bledo".

"Les reto a imaginar la frustración que se siente después de participar en enfrentamientos armados durante varias horas con el enemigo y, después capturarlos, solo para liberarlos dos días después porque le dicen que la zona de detención necesita más información sobre los detenidos".

"Ciertas personas no tienen que regresar vivas".

"El Ejército cuenta con grandes líderes y líderes moralmente en bancarrota".

"No mencionen nada acerca de _____".

"El clima en la unidad era tóxico".

"Repetidas veces nos encontramos combatiendo al mismo enemigo una y otra vez".

"Maten a todos los hombres en edad militar en el objetivo".

"Necesitamos matar a más gente".

Por supuesto, estas citas deben tomarse en contexto. Como citas independientes, pueden tener un significado negativo o amenazante, mientras que en contexto pueden significar que no hay problema alguno. El contexto importa. Pero si un líder escucha comentarios como los anteriores, la pantalla de su radar debe centellar con una nota de advertencia y debe comenzar a hacer preguntas de sondeo. Además, los líderes deben estar al pendiente de los soldados que manifiestan comportamientos erráticos o anti sociales. Por ejemplo, un soldado que tortura y mata a perros y gatos sería una señal evidente de aviso.

Curiosa (y casualmente) después del incidente de My Lai, en la investigación del teniente general William Peers, se encontraron nueve factores que influyeron en ese trágico suceso:

- Falta de entrenamiento adecuado.
- Actitud negativa hacia la gente del lugar (falta de sensibilidad cultural).
- Factores psicológicos.
- Factores organizacionales.
- Naturaleza del enemigo.
- Planes, órdenes e intención del comandante
- Actitud de los funcionarios gubernamentales.
- Liderazgo.[7]

Los mismos elementos psicológicos que fueron la causa inmediata del incidente de My Lai siguen siendo y siempre serán una amenaza para nuestros soldados y líderes. Desde una perspectiva de aprendizaje, los nueve elementos previamente tratados son un subconjunto de los nueve elementos en el suceso de My Lai —la actitud negativa hacia la gente del lugar, factores psicológicos, la naturaleza del enemigo, los planes y órdenes y el liderazgo. Esto se remonta a 1998 y destaca la necesidad de aprender, realmente *aprender* del pasado. Obviamente, las atrocidades cometidas por los soldados estadounidenses en el pasado han ocurrido en todas las guerras de Estados Unidos, desde la Segunda Guerra Mundial con la matanza de los prisioneros alemanes en Dachau, Alemania.[8] Además, incluyen el asesinato de prisioneros alemanes e italianos en Biscari, Italia.[9] Estos ejemplos históricos sirven de poderosos recordatorios de cómo el lado obscuro de la guerra puede influir los pensamientos, emociones y comportamiento de los soldados y líderes.

## Otras sugerencias

Otras adiciones al currículo que proponemos implican desafíos contextuales y ambientales (a diferencia de los elementos psicológicos) que los soldados y líderes pueden sufrir mientras están desplegados. La enseñanza y discusión de estos y otros desafíos preparan mejor a los futuros líderes de combate para algunos de los retos que podrían enfrentar. Desde luego, esta lista de desafíos no está completa:

- Tácticamente ganar pero operacional o estratégicamente perder.
- Informar los eventos, verazmente o no.
- Contratistas en la zona de combate.
- Falta de recursos.
- Expectativas irrealistas en un área de operaciones.
- Lideres fuera de la realidad en los niveles inferiores.
- Soldados sumamente diezmados.

Algunos desafíos presentados en esta lista están fuera de los procesos de pensamientos e influencia que puedan tener desde el soldado raso hasta el sargento tercero. De hecho, los líderes de escuadrones y hasta los sargentos y líderes de pelotones podrían tener muy poca influencia sobre la mayoría de los cosas —sin embargo, los líderes en todos los niveles deberían estar conscientes de los mismos. Otros desafíos de los cuales los líderes tendrán que estar conscientes y posiblemente abordar, son los siguientes:

- Decisiones relativas a la escalada de fuerza.
- Colocar o sembrar armas.
- Trofeos de guerra.
- Motivos de venganza.
- La necesidad de controlar sus propias emociones y las de sus soldados.

- La actitud de "si nadie habla del asunto, nadie se enterará".

Estas son las cosas que un líder de escuadrón, sargento o líder de pelotón directamente puede controlar. Son los desafíos individuales de los líderes pero también son asuntos que les competen a los comandantes —y están influenciados por el clima del comando. Los líderes tienen que darse cuenta cuándo los soldados se sienten amenazados y determinar cuándo debe recurrir a una escalada de fuerza. Los líderes eligen (o permiten que los subalternos elijan) portar un arma adicional cuando llevan a cabo sus patrullas para colocarlas al lado de una víctima de un tiroteo para hacerlo parecer como si la patrulla fue atacada. Los líderes crean la realidad que justifica sus acciones cuando están desplegados. Los líderes dejan que los soldados cedan a sus más bajos instintos y sucumban a la lujuria de la sangre. Los líderes permiten que se mate por venganza. Obviamente, el Ejército no aprueba estas cosas, ni se equivoca al considerar que en algunas circunstancias las mismas podrían ser permitidas. Estas primordialmente son opciones individuales y deben ser vistas de esa manera. Pero los líderes y el liderazgo fuerte, educado y conocedor pueden influir en las decisiones individuales.

Los líderes deben ser capaces de hacer lo siguiente:

- Identificar a los no combatientes.
- Comprender los riesgos y cómo tratar a los no combatientes.
- Darse cuenta y conocer los riesgos en los lugares legalmente protegidos.
- Claramente, proporcionar la intención del comandante.
- Identificar un clima de comando cuestionable.
- Saber cuándo intervenir para detener una maldad de los demás.

(Fuerza Aérea de EUA, Sargento Segundo Manuel J. Martinez)

Soldados del 10º Grupo de Fuerzas especiales en el Fuerte Walton Beach, estado de Florida, 1 de marzo de 2011, antes de iniciar una misión de entrenamiento acuático durante un ejercicio táctico combinado conjunto de entrenamiento de dos semanas de duración, Emerald Warrior, concebido para aprovechar las lecciones aprendidas de las operaciones para proporcionar a los comandantes combatientes fuerzas ya entrenadas y listas para llevar a cabo la misión.

(Fuerza Aérea de EUA, Sargento Segundo Jonathan Lovelady)

Soldados estadounidenses con el 4º Batallón, 10º Grupo de las Fuerzas especiales, aseguran su equipo de salto para abordar un KC-130 de la Fuerza Aérea de Estados Unidos en el Centro Espacial John C. Stennis en Misisipi, 8 de marzo de 2011, durante el ejercicio Emerald Warrior de 2011.

Todos estos asuntos deben ser tratados por la institución y el mando —estos son asuntos que le compete al líder. Contextualmente hablando, todo comienza con el clima del comandante y se trata de que todos los líderes puedan controlar sus emociones y la de sus soldados. En primer lugar, el líder debe dominar su concienciación y auto gestión y, luego, mirar las cosas con un lente político y emocional. Solo cuando lo domine a cabalidad, el líder, entonces podrá establecer el tono que abordarán los otros asuntos (los no combatientes, riesgos, sitios históricos protegidos y otras responsabilidades).

Desde una perspectiva pedagógica en un ambiente de escuela o programa de desarrollo profesional para oficial y suboficial, los líderes pueden estudiar y discutir verdaderas viñetas al integrar los nueve elementos sugeridos en una metodología de estudio de caso. Sería necesario investigar los hechos de caso a caso y, luego discutir, en contexto, los aspectos que tienen que ver con la dimensión humana. El desafío con esta técnica de estudio de caso sería garantizar que se eliminen las verdaderas personalidades involucradas en las narraciones del ambiente de aprendizaje, a menos que el conocimiento de las personalidades involucradas mejore la experiencia de aprendizaje. La meta de las sesiones debe ser el verdadero aprendizaje, no "proteger las reputaciones". Los estudiantes podrían reflexionar y discutir ideas y lecciones aprendidas de sus conocimientos y experiencias de los casos. Obviamente, integrar viñetas similares en escenarios de pre despliegue y entrenamiento también sería una técnica eficaz de aprender del pasado y mejorar el desarrollo de líder para el futuro.

## Verdadero aprendizaje a través de la concienciación y auto gestión

El aprendizaje, crecimiento y desarrollo son elecciones de toda la vida que hacen las personas y organizaciones —estas no solo

suceden. El ser un estudiante vitalicio es una elección consciente que requiere un alto nivel de concienciación y auto gestión.[10] Los líderes necesitan ser lo suficientemente autoconscientes para saber lo que saben como lo que no saben y, cuándo, dónde y lo que necesitan aprender. Por ejemplo, los estudiantes vitalicios deben ser lo suficientemente conscientes para saber que carecen de los conocimientos necesarios en algunas áreas y, luego, tomar los pasos necesarios para aprender o mejorar en esas áreas —auto gestión. Los líderes que piensan que lo saben todo o que no tienen nada más que aprender, se exponen a sí mismos, a sus unidades y sus misiones al fracaso —o peor. Hemos presentado algunos temas específicos los cuales consideramos que los líderes necesitan conocer en un ambiente de combate.

A fin de que los líderes profesionales comprendan, aprendan y se adapten, también deben practicar intencional y habitualmente la auto gestión, la cual fluye directamente al estar auto consciente (nota: se puede estar auto consiente sin auto gestionarse). Los líderes al estar conscientes de cómo están pensando (meta-cognición) y sintiendo, también deben regular esos pensamientos y sentimientos para ajustar mejor el contexto que están experimentando.

Los líderes que se auto gestionan eficazmente concentran y controlan sus pensamientos y emociones para controlarse mejor a sí mismos y liderar a sus soldados. El estar más informados y conscientes de las dimensiones humanas y de los procesos y elementos que hemos presentado, solo los hace mejores líderes.

Los líderes de Ejército principalmente lideran a la gente, no a las organizaciones y el desarrollo y comprensión de las personas (la dimensión humana) debe ser una finalidad fundamental de todos los programas de desarrollo de líder —el que sea táctica y técnicamente competente. Igualmente importante, los lideres deben participar en programas que tienen que ver con el auto análisis (para desarrollar y practicar la concienciación)— quiénes son, qué los capacitó, por qué piensan de esta manera y las posibles consecuencias de las decisiones tomadas con base en sus procesos de pensamiento y modelos mentales.[11]

Se recomienda que la auto concienciación sea un foco principal del desarrollo de líder. Nuestro argumento es que al concentrar internamente nuestros esfuerzos, desarrollaremos líderes con carácter moral conocido, con capacidad de críticamente ver su entorno (incluyendo a sus soldados), atentos a las amenazas comunes en la dimensión humana, que toman decisiones congruentes con los valores de la Nación y del Ejército y que pueden avanzar la intención y misión del comandante. El verdadero desarrollo de líder comienza en uno mismo.[12]

Mientras más conocimiento del comportamiento humano y dimensiones humanas tengan los líderes, mejor lo comprenderán y potencialmente influirán en el mismo. El conocimiento de los elementos psicológicos y emocionales y temas recurrentes que hemos sugerido, puede ser un punto de partida. Por ejemplo, los pensamientos y emociones de los líderes pueden llevarlos a buscar algún tipo de venganza irracional después de la trágica pérdida de algunos de sus soldados a manos de un adversario amoral. Cómo (y si) los líderes controlan (cognitiva y emocionalmente) este motivo de venganza, afectará su ciclo de decisión, su razonamiento ético y, en última instancia, su comportamiento.

En particular, el proyecto de Acondicionamiento integral de los soldados del Ejército de la Universidad de Pennsylvania, para mejorar la resistencia tanto de los soldados como de sus familias es un medio maravilloso y eficaz de enseñar la auto concienciación y auto gestión.[13] Una parte importante del proyecto proviene del Departamento de Psicología de la Universidad e intenta enseñar cómo regular la emoción, controlar el impulso y analizar la causal. Estas tres destrezas son ejemplos clásicos de la auto concienciación y auto regulación. Por ejemplo, las capacidades del "ABC, por sus siglas en inglés" (suceso de activación, creencia y consecuencias), "evitar trampas del pensamiento" (errores en el pensamiento) y "detectar témpanos de hielo"

(modelos mentales profundamente arraigados), enseñan al estudiante a cómo practicar la auto concienciación y auto regulación.[14] Los líderes quienes son conocedores de estas amenazas y elementos que hemos tratado y habitualmente practican las destrezas del Acondicionamiento integral de los soldados del Ejército, de manera más efectiva, se auto comprenderán, controlaran sus pensamientos y comportamientos, liderarán a sus soldados, mitigarán las amenazas, garantizarán los comportamiento éticos y lograrán la misión.

## Resumen

En el combate, los líderes deben estar conscientes de los muchos efectos psicológicos y emocionales negativos que las tensiones y la violencia del combate pueden surtir en sus soldados: los nueve elementos que hemos tratado. El entrenamiento pedagógico y planificado válido a través de nuestro Ejército puede educar, entrenar y desarrollar a nuestro lideres para que puedan hacer lo siguiente:

- Darse cuenta de las señales de amenaza en sus soldados.
- Darse cuenta de las señales de amenaza en sí mismos.
- Razonar éticamente.
- Darse cuenta de una situación ética que puede o no ser obvia.

El Centro para la profesión y ética del Ejército está abordando estas dos últimas áreas. Los líderes auto concienciados habitualmente deberían preguntarse a sí mismos y a sus subordinados de mayor confianza si hay signos o indicadores poco saludables en sus unidades. Además, los comandantes auto concienciados habitualmente deben preguntar a sus subordinados qué retos éticos sus unidades están enfrentando o podrían enfrentar en el futuro.

Si esta habilidad o conocimiento requiere una lista de comprobación, que así sea. El material de la lista de comprobación y el plan de estudios se basa en años de lecciones aprendidas de nuestro ejército —una organización de aprendizaje. Dado el entorno estratégico en términos de las operaciones en Afganistán e Irak, el momento parece adecuado para centrar y mejorar nuestras escuelas y programas que se dedican al desarrollo de líder. En este artículo hemos propuesto ciertos contenidos específicos para contribuir en ese esfuerzo.***MR***

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practices of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 1990).
2. *Ibíd*.
3. Kolb, David, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Upper Saddle, Nueva Jersey: Prentice Hall, Inc, 1984
4. Schon, Donald, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (Nueva York: Basic Books Inc, 1983).
5. Doty, Joseph y Terrace, Shawn, "What Goes on in Theater?" *Army Magazine*, enero de 2009.
6. Por ejemplo, Aquino, K y Reed, A., "The Self-importance of Moral Identity", *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 83 (6) (1999): 1423-30, Bandura, Albert, "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities", *Personality and Social Psychology Review*, (3) 3 (1999): 193-209, Bandura, Albert, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Nueva York: Cambridge University Press, 1995); Bargh, J., "Automatic and Conscious Process of Social Information", en R.S. Wyer y T.K. Stull, editores, *Handbook of Social Cognition*, vol. 3 (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1984), 1/44.
7. Teniente General Peers, William, *The My Lai Inquiry* (Nueva York y Londres: W.W. Norton and Company, (1979)
8. Bushner, Howard, *Dachau: The Hour of the Avenger: An Eyewitness Account* (Metairie, Thunderbird Press, Inc., 1986).
9. Weingartner, James, "Massacre at Biscari: Patton and an American War Crime", *The Historian*, 52 (1) (1989): págs. 24-39.
10. Definimos la auto concienciación como el habitual e intencional monitoreo de cómo se piensa (meta-cognitiva) o pensar cómo se está pensando, sintiendo, las emociones y comportamientos. Definimos la auto gestión como controlar habitual e intencionalmente lo que se piensa, siente, las emociones y comportamientos.
11. Senge.
12. Bruce Avolio, *Leadership Development in Balance: Made/Born* (Mahwah, Nueva Jersey: Eribaum, 2005).
13. Casey, George, "Comprehensive Soldier Fitness: A Vision for Psychological Resilience in the United States Army: en M. Seligman y M. Matthews, editores, *American Psychologist* (Special Issue on Comprehensive Soldier Fitness, 66(1) (2011): 1-3.
14. Reivich, K, y Shatte, A., *The Resilience Factor: Seven Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacle* (Nueva York, Broadway Books, 2002).

# El honor militar: Virtud de ayer, hoy y mañana

**Coronel Ricardo Silvestre González Elul, Ejército de Tierra Español**

*Tomado de la revista Fuerzas Armadas, edición 222, publicada por la Escuela Superior de Guerra de Colombia, junio de 2012*

SE ANALIZA BREVEMENTE el concepto de honor militar a través de algunas páginas de la historia y de diferentes culturas, para concluir que es un concepto no solamente vigente en el seno de las instituciones militares sino un valor en alza, que debe ser inculcado a los integrantes de las Fuerzas Armadas en todos sus niveles, y base de principios y valores que les estimulen y conduzcan al más exacto cumplimiento de sus deberes.

## Introducción y Concepto

Honor, vocablo tan importante, tan antiguo, como el propio ser humano; y tan abstracto, como a la vez sencillo de buscar su definición en un diccionario.

Si tomamos como referencia el Diccionario de la Real Academia Española, la primera acepción de honor", y a la vez la que más se adapta a los fines de este artículo, es: "Cualidad moral que lleva al cumplimiento de los propios deberes respecto del prójimo y de uno mismo".

He querido empezar mi aporte al tema monográfico propuesto: "El honor militar en los ejércitos iberoamericanos", con la famosa frase de Pedro Crespo, extraída de la obra 'El Alcalde de Zalamea', de Pedro Calderón de la Barca, escritor sin fronteras, soldado, veterano de las guerras, y que utilizaba su pluma como espada al servicio de su señor. Tal como escribe Marcellin Defourneaux, historiador e hispanista francés: "Como la fe, el honor hunde sus raíces en la tradición medieval. Lo que la fatalidad era para los griegos, lo es el honor para los dramaturgos españoles".

***"Al rey la hacienda y la vida se ha de dar, pero el honor es patrimonio del alma, y el alma sólo es de Dios…".***

**—Calderón de la Barca "El Alcalde de Zalamea" (1636).**

Nada mejor que referirnos a los clásicos para encuadrar el análisis del concepto de honor, un valor de alguna manera curioso y atractivo para nuestro tiempo; ellos tenían ese tiempo para la meditación profunda que el ritmo de la sociedad actual nos detrae y que hace que desviemos nuestra atención hacia problemas más mundanos y nos centremos en las realidades y los desafíos que encontramos en el día a día, que no son pocos. Por ello, si la sola lectura de los artículos publicados en relación con el honor supone una tregua en nuestras batallas diarias y una plataforma en donde nos paremos por un instante a reflexionar sobre el tema propuesto, se habrán cumplido las expectativas iniciales o, al menos, las que yo mismo me he propuesto con estas modestas líneas.

*Coronel Ricardo Silvestre González Elul. Presidente Asociación de Agregados Militares en Colombia, Oficial español con Diplomado de Estado Mayor. Ha observado desempeño en Unidades de la Legión Española, en donde ejerció como TCOL el mando de la VIII Bandera "Colón". ha ocupado varios destinos internacionales y participado en Operaciones de Mantenimiento de la Paz en los Balcanes, Kosovo, Macedonia y Afganistán. Comandante de la Misión de la Unión Europea para entrenamiento de Fuerzas somalíes en Uganda, mando que ejerció hasta agosto de 2011, fecha en la que ocupó su actual cargo como Agregado de Defensa, Militar, Naval y Aéreo de España en Colombia, Ecuador y Perú.*

El honor, como cualquier otra virtud de índole moral —lealtad, ética, honradez, etc.— es intangible y tan diferenciado en su esencia como la distancia geográfica y cultural que separa a las sociedades en las que se intente analizar este concepto. Es, básicamente, una virtud relacionada con la actividad racional, de la "razón", y esta se cultiva con el control de la parte apetitiva y volitiva de la naturaleza humana, a la vez condicionada por las costumbres y los hábitos. En este contexto, lo que es válido y racionalmente entendible en una latitud determinada, no tiene el mismo valor en sus antípodas.

El ser humano, el militar en nuestro caso, actuará correctamente si sus deseos y costumbres se encuentran dentro de lo racional, una racionalidad que siempre estará enmarcada entre unos extremos bien diferenciables de conducta, los cuales pueden considerarse ambos como negativos, bien por exceso o por defecto. La repetición de los actos provoca en el ser humano la aparición de hábitos, gracias a los cuales formamos nuestra conciencia, la cual puede a su vez obrar con facilidad en determinada dirección. Cuando estos hábitos nos predisponen adecuadamente para el cumplimiento del bien podemos decir que hablamos de "virtudes" y, en caso contrario, de "vicios".

Así pues, podemos referirnos al "honor militar" como aquella cualidad moral, ligada a la dignidad de la persona, que nos impulsa a realizar el más estricto cumplimiento de nuestros deberes, ante el prójimo y ante nosotros mismos.

## Escenario histórico

Antiguamente, el concepto honor era algo tan valioso en muchas culturas que cualquier hombre no dudaba en interponerlo incluso a la propia vida. Ejemplos de ello lo tenemos en los samuráis, quienes basaban sus comportamientos y modo de vida en el código conocido como "Bushido" (El camino del Guerrero). Una de las virtudes originales asociadas a él es el "Meyo" (honor): "El auténtico samurái solo tiene un juez de su propio honor, y es él mismo. Las decisiones que toma y cómo las lleva a cabo son un reflejo de quién es en realidad. No puede ocultarse de sí".

De la misma forma, los Caballeros Cruzados, y de entre ellos, los más conocidos Los Templarios,

Caballero Cruzado

Caballeros Templarios

cultivaban ciertas virtudes y valores como la lealtad, la generosidad, la justicia, el sentido de la vergüenza, el pudor, los modales refinados, la santa pureza, la modestia, la frugalidad, la templanza, la obediencia, la caridad y el honor.

***"…Los Templarios, cultivaban ciertas virtudes y valores como la lealtad, la generosidad, la justicia, el sentido de la vergüenza, el pudor, los modales refinados, la santa pureza, la modestia, la frugalidad, la templanza, la obediencia, la caridad y el honor".***

Es curioso el hecho de que el latín no admite la transformación negativa del verbo "honrar", es decir "deshonrar". El deshonrar a alguien, el quitarle la honra, el infamarlo, ha constituido tradicionalmente uno de los mayores castigos imaginables: la deshonra llegó a ser considerada incluso peor que la propia muerte. Actualmente, las sanciones contra el deshonor que en tiempos pasados se aplicaban especialmente a los oficiales, o han sido derogadas legalmente o han sido abolidas de facto por falta de aplicación.

Sin embargo, y a pesar de todo, las virtudes son el patrimonio moral del hombre. Ellas le ayudan a comportarse bien en toda circunstancia, es decir, a hacerle bueno en el sentido más verdadero y completo. Ningún hombre nace bueno o malo por naturaleza: o se hace uno mejor o se hace peor; no hay ninguna alternativa posible a esta dicotomía. La adquisición de las virtudes es el único camino para ser verdaderamente libres, maduros, dueños de nuestras propias acciones.

Hoy en día, estamos perdiendo esa capacidad de autocrítica, de exigirnos a nosotros mismos, porque lo más fácil y cómodo resulta dejarse llevar por la relajación de las costumbres, por la falsa adaptación de nuestra conciencia a ciertas costumbres y hábitos que se han vuelto normales en nuestra sociedad, y es que con frecuencia admitimos y aceptamos que lo normal es lo irreverente, lo indigno, lo deshonesto, lo chabacano, lo desleal.

## Honor militar

En este contexto es cuando aparece el apellido "militar" ligado al vocablo "honor", y que parece

convertir a los militares en garantes y salvaguardas de tan preciado tesoro. Pero el honor es la base de la disciplina que rige las actividades de todos los seres humanos, cualquiera que sean las clases sociales a que pertenezcan o las profesiones que se ejerciten. El caso quizás más conocido es el de la medicina, práctica en la cual desde la antigua Grecia se creó un conjunto de normas éticas —juramento hipocrático— que rigen su ejercicio y que los doctores adoptaron como su código de conducta, cuyo seguimiento más estricto comprometía su honor durante toda su vida.

En las Fuerzas Armadas el honor adquiere relevancia especial, porque a ellas, genéricamente, y a sus componentes se les encomienda la misión de salvaguardar los intereses de la Patria, la integridad del territorio y la soberanía de la nación. Por tanto, el honor colectivo militar toma la forma exaltada de lealtad al pueblo, a su gobierno y a sus instituciones, y lo contrario es la traición, la rebelión y la sedición.

En el aspecto individual, el militar encuentra en su propio honor el estímulo necesario para cumplir con sus deberes en concordancia con los preceptos estipulados en sus leyes y reglamentos que rigen los institutos armados. El honor, la justicia y la moral son bases de la disciplina que rige la conducta de los militares, tanto en el desempeño de sus servicios como en las relaciones familiares y sociales.

Como rezaba en la introducción de un antiguo Reglamento de Tribunales de Honor de las Fuerzas Armadas: "El honor es la riqueza más grande que puede poseer un militar. Mantenerlo sin mancha y sin tacha es el deber más sagrado de todo miembro de las Fuerzas Armadas. Observar en todo momento una conducta ejemplar es la mejor defensa del propio honor".

***"La mayor valía de la vida y el pináculo de la fortuna de un hombre es haber nacido con vocación hacia un estado cuyo logro colme sus dichas".***

El honor militar es considerado en la totalidad de las instituciones militares como la primera virtud militar y base de todas las demás. Esta afirmación debe estar muy próxima a la verdad absoluta, pues no hay nada más ofensivo y difícil de enfrentar para un buen militar que ver su honor puesto en tela de juicio, pues apenas este es cuestionado se produce un daño irreparable en el alma del soldado, más profundo que cualquier herida sufrida en combate y con escasas o nulas posibilidades de cicatrización.

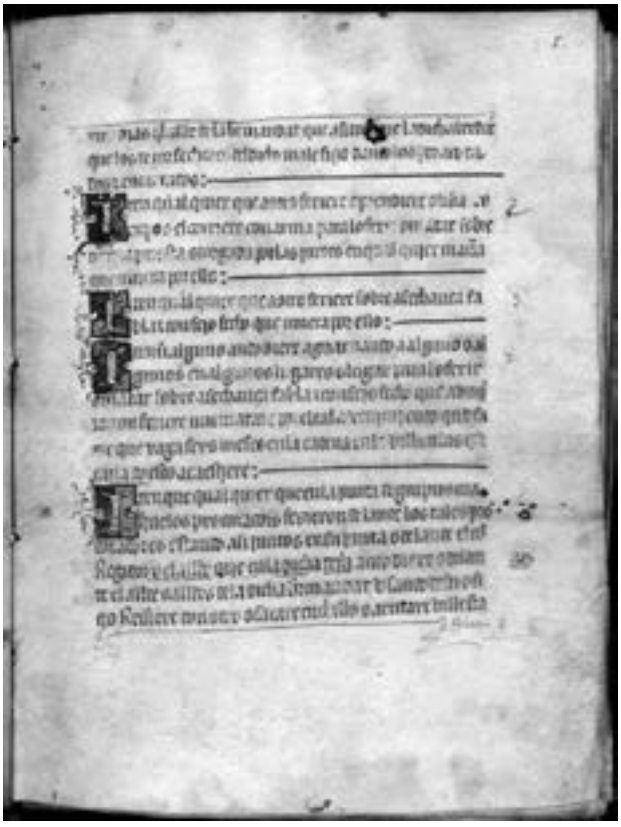
## Escenario español

La Constitución Española de 1978 en su artículo 18 hace mención especial al honor: "Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen".

Al mismo tiempo, prohibió los Tribunales de Honor: "Se prohíben los Tribunales de Honor en el ámbito de la administración civil y de las organizaciones profesionales". Aunque tal redacción dejaba a salvo los tribunales militares de honor (creados por Real Decreto de 3 de enero de 1867, y que se extendieron a la Administración con la Ley de funcionarios civiles de 1918 y posteriormente a los colegios profesionales), incluso esos primeros fueron suprimidos posteriormente por la Ley Orgánica 2/1989, del 3 de abril.

El actual Código Penal Militar, aprobado igualmente mediante una ley orgánica en 1985 a raíz

de la cual dejaba de ser un código integral para convertirse en una norma penal complementaria del Código Penal, no contempla de forma específica delitos contra el honor militar, aunque algunos de los delitos tipificados e incluidos en su articulado atentan directamente contra el mismo. Deja tajantemente zanjado el asunto al establecer en su artículo 1º que solo serán castigadas como delitos militares las acciones y omisiones previstas como tales en el Código. En consecuencia, el honor militar como tal no puede ser objeto de juicio.



Página del Cuaderno de Ordenanzas de la Hermandad de Gipuzkoa de 1397 confirmadas por el rey Juan II en 1453.

El problema de la clásica y muchas veces recurrente "obediencia debida", se resuelve al margen del viejo concepto de una ciega obediencia; de tal manera, que se exige al subordinado que obedece una especial diligencia de forma y manera que sus actos no comporten la manifiesta comisión de ilicitudes. Ahí es donde cobra importancia capital la formación integral del militar, en todos sus niveles jerárquicos, que le permite discernir en todo momento sobre la rectitud y legalidad de sus acciones.

Sin embargo, en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, también con rango de Ley, se incluyen numerosas menciones al honor en un claro intento del legislador de orientar y formar a todos los integrantes que engrosan sus filas. Es sobre los principios básicos del amor a la Patria, la obediencia al mando, el culto al honor, el valor frente al enemigo y la disciplina, que configuran la firmeza moral, y que se fueron regulando durante siglos las disposiciones conocidas como "Ordenanzas Militares"; entre ellas, las más conocidas quizás son las de Carlos III de 1768, las cuales encerraban principios filosóficos y morales tan adelantados a su época que lograron mantener su espíritu por un período de más de dos siglos. Por tanto, no podían las actuales obviar estas circunstancias y condicionantes históricos.

Así, nos encontramos en el artículo 1º la primera referencia al honor, que junto con el amor a la patria, la disciplina y el valor debe inspirar el exacto cumplimiento del deber.

Prueba evidente de la formación integral que se persigue en el militar es el contenido del artículo 33: "Ante lo imprevisto tomará una decisión coherente con los propósitos del mando y con la unidad de doctrina, debiendo en los casos dudosos elegir lo más digno de su espíritu y honor".

***"...en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, también con rango de Ley, se incluyen numerosas menciones al honor en un claro intento del legislador de orientar y formar a todos los integrantes que engrosan sus filas".***

## Reflexión final

Como es bien sabido, el honor y el llamado espíritu de cuerpo han servido a lo largo de la historia a los propósitos más sublimes y también, porque no decirlo, a las causas más viles.

El honor militar no debe ser nunca el "as bajo la manga" que se utiliza arbitrariamente para conculcar la ley a su amparo. El honor militar es antes que nada, la depurada actitud moral que sirve de presupuesto en el militar, junto a la disciplina y el valor para el más exacto cumplimiento del deber.

El honor, que no es patrimonio exclusivo de persona o grupo alguno, y por tanto tampoco de los militares, puede serle exigido a los mismos, incluso por la vía coactiva disciplinaria cuando no por la penal, bien por la transcendencia de la función pública que se les encomienda, bien por la delicadeza o potenciales efectos de los medios que se les confían. El militar tiene otros deberes y derechos; obedece a otras leyes y disposiciones, amén de las que obligan al ciudadano normal, viste de manera diferente y utiliza una jerga a veces no entendible por el común de los humanos. El militar está armado y a él, como buen centinela, se le confían los límites geográficos de la nación, la integridad y seguridad de sus territorios, su soberanía, la custodia de sus símbolos, y en ocasiones, incluso la vida de sus ciudadanos. Al militar se le confiere la potestad para disponer de los más sagrados valores de la patria. Este privilegio se le otorga a cambio de una sola y solemne garantía: su honor.

Ya que empecé esta pequeña reflexión con un clásico, Calderón de la Barca, cerraré la misma con un extracto de su famoso verso dedicado al Soldado español, en donde ensalza las virtudes que debe atesorar:

"Aquí la más principal
hazaña es obedecer,
y el modo cómo ha de ser
es ni pedir ni rehusar.
Aquí, en fin, la cortesía,
el buen trato, la verdad,
la fineza, la lealtad,
el honor, la bizarría;
el crédito, la opinión,
la constancia, la paciencia,
la humildad y la obediencia,
fama, honor y vida son
caudal de pobres soldados;
que en buena o mala fortuna,
la milicia no es más que una
religión de hombres honrados".***MR***

# En que nos estamos equivocando con respecto a México

**Paul Rexton Kan**
Derechos reservados por el autor.

*Originalmente, este artículo fue publicado en inglés en la revista* Parameters*, número de verano de 2011.*

EN UNA REUNIÓN que sostuve con un oficial militar de alta jerarquía en Afganistán, la conversación cambió a la actual violencia relacionada con el narcotráfico. El oficial dijo, "ahora hay un lugar que podría usar una dosis de contrainsurgencia". Parecía como si estuviera fomentando el recelo de Andrew Bacevich sobre la actual manera de pensar del Departamento de Defensa en cuanto a México:

> El enmarcar el problema [en México] como una insurgencia casi necesariamente invita una respuesta militar. Dudaría que sea adecuada una respuesta que principalmente haga énfasis en el poder militar. Las fuerzas armadas [de EUA] que una vez alegaron comprender a cabalidad la guerra con un modelo de "sorpresa y pavor" (*shock and awe*) ahora alegan que han comprendido todo sobre la guerra con un modelo de contrainsurgencia. En lugar de tratar los distintos casos de manera distintiva, considero que hay una tendencia a usar el modelo y, hoy en día, este patrón es la contrainsurgencia.[1]

Ha habido un debate sumamente argumentoso sobre cómo describir la violencia en México. ¿Es una oleada de narco-insurgencia, narcoterrorismo o de actividades delictivas que azora al país? Esto es más que un debate puramente académico. Tales distinciones pueden parecer de poca importancia cuando todo grupo insurgente, organización terrorista y sindicato de crimen organizado comparten varias características organizacionales y operacionales:

> 1) Participar en actividades ilegales y frecuentemente necesitar los mismos abastecimientos; 2) Aprovechar la violencia excesiva y la amenaza de violencia; 3) Llevar a cabo secuestros, asesinatos y extorciones; 4) Realizar actividades secretas; 5) Desafiar al Estado y sus leyes (a menos que estén financiados por el Estado); 6) Contar con lideres secundarios y personal en tierra; 7) Ser sumamente adaptables, sensibles a las innovaciones y flexibles; 8) Amenazar la seguridad internacional; 9) Desertar el grupo podría tener consecuencias letales para los ex integrantes.[2]

La definición de un tipo específico de violencia organizada tiene graves y mayores implicancias para los políticos encargados de elaborar las estrategias que necesitan ser implementadas por los que diariamente enfrentan la continua violencia. Los términos como "insurgencia" y "terrorismo" crean opciones políticas y distintas decisiones estratégicas para los encargados de combatir la "delincuencia".

Después de visitar México, a fines de 2008, el general retirado Barry McCaffrey, Ejército de EUA, ex director de la Sección de Política Nacional de

---

*Paul Rexton Kan es Profesor Adjunto de Estudios de Seguridad nacional y Cátedra Henry L. Stimson de Estudios Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Es autor del libro* Drugs and Contemporary Warfare (Potomac Books) *y recientemente lleva a cabo una investigación de campo a lo largo de la frontera entre México y Estados Unidos para su próximo libro,* Cartels at War: Mexico's Drug Fueled Violence and the Challenge to US National Security (Potomac Books).

Control de Drogas de EUA, escribió lo siguiente: "México no enfrenta una delincuencia peligrosa —lucha por sobrevivir el narcoterrorismo".[3] Un creciente número de eruditos y comentaristas no solo están de acuerdo con la alegación de McCaffrey sino que van más allá. Hal Brands, un historiador sobre el tema de seguridad y profesor de política pública, ha denominado la violencia mejicana una "narco-insurgencia heterogenia; los carteles bien financiados luchan contra el Gobierno y contra otros carteles para lograr el control de los corredores de drogas hacia Estados Unidos… lo que considerablemente desestabiliza el orden interno en México".[4] La secretaria de estado, Hillary Clinton, declaro que México se "parecía cada vez más a Colombia hace 20 años".[5] Los carteles pueden desestabilizar el orden interno en México porque cuentan con "mejores armas y mejor blindaje que la policía mejicana o estadounidense. Los mismos reciben un adiestramiento similar y, a veces, superior".[6] En pocas palabras, estos son "los guerrilleros de al lado".[7] Según el Dr. Robert Bunker, politólogo y autor, el resultado es un "Estado que ya no puede gobernar a todos los sectores de su territorio soberano y, en su lugar, estas áreas están en manos de una narco-insurgencia y han caído victimas de la influencia de entidades basadas en la delicuencia".[8] Las implicancias, según el autor Max Manwaring, pueden ser cierta "manifestación del fracaso del Estado".[9]

En vista de las casi 40.000 muertes en México desde que el presidente Felipe Calderón declarara la lucha contra los carteles y, debido al alcance, intensidad y efectos de la violencia, resulta fácil concordar con las ideas de que México está pasando por algún tipo de guerra interna o un asalto directo contra el Estado. Si estas alegaciones de la escuela de doctrina narco-insurgencia/narcoterrorismo son exactas al describir la situación en México, tendrá que contestar un número de preguntas algo problemáticas.

## Más que una oleada delictiva, pero no un conflicto de baja intensidad

El primer conjunto de preguntas que los proponentes de la narco-insurgencia/narcoterrorismo tienen dificultad para reconciliar es por qué comenzó la violencia en México. Si los carteles se parecen a los insurgentes o terroristas, ¿cuáles son sus agravios y contra cuáles metas políticas o sociales luchan para mitigar estos agravios? En otras palabras, ¿cuál es el "grito de guerra" de sus partidarios? El actual estallido de violencia perpetrada por los carteles es una continuación de la violencia de la década de los años 90 la cual estuvo principalmente motivada por nuevas oportunidades en el narcotráfico, el rompimiento del vínculo político-delictivo en México y las mejoras en la seguridad fronteriza. El éxito de los carteles en penetrar la esfera política de México o comprar a alcaldes y policías a través de sobornos, extorción y violencia coercitiva ha garantizado la fácil operación de actividades lucrativas a través del narcotráfico. En la mayoría de los casos, no han "capturado" al Estado para implementar ninguna agenda social o política, más bien su meta ha sido neutralizar el poder del Estado. Por ejemplo, según el testimonio procesal del capitán de policía Juan Fierro Méndez, de la ciudad de Juárez, los carteles intentan controlar las rutas de contrabando, conocidas como plazas, en un intento de "mantener el orden sobre las instituciones locales, estatales y federales para contar con la libertad de acción a fin de seguir, sin dificultad, sus actividades de narcotráfico".[10] Los grupos terroristas e insurgentes intentan influir a los habitantes de estas zonas por medio de la violencia; los carteles intentan satisfacer a sus clientes circunviniendo o socavando al Estado.[11] Contrario a los terroristas e insurgentes, a los carteles en México no les interesa crear una patria que puedan llamar propia, o sustituir su ideología por una que ya existía ni lograr alguna meta política normalmente relacionada con grupos armados que fomenta el solevamiento social.

Otra pregunta crucial es si las características tácticas de los carteles equivalen a una amenaza insurgente o terrorista contra el Estado mejicano. La escuela de narco-insurgencia/narcoterrorismo alega que la igualan porque, a menudo, la complejidad de las armas y destreza para llevar a cabo actos de violencia de los carteles, igualan o superan

a la de la policía y a las de las fuerzas armadas.

Sin embargo, el equipamiento y las tácticas no están aislados. Las tácticas, destrezas y armas no substituyen un objetivo político estratégico para las cuales fueron concebidas. El contar con armas más complejas no justifica una causa. Seria como si J. Edgar Hoover [antiguo director del FBI] declarara que Al Capone y sus pandillas eran insurgentes porque portaban ametralladoras mientras que la policía solo portaba pistolas. Otra pregunta relacionada es, ¿quiénes son los blancos de la violencia perpetrada por los carteles? La respuesta es relevadora —menos del 10% de las muertes en México han sido de agentes estatales. Si todos los ataques contra el Estado mejicano hubieran sido perpetrados por los carteles, como es el caso en una insurgencia, el índice de muerte sería mucho más alto. Incluso, los actos violentos perpetrados por los carteles dirigidos a blancos gubernamentales tienen la intención de servir como una señal para que el Gobierno retire su postura antagónica; mas bien están concebidos para intimidar al Gobierno que como una declaración política.[12] De hecho, la violencia dirigida al Estado refleja el nivel y tipo de violencia empleado por el cartel de Medellín de Colombia, en la década de los años 80, cuando Pablo Escobar ordenó un ataque contra el Palacio de Justicia y fue responsable del derribo de un avión de pasajeros, con 119 personas a bordo. Como en el caso del cartel de Medellín, los carteles mejicanos tratan de intimidar al Estado en un intento de proteger sus intereses económicos, eludir el encarcelamiento y mantener a sus familias fuera de peligro.[13] El hecho de que la escuela de narco-insurgencia/narcoterrorismo centra la mayoría de su atención en la violencia perpetrada por los carteles en contra del Estado, ignora el importante hecho de que la gran mayoría de la violencia se genera entre y en los carteles. Tales omisiones y falta de análisis crean una gran brecha en la evaluación general de lo que, en realidad, sucede en México.

La estratégica sistemática de la violencia y la táctica empleada por los carteles no respalda la evaluación de la escuela de narco-insurgencia/narcoterrorismo en cuanto a la situación en México; y el hecho de que no tratan las preguntas con respecto a cómo poner fin a la violencia debilita aún más su análisis. La mayoría de los grupos insurgentes y terroristas tienen metas que son negociables porque, nuevamente, estas metas, por lo regular, son de naturaleza política. Dado el nivel actual de violencia, es difícil prever cómo podrían darse las negociaciones con los carteles. La naturaleza delictiva del negocio de los carteles niega toda posibilidad de que el Gobierno y los carteles puedan encontrar los intereses comunes necesarios para iniciar a un "proceso de paz". ¿Otorgaría el Gobierno de México perdón y amnistía a los cabecillas de los carteles y pandilleros si aceptan un cese de operaciones? Dicha propuesta, tan inverosímil como podría parecer, sería rechazada por un cartel cuyo principal objetivo es enriquecerse por medio de actividades ilícitas; esta propuesta sería una invitación a cerrar el negocio.

***…la violencia dirigida al Estado refleja el nivel y tipo de violencia empleado por el cartel de Medellín de Colombia, en la década de los años 80…***

Aparte de exitosas negociaciones de paz, el terrorismo y las insurgencias pueden terminar de distintas maneras. Puede ser posible que las organizaciones insurgentes o terroristas no hereden su causa a la siguiente generación de activistas; podrían perder el apoyo popular; en algunas ocasiones se han convertido en una entidad política legítima o han sido derrotadas o reprimidas por la autoridad establecida y sus cabecillas han sido capturados o asesinados.[14] Muchos grupos del crimen organizado han sufrido destinos similares, pero hubieran podido ser derrotados por la asfixia financiera, aunque es casi imposible derrotar a una organización insurgente o terrorista a través del desmantelamiento de sus redes financieras. Las organizaciones insurgentes y terroristas pueden apoyar sus luchas armadas de distintas maneras. Por ejemplo, pueden ser patrocinadas

por Estados, así como por instituciones sin fines de lucro, comunidades simpatizantes y hasta otros grupos armados. Sin embargo, en vista de que un grupo de crimen organizado es una entidad que primordialmente busca el lucro, los gobiernos que han ejecutado estrategias a largo plazo orientadas a los recursos financieros de los carteles han tenido un éxito relativo. "De hecho, siempre que un cartel delictivo ha sido desafiado con un nivel adecuado de recursos, medidas legales y determinación política, el mismo ha sido derrotado".[15]

Los proponentes de la escuela de narco-insurgencia/narcoterrorismo cometen el error de considerar iguales el conflicto de baja intensidad y lo que sería mejor clasificado como la "delincuencia de alta intensidad".[16] El profesor John Mueller usa el término para describir los actos delictivos "robo, violaciones y contrabando) que ocurren en los conflictos internos y que pueden distorsionar las metas políticas de los partidos opuestos. El término, a diferencia de su significado, adecuadamente describe las organizaciones narcotraficantes de México y su forma de violencia extrema. México no esta bajo una amenaza insurgente ni terrorista. La finalidad de la violencia perpetrada por los carteles en México es muy distinta. Un pandillero no es otro terrorista o insurgente.[17] Si bien la violencia insurgente, terrorista y delictiva puede desafiar a la autoridad, legitimidad y capacidades del Estado, lo hace por distintos motivos que no deben confundirse. Al desafiar a la autoridad de un Gobierno, todo terrorista e insurgente puede ser considerado como delincuente, pero no todo delincuente puede ser considerado insurgente ni terrorista.

Si bien la actual violencia en México no puede categorizarse como terrorismo ni insurgencia, es más que solo una oleada delictiva llevada a cabo por pandillas callejeras. La delincuencia de alta intensidad implica actividades delictivas que son más violentas y generalizadas en alcance y por lo regular, pero no siempre, son sostenidas por un largo periodo. Una oleada delictiva normalmente va acompañada de un pronunciado incremento en actividades ilícitas que afectan a una sola ciudad o a un vecindario de una ciudad; es relativamente breve y, por lo regular, no incluye un aumento en el nivel de violencia. Las oleadas delictivas pueden incluir actividades tales como hurtos o robos. Por el contrario, México ha sufrido múltiples y sostenidos estallidos de violencia ejemplificados por un creciente número de asesinatos, extorciones, secuestros y mutilaciones. Este nivel de violencia ha sido perpetrado por, al menos, siete carteles y más de dos docenas de grupos y pandillas en varias ciudades por un periodo prolongado.

Fuera de México, ha habido muchos otros ejemplos de delincuencia de alta intensidad, incluyendo la lucha en Colombia contra los carteles de Medellín y Cali; las luchas en Rusia pos-soviética contra la *mafiya* y las medidas enérgicas de Italia contra la mafia siciliana. La delincuencia de alta intensidad en estos casos es parecida en su estructura a los factores que influyen en México —un cambio del vínculo político-delictivo, el surgimiento de nuevas oportunidades ilegales y un enfoque más antagónico por parte del Estado. En el caso de Colombia, el cartel de Medellín intentaba expandirse a los mercados del cartel de Cali al mismo tiempo que el Gobierno colombiano lanzaba un ataque frontal contra el cartel de Medellín.[18] Pablo Escobar declaró guerra contra el Gobierno colombiano y atacó a diversos blancos civiles y estatales. La caída de la Unión Soviética y el Partido Comunista eliminó los mecanismos sociales y políticos que habían permitido la explotación del crimen organizado por la elite y mantenido, bajo control, el nivel de la violencia. Los grupos mafiosos tradicionales (*vory-v-zakone*, o ladrón dentro de la ley) fueron desafiados por nuevos delincuentes de tipo más empresarial; la competencia estalló entre las organizaciones criminales étnicas (los grupos esclavos contra los del Cáucaso) y las organizaciones criminales rivales lucharon por dominar en sectores específicos de la economía. A principios de la década de los años 90, la mafia siciliana atacó al Estado italiano como represalia por una traición a la relación de largo plazo con el Partido Democrático Cristiano, en la que se intercambiaron la protección política y el apoyo electoral. Esta represalia se manifestó en los asesinatos de magistrados y una generalizada

campaña de intimidación, en la que hubo blanco civiles y hasta algunos monumentos históricos de Italia.

En el reciente aumento de la delincuencia de alta intensidad en México, los blancos de los carteles han sido variados —desde la policía hasta los periodistas, de clínicas a discotecas, desde bases militares hasta fiestas de cumpleaños infantiles. La "purificación delictiva" ha ocurrido en pueblos mejicanos donde los carteles han ordenado a los habitantes salir o enfrentar la posibilidad de ser asesinados. La delincuencia de alta intensidad es compleja en su manifestación y confusa para las tradicionales soluciones militares y policíacas. En consecuencia, los gobiernos de ambos países fronterizos tienen gran dificultad para enfrentar este tipo de situación y controlar la violencia. Según alega el autor R.T. Naylor, "A menudo, la violencia del Estado es una respuesta a la violencia del delincuente; lo opuesto también es cierto. Y una vez que comience el ciclo interactivo de violencia, podría ser imposible separar la acción de la reacción, es decir, sin duda alguna, una reducción en el uso de la violencia por uno de los bandos lleva a una reducción de la violencia por parte del otro".[19] Esta frustración sobre la causa y efecto es parte del motivo por el cual distintas personas y organizaciones usan términos inadecuados extraídos de otros tipos de conflictos para describir la situación en México. "Por consiguiente, lo esencial del problema es que las duras respuestas contra los actores violentos no estatales de todo tipo y carácter… no substituyen las evaluaciones estratégicas basadas en casos específicos".[20] Se necesita un concepto alternativo para describir y evaluar con mayor precisión la actual violencia en México, su dinámica y su posible fin.

## La violencia y el delito de alta intensidad

Dos grupos se organizan para perpetrar, bajo específicas condiciones, actos de violencia colectiva a fin de lograr una meta o un conjunto de determinadas metas. A menudo, la violencia en México ha sido confundida con el conflicto de baja intensidad; sin embargo, hay diferencias entre la delincuencia de baja intensidad y la de alta intensidad. En México, como en el caso de Colombia, Rusia e Italia, la delincuencia de alta intensidad se debe a una guerra librada por traficantes que buscan dominar a otros y al Estado en un mercado ilícito extremadamente competitivo. Los traficantes que, en su mayor parte, son grupos privados que crean "un conjunto de soluciones organizacionales y estrategias de acción, las cuales posibilitan que la fuerza organizada (o la violencia organizada) permanentemente se convierta en dinero u otros bienes de valor… La iniciativa de los traficantes es un medio para incrementar los ingresos privados de los que usan la fuerza a través de continuas relaciones de intercambio con otros grupos que poseen distintos recursos".[21] Según el punto de vista de los traficantes, el uso de la fuerza simplemente es una extensión del deseo de lucro y no una extensión de una agenda política. La violencia en sí, es un medio y no un fin; es "un recurso, no el producto final".[22] Los carteles de droga constituyen un tipo de iniciativa por parte de los traficantes para obtener sus ingresos mediante el uso de la fuerza a fin de llevar a cabo exitosas transacciones privadas las cuales están restringidas o prohibidas por el Estado. Como medio, los carteles usan la violencia para garantizar que se entregue el producto ilegal a su base de clientes a fin de beneficiarse económicamente.

El narcotráfico es un negocio extremadamente peligroso. Debido a la ilegalidad del producto, "esta expuesto al decomiso tanto legal como ilegal; los derechos de propiedad no pueden depender de documentos escritos y, por lo regular, no están muy bien definidos; la responsabilidad se limita a la persona física; la movilidad individual es mayor y los agentes son más toscos, tienden a arriesgarse más y son más circunspectos que sus contrapartes quienes cumplen con las leyes".[23] Cuando se trata de los mercados para entregar los productos ilegales, tales como marihuana, heroína, cocaína y metanfetamina, no hay vías tradicionales de solución para las disputas. La consecuencia principal para los que operan en dichos mercados ilegales es de gran trascendencia, porque no hay árbitro legal o agente legítimo alguno que garantice un acuerdo entre los participantes para producir

o entregar las mercancías. Todas las transacciones relacionadas con los mercados ilegales están sujetas a la violencia.

Generalmente, la mayoría del tiempo, los mercados de drogas ilegales son tranquilos".[24] Los traficantes en los niveles mas altos de las redes de narcotráfico, a menudo son pacíficos y cooperan con otras personas mientras que, algunas veces, incluso confabulan con agentes estatales. Este es otro hecho que separa a los traficantes de los insurgentes, guerrilleros y terroristas. Especialmente, las interacciones que existen entre los traficantes (y el Estado, en muchos casos) se caracterizan por una gran cooperación.[25] Si bien esto puede contradecir el término "traficantes", no le quita el uso de la fuerza como un medio de arbitrio, en caso de que fracase dicha cooperación. Esto queda drásticamente demostrado en un mercado ilícito sumamente competitivo que tiene muchas características singulares. En primer lugar, el producto y su entrega son ilegales y el tamaño del mercado para el producto es tan grande como los numerosos traficantes que intentan controlar la distribución del mismo. En segundo lugar, no hay árbitro poderoso alguno que pueda reforzar los acuerdos entre estos traficantes. Por ultimo, las acciones del Estado para restringir el mercado, a menudo, generan un mercado secundario que surge como consecuencia de la competencia sobre el producto en disputa.

El narcotráfico es la condición absolutamente indispensable para un mercado ilegal extremadamente competitivo porque la marihuana, la heroína, la cocaína y la metanfetamina son productos ilícitos, así como su entrega. Si bien el entorno que rodea a este mercado podría parecer pacifico, tiende a usar la violencia.[26] A menudo surgen disputas sobre el precio, pureza, fechas y lugares de entrega, personal, territorio, pagos, decomisos, robos y clandestinidad. Con 1.500 toneladas métricas de marihuana, 15 toneladas métricas de heroína, 200 toneladas métricas de cocaína y 20 toneladas métricas de metanfetamina que llegan anualmente de México,[27] el gran volumen del tráfico ilegal de drogas junto con el gran número de carteles y pandillas involucrados, casi garantiza la violencia a una tasa geométrica. Además, hoy en día, el mercado de consumidores en México es un negocio que genera US$ 1 mil millones. Según una encuesta realizada por la Secretaría de Salud de México, más de 50 por ciento (465.000) de los mejicanos se han convertido en drogadictos desde 2002.[28] Con un número cada vez mayor de traficantes que opera y compite por el mismo territorio, hay poca motivación para establecer un equilibrio de poder a largo plazo entre los competidores. Las alianzas se dan según venga el caso y solo se establecen por conveniencia y degenera, a menudo, en la violencia extrema.

La escala que alcanza el narcotráfico, el número de competidores, las alianzas en constante cambio y las iniciativas de interdicción de México y EUA, en su conjunto, ayudan a explicar porqué los carteles requieren estos complejos arsenales. Se ven obligados a incrementar la adquisición de armas de fuego y de medios de recolección de inteligencia avanzados para minimizar los riesgos tanto a corto como a largo plazo.[29] Muchas de las armas que enfrentan las autoridades mejicanas son similares a las que enfrentan los soldados estadounidenses en Irak y Afganistán, incluyendo los dispositivos explosivos improvisados. La introducción de la cocaína colombiana en México fue especialmente perniciosa. La ruta de suministro que se extiende desde los Andes hasta Norteamérica ha demostrado ser difícil de controlar, lo que empeora los asuntos de seguridad y requiere más potencia de fuego e inteligencia.

Estrechamente relacionada con las múltiples áreas de contención es la segunda característica de un mercado extremadamente competitivo caracterizado por la competencia viciosa en ausencia de un árbitro que pueda imponer el orden (un Estado corrupto, un cartel dominante o un conjunto de carteles). Esta competencia puede ser la razón del deterioro de acuerdos a largo plazo entre los carteles, funcionarios de Estados, o cuando el Estado activamente intenta restringir el mercado. En este tipo de ambiente, "los vendedores compiten, no por mejorar la calidad del producto o reducir los precio, sino por adquirir destrezas mas violentas y eficaces a fin de aumentar su ganancia en el

mercado".[30] Un ex agente de la Administración Federal Antidrogas describió cómo los carteles mejicanos se comportaron debido a la falta de un árbitro poderoso: "Mataron a personas que no cooperaron, a las que no pagaron las tarifas o peajes (por transportar drogas a través de su territorio), a las que no necesariamente les habían sido desleales. Las mataron para demostrar lo que les sucedía a las personas que no satisfacían sus demandas".[31] La presión tanto del Gobierno de EUA como la del Gobierno de México solo ha intensificado el ambiente de incertidumbre de los carteles. Si los agentes del Gobierno comienzan a desafiar a las organizaciones que operan en el mercado o toman alguna medida para drásticamente reducir el poder de una organización, los carteles tendrán un incentivo para recurrir a un incremento en la violencia a fin de protegerse y defender su estilo de vida.

Los carteles en los mercados extremadamente competitivos, realmente pueden ser más violentos que los grupos terroristas o insurgentes, lo que quiere decir que la delincuencia de alta intensidad, incluso, puede producir más violencia y muertes que algunos de los conflictos de baja intensidad. México es un ejemplo valido de este ambiente; el nivel e intensidad de la violencia generada por los carteles es peor que el generado por la insurgencia Zapatista durante su apogeo a mediados de la década de los años 90. De hecho, mas gente ha sido asesinada por los carteles mejicanos desde 2006 que a manos del Ejército Republicano Irlandés y los grupos lealistas durante las largas décadas de "Problemas" en Irlanda del Norte (más de 3.500) y superan el número de muerte infligidas por el duradero grupo insurgente del Partido de Trabajadores de Kurdistán en Turquía (más de 12.000). Una estadística que lo confirma es el hecho que el índice de asesinatos más alto del mundo se encuentra en la Ciudad de Juárez en Mexico.[32]

Por último, los mercados extremadamente competitivos también se caracterizan por otros crímenes colaterales tales como secuestros y asesinatos perpetrados por asesinos a sueldo que, en realidad, son mercados secundarios producidos por la competencia por el producto ilegal en disputa. A menudo, los grupos de pistoleros a sueldo son contratados para secuestrar o matar a aquellos que no han cumplido con las condiciones del negocio, o no han secuestrados a familiares de los que participan en la disputa. Gran parte de la violencia resultante en las ciudades tales como Phoenix, Tucson y San Diego es producto de dicho mercado secundario. Estas actividades se convierten en otra fuente de ganancias e ingresos ilegales con todas sus consecuencias, presiones y asuntos en disputa subyacentes encontrados en el mercado principal. En México, el secuestro es uno de los crímenes menos penalizado por el sistema penal; aumentó 15 por ciento en 2010 y se ha triplicado desde 2006.[33] De hecho, estas actividades secundarias, en realidad, se convierten en otro mercado en juego. Por ejemplo, una parte de la violencia en Tijuana en 2008 estuvo relacionada con una disputa sobre la extensión de la Organización Arellano-Félix en las actividades de secuestros.[34] El resultado de estos mercados secundarios adicionales es la exacerbación en cuanto a la intensidad y alcance de la violencia.

Según los Gobiernos, luchar contra traficantes en mercados ilegales extremadamente competitivos es distinto que luchar contra insurgentes y terroristas. Hay distintos clientes y factores que impulsan la demanda que debe tomarse en consideración en la lucha contra los traficantes de los que se enfrentan con las redes de insurgentes o terroristas. Las operaciones contra la droga, la contrainsurgencia y el contraterrorismo no son iguales. Por el solo hecho de compartir el prefijo "contra" no quiere decir que pueden emplearse para lograr un fin común. Los conceptos de victoria, derrota, armisticio y cláusulas de paz que se encuentran en los conflictos de baja intensidad no son soluciones adecuadas para la delincuencia de alta intensidad. Las guerras pueden terminar, pero pocas veces termina la delincuencia. El contrabando de drogas ha sido especialmente difícil de eliminar, reducir o controlar. Por ejemplo, en los casos en donde los Gobiernos han logrado la captura de los principales traficantes y la disrupción de sus redes, solamente han creado una oportunidad para que otros negocios delictivos

asuman la parte del mercado que quedó vacante.[35] Los Gobiernos pueden reducir la delincuencia de alta intensidad controlando las características extremadamente competitivas de los mercados ilegales o eliminando y asimilando a los traficantes en sus esfuerzos para mitigar los efectos negativos que surten en la sociedad. Además, los Gobiernos pueden ejercer presión sobre los traficantes para llegar a un "punto de equilibrio" en donde los carteles comienzan a considerar la violencia un riesgo mucho más alto. Sin embargo, en la mayoría de los casos en donde se ha reducido la violencia, los mercados ilegales han perdurado.

## La delincuencia de alta intensidad en México

Estados Unidos y México estarán inevitablemente vinculados en cualquier escenario o escenarios futuros que se desarrollan. Cuidadosamente se debe coordinar las políticas y estrategias para evitar fomentar aún más violencia por parte de los carteles, aumentar la cantidad de drogas que pasan clandestinamente a Estados Unidos y posiblemente erosionar aun más las capacidades del Gobierno mejicano. Una falta de coordinación o acciones improvisadas por cualquiera de los dos Gobiernos solo corre el riesgo de hacer realidad el peor de los escenarios. La contrainsurgencia y el contraterrorismo son medios incongruentes para vencer la delincuencia de alta intensidad. El utilizar cualquiera de estas dos estrategias no solo corre el riesgo de fracasar sino también exacerbar la violencia y romper las relaciones entre México y Estados Unidos. Hay diversos asuntos importantes que no están relacionados con la delincuencia de alta intensidad que pueden verse afectados, tales como la inmigración, el comercio y la respuesta antes las pandemias.

Si bien una meta inmediata es la reducción de la violencia en México, dicha urgencia no debe remplazar la creación de prácticas duraderas a largo plazo por instituciones legítimas que sirven a los ciudadanos de una democracia. A fin de enfrentar la delincuencia de alta intensidad, el Gobierno de México junto con el de Estados Unidos, debe comenzar "la imposición de la ley de alta intensidad", proporcionando la seguridad pública la cual consiste en varias facetas y concentrando este complejo entorno de orden público y hacerlo dentro de límites constitucionales bien definidos. En lugar de una estrategia militar que se centra en matar o capturar al enemigo o una campaña de contrainsurgencia centrada en la población para proporcionarle seguridad al pueblo, el enfoque de la imposición de la ley de alta intensidad es ajusticiar a los delincuentes y evitar un aumento del delito violento.

Esto no sugiere que la solución del problema de la delincuencia de alta intensidad es simplemente inundar las calles de policías a la vez que eliminar las libertades civiles básicas. El nivel de vigilancia aumentada, pero no necesariamente una vigilancia agresiva, es parte de cualquier reacción ante altos niveles de crimen. No es necesario que México se convierta en un estado policial o ni siquiera un estado lleno de policías. De hecho, la cantidad de policías no es el problema en México. Con 366 policías por cada 100.000 personas, México cuenta con un mayor porcentaje de policías por ciudadanos que Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia o Italia.[36] El problema yace en su distribución; no es equitativa y ocasiona serias brechas en las capacidades de hacer cumplir la ley. Con más de 2.000 municipios, la policía municipal se encuentra en solo 335 municipios. De estos 335 municipios, 87 utilizan 69 por ciento de los recursos y mano de obra, dejando solo 30 por ciento al resto de los municipios.[37] Por ejemplo, no hay suficiente número de tropas o policías federales para patrullar el terreno accidentado de los estados de Sonora y Chihuahua.[38] En efecto, esto abdica el poder en estas regiones al cartel de Sinaloa. La negación de la delincuencia descansa en la capacidad de la policía de "recolectar pruebas, resolver el delito y llevar a cabo arrestos. En ultima instancia, cualquier medida relacionada con el precio del delito [por parte de un delincuente], yace en esta actividad".[39] El reducir las zonas de impunidad y sostener su reducción solo se puede lograr a través de una presencia policial completamente capacitada y honesta.

La imposición de la ley de alta intensidad es una estrategia general a largo plazo. Es un enfoque

que tiene que ver con las múltiples facetas de un problema complejo, su meta es reducir la violencia alimentada por las drogas. Idealmente, esta estrategia resultará en una solución de orden público controlable, parecida a la amenaza del crimen organizado que hay en la gran mayoría de otros países. No es una estrategia militar que busca la victoria como una meta viable. La imposición de la ley de alta intensidad en este ambiente busca regresar la violencia delictiva a los niveles normales antes de 2006. Este enfoque incluye programas de desarrollo e inversiones económicas en las áreas en donde los carteles operan y reclutan. Si estos programas se centran adecuadamente, pueden ayudar a prevenir la delincuencia a largo plazo. Con persistencia y creatividad, esto puede llevar a cambios en la cultura cívica que rechaza, o como mínimo, eficazmente resiste los aspectos atrayentes de los carteles y pandillas.

Se necesita acoplar un compromiso a largo plazo a la imposición de la ley de alta intensidad con la voluntad de los mejicanos de acabar con las redes que patrocinan la delincuencia. Se necesita contar con una disposición lo suficientemente política para romper los vínculos que existen entre los traficantes y los políticos. Sin un esfuerzo concentrado para debilitar el vínculo político-delictivo, toda iniciativa para desafiar a los carteles estará destinada al fracaso.

Además, una presencia multinacional forma parte de cualquier esfuerzo de imposición de la ley de alta intensidad. Puesto que la violencia relacionada con el tráfico de drogas afecta los intereses de EUA, y el mismo tiene implicaciones regionales, otras naciones del mundo deben comprometerse a prestar ayuda al Gobierno mejicano. De hecho, otras naciones tales como el Reino Unido, Francia, Italia, España y Colombia son muy conocidas por implementar con éxito fuertes reformas en el ámbito de la imposición de la ley; estas experiencias y pericia pueden ser de gran beneficio para México en su actual lucha. El tercer integrante del Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica, Canadá, también cuenta con recursos excelentes que pueden servirles a México. Por ejemplo, la Real Policía Montada de Canadá (RCMP, por sus siglas en inglés), cuenta con un esplendido precedente de enfrentar el lavado de dinero que podría ayudar a las autoridades mejicanas.

## La imposición de la ley de alta intensidad y el futuro de México

La imposición de la ley de alta intensidad en un enfoque imperfecto para contrarrestar la delincuencia de alta intensidad, pero evita las trampas conceptuales y políticas presentadas en las distintas estrategias relacionadas con la contrainsurgencia y contraterrorismo. La lucha contra los traficantes en México será larga e incierta. Como traficantes, los carteles mejicanos continuarán innovando sus esfuerzos para sobrevivir y generar ganancias. Si se ha de contrarrestar esta innovación delictiva, se necesita la cooperación mutuamente fortalecedora por parte de los Gobiernos en ambos lados de la frontera. Se espera que el resultado sea un México más tranquilo situado en una próspera y mutualmente beneficiosa relación con Estados Unidos.***MR***

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Entous, Adam y Hodge, Nathan, "US Sees Heightened Threat in Mexico," *The Wall Street Journal*, 10 de septiembre de 2010.

2. Roth, Mitchel P. y Sever, Murat, "The Kurdish Workers Party (PKK) as Criminal Syndicate: Funding Terrorism Through Organized Crime, A Case Study," *Studies in Conflict and Terrorism* 30, nro. 10 (2007): p. 903.

3. General (Retirado) McCaffrey, Barry R., Ejército de EUA, "Narco-Violence in Mexico: A Growing Threat to U.S. Security," *After Action Report—VISIT MEXICO—5–7 December 2008*, 4, http://www.unc.edu/depts/diplomat/item/2009/0103/comm/mccaffery_mexico.html (accedido el 13 de septiembre de 2011).

4. Brands, Hal, *Mexico's Narco-Insurgency and U.S. Counterdrug Policy* (Ann Arbor: University of Michigan Library, 2009), págs. 4-5.

5. Entous y Hodge, *US Sees Heightened Threat*, p. 8.

6. Longmire, Sylvia y Longmire, John IV, "Redefining Terrorism: Why Mexican Drug Trafficking is More than Just Organized Crime," *Journal of Strategic Studies* (noviembre de 2008): p. 37.

7. Krause, Lincoln B., "The Guerrillas Next Door: A Short History of Mexico's Armed Revolutionaries from the 1960s to the EZLN Uprising of 1994," *Low Intensity Conflict & Law Enforcement* (Primavera de 1999): págs. 34-56.

8. Bunker, Robert J., "Strategic Threat: Narcos and Narcotics Overview," *Small Wars and Insurgencies* (marzo de 2010): p. 10.

9. Manwaring, Max, *A "New" Dynamic in the Western Hemisphere Security Environment* (Carlisle Barracks, Pensilvania: Strategic Studies

Institute, septiembre de 2009), p. 2.

10. Burnett, John y Penaloza, Marisa, "Mexico's Drug War: A Rigged Fight?" *National Public Radio, All Things Considered*, 18 de mayo de 2010, http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=126890838 (accedido el 6 de junio de 2010).

11. Gambetta, Diego, *The Sicilian Mafia: The Business of Private Protection* (Cambridge: Harvard University Press, 1996), p. 7.

12. Beith, Malcolm, "Are Mexico's Drug Cartels Terrorist Groups?" *Slate*, 15 de abril de 2010, http://www.slate.com/toolbar.aspx?action=print&id=2250990 (accedido el 16 de abril de 2010).

13. Kenney, Michael, *From Pablo to Osama: Trafficking and Terrorist Networks, Government Bureaucracies, and Competitive Adaptation* (University Park, Pensilvania: Pennsylvania State University Press, 2007), p. 9.

14. Cronin, Audrey Kurth, "How Al Qaeda Ends: The Decline and Demise of Terrorist Groups," *International Security* 31, nro. 1 (Verano de 2006): p. 9.

15. Arlacchi, Pino, "The Dynamics of Illegal Markets," in Combating Transnational Crime: Concepts, Activities and Responses, ed. Phil Williams and Dimitri Vlassis (Portland, OR: Frank Cass, 2001), p. 9.

16. Mueller, John, *The Remnants of War* (Cornell Studies in Security Affairs), (New York: Cornell University Press, 2004), p. 6. Véase también, Turbiville, Graham, "Prefacio" en *Global Dimensions of High Intensity Crime and Low Intensity Conflict*, ed. Graham Turbiville (Chicago: University of Illinois, 1995), p. 7. Turbiville describe el delito de alta intensidad como una condición que surgió en algunos países después de la Guerra Fría donde "los problemas de seguridad que en el pasado habían sido impulsados por imperativos ideológicos, políticos u otros, hoy en día tienen también fuertes motivaciones delictivas… A un grado creciente, el crimen organizado proporciona un medio alterno de apoyo, así como una fuente muy atractiva de ganancias personales y delictivas que *transforma el fervor ideológico o político*…" (Énfasis agregado por el autor).

17. Esta es una tergiversación del adagio de Roth y Sever, *The Kurdish Workers Party*, p. 902.

18. Friman, H. Richard, "Drug Markets and the Selective Use of Violence," *Crime, Law, and Social Change* 52, nro. 3 (septiembre de 2009): p. 287.

19. Naylor, R. T., "Violence and Illegal Economic Activity: A Deconstruction," *Crime, Law and Social Change 52*, nro. 3 (septiembre de 2009): p. 232.

20. Farer, Tom J., "Conclusion: Fighting Transnational Organized Crime," *Transnational Organized Crime in the Americas*, ed. Tom J. Farer (Nueva York: Routledge, 1999), p. 289.

21. Volkov, Vadim, Violent Entrepreneurs: *The Use of Force in the Making of Russian Capitalism* (Ithaca, Nueva York: Cornell University Press, 2002), págs. 27-28.

22. Gambetta, *The Sicilian* Mafia, p. 2.

23. *Ibíd*., p. 226.

24. Reuter, Peter, "Systemic Violence in Drug Markets," *Crime, Law and Social Change 52*, nro. 3 (septiembre de 2009): p. 275.

25. Williams, Phil, "The International Drug Trade," en Turbiville, *Global Dimensions of High Intensity*, p. 162.

26. Naylor, R. T., "Violence and Illegal Economic Activity," "Es más probable relacionar la venta de bazuco con la violencia que vender imitaciones de bolsos Louis Vuitton en la calle.", p. 235.

27. Bergman, Marcelo, "Creating New Soldiers in Mexico's Drug War," *Foreign Policy*, 17 de mayo de 2010, http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/05/17/creating_new_soldiers_in_mexico_s_drug_war (accedido el 13 de septiembre de 2011).

28. "The Long Game," *Newsweek*, 24 de marzo de 2010, http://www.newsweek.com/2010/03/23/the-long-game.html (accedido el 12 de junio de 2010).

29. Bergman, *Creating New Soldiers in Mexico's Drug War*.

30. Vaase, Federico, *The Russian Mafia: Private Protection in a New Market Economy* (Oxford: Oxford University Press, 2005), p. 190.

31. Borger, Julian y Tuckman, Jo, "Blood Brothers," *The Guardian*, 15 de marzo de 2002.

32. "Mexican City Sees Record Murders," *bbc.com*, 22 de octubre de 2009, http://news.bbc.co.uk/2/hi/8319835.stm (accedido el 13 de septiembre de 2011).

33. Cattan, Nacha, "Fed Up with Plague of Kidnappings, Mexicans turn to Mob Justice," *The Christian Science Monitor*, 22 de septiembre de 2010, http://www.csmonitor.com/World/Americas/2010/0922/Fed-up-with-plague-of-kidnappings-Mexicans-turn-to-mob-justice (accedido el 3 de enero de 2011).

34. Marosi, Richard, "A Tijuana Blood Bath," *Los Angeles Times*, 6 de octubre de 2008, http://articles.latimes.com/2008/oct/06/world/fg-arellano6 (accedido el 6 de junio de 2010).

35. Kenney, Michael, *From Pablo to Osama*, p. 10.

36. "Under the Volcano," *The Economist*, 14 de octubre de 2010, p. 30.

37. De la Torre, Luis V., *Drug Trafficking and Police Corruption: A Comparison of Colombia and Mexico*, tésis de Maestría (Monterey, California: Escuela Posgrado Naval, junio de 2008), p. 96.

38. Danelo, David, "The Many Faces of Mexico," *Orbis*, p. 174.

39. Skogan, Wesley y Atunes, George, "Information, Apprehension, and Deterrence: Exploring the Limits of Police Productivity," en *What Works in Policing*, ed. David Bayley (Oxford: Oxford University Press 2008), p. 108.

# Cómo aprovechar la iniciativa e innovación: Un proceso para emplear el mando tipo misión

**Teniente Coronel Chip Daniels, Ejército de EUA,**
**Mayor Mark Huhtanen, Ejército de EUA, y**
**Mayor John Poole, Ejército de EUA**

*"El mando tipo misión. La creciente complejidad e incertidumbre que se anticipan en el futuro ambiente exige que la Fuerza Conjunta 2020 use el mando tipo misión para hacer realidad sus posibilidades de manera que aprovecha la iniciativa e innovación de todos los integrantes del equipo. Los comandantes emplean el mando tipo misión con la comprensión del problema militar, la visualización del estado final y la operación, así como una descripción de su visión. Dirigen las acciones a través de la planificación y ejecución y dotan a sus subordinados con su intención.*

*Hoy en día, se usa gran parte de la Fuerza Conjunta en los ambientes donde hay problemas mal estructurados y en contra de adversarios adaptables y pensadores que sacan provecho de oportunidades a cada vuelta. Estos desafíos exigen que los oficiales al nivel táctico ejerzan un mayor nivel de iniciativa personal en lugar de depender de la toma de decisiones de los escalones más altos del punto de acción. Los líderes deben posibilitar la iniciativa individual al proporcionar órdenes de misión claras, concisas y completas en un ambiente de confianza y comprensión mutua. La fuerza conjunta del futuro será una en que los oficiales jóvenes sean autorizados a emplear la iniciativa disciplinada basada en orientaciones e intenciones claras. La institucionalización del mando tipo misión es imperativa para preparar a la siguiente generación de líderes".*

—Extracto de *America's Military—A Profession of Arms*

ES FÁCIL APRECIAR la necesidad de institucionalizar el mando tipo misión en el Ejército actual, dado el futuro previamente citado por el general Martin E. Dempsey. En calidad de líderes, dedicamos mucho tiempo a la discusión sobre la importancia del mando tipo misión. La doctrina actual, como se describe en el Manual de Campaña (*Field Manual* o FM, por sus siglas en inglés) 6-0, *Mission Command*, es suficiente para que una organización militar cumpla su misión y propósito. Sin embargo, ¿nos informa la doctrina cómo institucionalizar

*El teniente coronel Chip Daniels es el Jefe de Operaciones (G-3) de la 1ª División de Caballería y el ex comandante del 1er Batallón del 5º Regimiento de Caballería. Ha servido en la Operación Iraqi Freedom (OIF, por sus siglas en inglés) y la Operación New Dawn (OND, por sus siglas en inglés) y de profesor adjunto en la Academia Militar de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Tecnológica de Virginia y una Maestría de la Universidad Duke.*

*El mayor Mark E. Huhtanen es el Jefe de Operaciones de la 2ª Brigada de la 1ª División de Caballería. Ha servido en la OIF y la OND y en diversas asignaciones de infantería. Cuenta a su haber con una Maestría de la Universidad Webster y una Maestría en Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Estudios Militares Avanzados.*

*El mayor John M. Poole es un observador/controlador/entrenador en el Centro Nacional de Adiestramiento en el Fuerte Irwin, estado de California. Sirvió de Oficial Ejecutivo y Jefe de Operaciones del 1er Batallón del 5º Regimiento de Caballería y ha servido tanto en la OIF como la OND. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Estatal de California y una Maestría de la Universidad del Aire.*

el mando tipo misión y cómo formar a líderes que ejercen la iniciativa disciplinada, como exige el general Dempsey?

En la doctrina del Ejército, se menciona la necesidad de formar líderes que puedan ejercer la iniciativa. Sin embargo, en la doctrina actual, no se estipula cómo hacerlo. Pensamos que hemos encontrado un método de establecer una visión compartida en toda la unidad que es útil en todo el ambiente operacional, integrar todas la funciones necesarias de la organización y abordar la pregunta de cómo aprovechamos las capacidades de los jóvenes oficiales y suboficiales tácticos de hoy en día que maduran en este tiempo de guerra. La visión compartida ofrece métodos de formar líderes para el futuro. Sostenemos que los comandantes no deben actuar por sí solos para comprender y visualizar la misión. Al permitir que los subalternos participen en este proceso, logramos una comprensión e iniciativa compartida con mayor prontitud y más eficazmente de lo que se describe en nuestra doctrina.

(Capitán Matt Liebal)

Soldados del 1-5 Batallón de Caballería realizan un asalto aéreo como parte de la Operación New Dawn en la base de operaciones de contingencia Speicher, Irak, julio de 2001

Hemos puesto a prueba este método en el entrenamiento en la guarnición, grandes ejercicios de campaña y en el reciente despliegue en la Operación *New Dawn* [Nuevo Amanecer] en Irak, que sirvió como "prueba de concepto" final. Descubrimos que nuestra metodología con respecto al mando tipo misión logró lo siguiente:

- Formó pensadores críticos.
- Estableció "posesión" en todo nivel.
- Formó una plana mayor dinámica.
- Estableció un ambiente previsible.
- Estableció claras prioridades.
- Produjo unidades subalternas flexibles y adaptables.

Hemos presenciado estas mejoras más claramente en la conclusión de la guerra en Irak, cuando el batallón apoyó el repliegue más grande de fuerzas y pertrechos militares de EUA de un país desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. Apoyamos las operaciones retrógradas tácticas de tres equipos de combate de brigada con todo el equipamiento relacionado (gran parte del mismo había sido acumulado en reserva en los últimos ocho años), mientras simultáneamente trasladamos nuestras instalaciones al control de los iraquíes o al Departamento de Estado, apoyando el fin-de-misión de un cuartel general de división de EUA y comenzamos nuestra operación retrógrada a Kuwait. El batallón llevó a cabo todas estas actividades mientras aún estaba en contacto con células del enemigo en Salah ah Din, Irak.

En gran parte, los oficiales a nivel de compañía y los suboficiales cumplieron esta tarea monumental. Tomaron "posesión" del problema, lo analizaron críticamente, tomaron la iniciativa y formularon soluciones que produjeron el orden en medio del caos. Estos líderes estaban preparados para dicha complejidad porque seguíamos una metodología de mando tipo misión que los había preparado para los desafíos que pudieran enfrentar.

En la Figura 1, se demuestra la diferencia que existe entre una organización en que el comandante solo actúa para desarrollar la comprensión y visualización y una organización en que el comandante lo hace junto con líderes y personal clave. En la Figura 1a, el comandante desarrolla su comprensión y visualización y, mediante su

intención, describe la operación a la unidad, que es representada por la nube a la derecha. La gran flecha representa la organización más grande, que el comandante puede orientar hacia el estado final en la nube con el alineamiento y empleo de sus recursos y sistemas. Sin embargo, en este escenario, hacer que los individuos en la unidad asuman posesión personal de la responsabilidad de formular la misión requiere mucho tiempo y esfuerzo. Las pequeñas flechas representan a estos individuos, algunos de los cuales frecuentemente necesitan dirección y orientación para mantenerse en el camino mientras que otros aún abiertamente resisten el esfuerzo y consumen mucho tiempo y recursos. Este escenario no fomenta la iniciativa o faculta de los líderes.

En la Figura 1b, se demuestra una unidad cuyo personal subalterno son autorizados a tomar la iniciativa. En este punto, los individuos han tomado posesión de la responsabilidad de formular y cumplir la misión y requieren poca orientación o dirección. Saben lo que deben hacer porque ayudaron a definir el problema desde el principio.

Entonces, ¿cómo desarrolla el Ejército este tipo de organización? Antes de que adecuadamente podamos contestar esta pregunta, revisaremos nuestra doctrina actual sobre el tema de mando tipo misión.

## Revisión de la doctrina

En el FM 6-0, publicado en 2003, se define el mando tipo misión de distintas maneras. Como una filosofía, el mando tipo misión es "el ejercicio de la autoridad y orientación por el comandante, utilizando las órdenes tipo misión para permitir la iniciativa disciplinada conforme a la intención del comandante para formar líderes ágiles y adaptables en la ejecución de las operaciones de

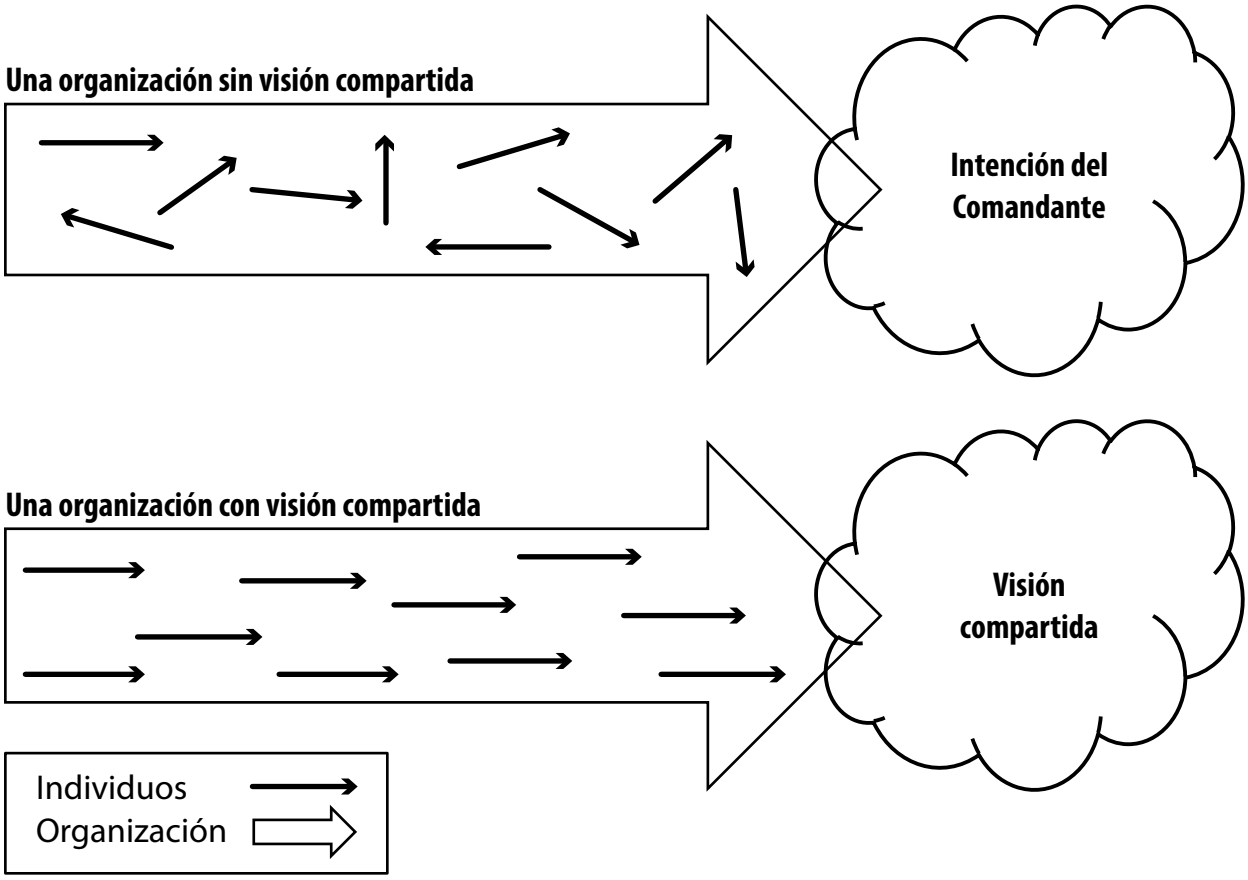
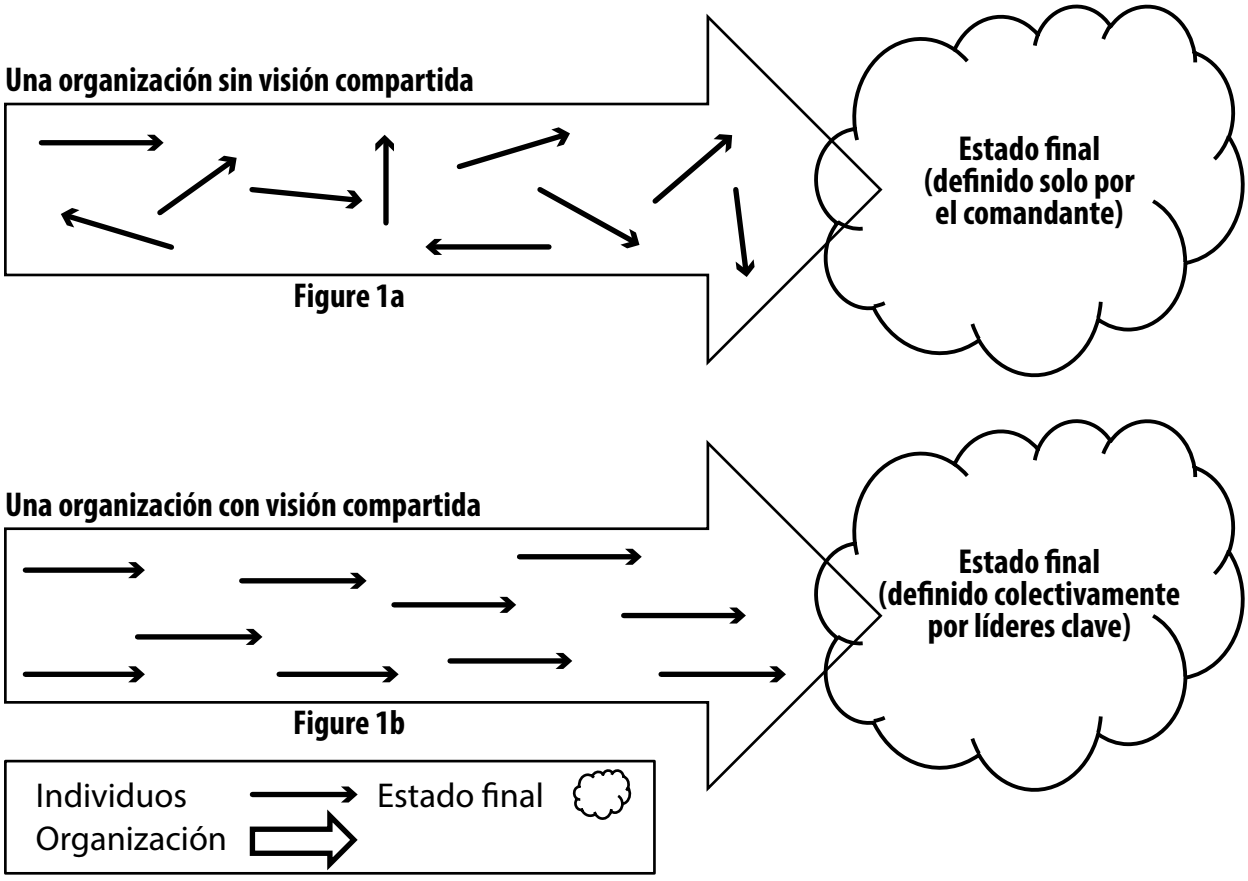



**Figura 1**

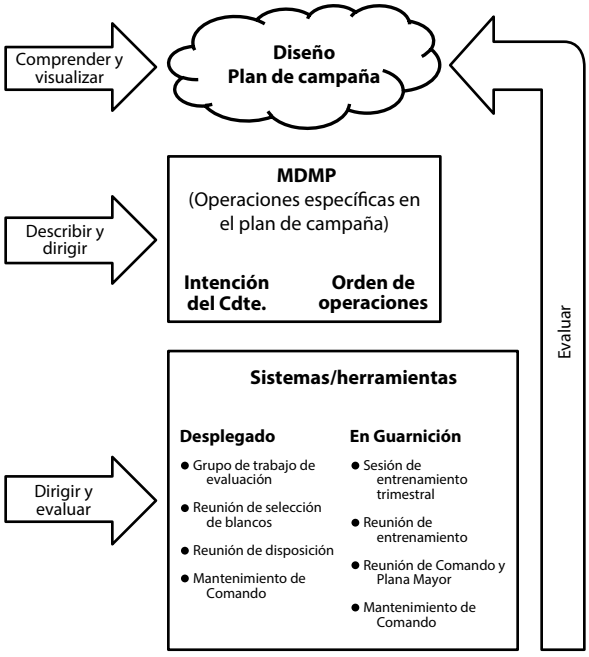
espectro total. Esta actividad está impulsada por el comandante y combina el arte de mando y la ciencia de control para integrar las funciones de guerra a fin de lograr las metas de la misión". En el FM 3-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, se expresa que como una función de guerra, el mando tipo misión desarrolla e integra estas actividades, lo que permite al comandante equilibrar el arte de mando con la ciencia de control.

Sin embargo, ¿qué significa todo esto? En pocas palabras, es la manera del Ejército de garantizar que los equipos cohesivos (estados mayores, unidades y/o equipos de un comando) puedan crear un ambiente de comprensión compartida que permite que el comandante comprenda, visualice, describa, oriente, lidere y evalúe las operaciones. El comandante lo hace impulsando el proceso de las operaciones, proporcionando una intención clara y creando un ambiente donde los subalternos se sienten parte del proceso.

El problema es que nuestra doctrina ofrece pocos, de haber alguno, ejemplos de cómo llevarlo a cabo. Frecuentemente, observamos comandantes que intentan comprender un ambiente operacional en aislamiento, basado solo en su experiencia. Sin embargo, esto no engendra un sentido de posesión de los integrantes de la unidad. Después de compartir su comprensión, visualizando la misión, el comandante debe dedicar mucho tiempo para describir su intención y dirigir su ejecución. Muchos problemas que las unidades enfrentan hoy en día en el ambiente operacional son nuevos, complejos y van más allá de la experiencia de un comandante. En esta situación, la doctrina sugiere que la plana mayor utilice la metodología de diseño operacional para adquirir una mayor comprensión. Sin embargo, ¿debe ocurrir esto antes o después de que el comandante comienza el proceso de mando tipo misión por sí solo?



Según lo mencionado anteriormente, abordábamos esta situación de una manera diferente, basándonos en la antes mencionada doctrina, pero reorganizándola para permitir que el comandante, subalternos clave y la plana mayor maximicen una comprensión compartida. En consecuencia, muy pronto logramos una amplia aceptación de la metodología en el proceso. ¿Cómo lo hacemos? En la Figura 2, se ilustra el proceso.




## Un proceso para el mando tipo misión a nivel de batallón

En la Figura 2, se ilustra cómo establecimos el nexo entre la metodología de diseño operacional, el proceso de la toma de decisiones militares y, por último, las operaciones cotidianas y sistemas del batallón.

El proceso de diseño apoya la comprensión, visualización y descripción del comandante y, en nuestro caso, resultó en la formulación de un plan de campaña con las relacionadas Líneas de esfuerzo (LOE, por sus siglas en inglés). Se desarrolla el proceso de diseño con otros líderes clave y resulta en una visión compartida de la unidad. El diseño operacional comienza con una *comprensión* del ambiente, donde yace el problema (el marco ambiental). Frecuentemente, el comandante emplea un marco o modelo para comprender el ambiente y el problema. Luego, el comandante *visualiza* cómo la unidad exitosamente puede resolver el problema. Por último, el comandante *describe* a la organización su visualización mediante la intención del comandante.

En el siguiente paso, el comandante *dirige* las acciones con el uso de la toma de decisiones militares para casos u objetivos específicos a lo largo de las diversas líneas de esfuerzo. El comandante agrega las orientaciones de su comandante superior, con frecuencia basado en su experiencia personal. Lo que resulta es la guía de planificación inicial. En este punto, el comandante ha liderado y dirigido una metodología o proceso deliberado (la planificación de campaña usando el diseño) que le ha proporcionado una mejor visualización y mayor comprensión. A la larga, la unidad ha usado el diseño para apoyar el mando tipo misión que, a su vez, impulsa el proceso de planificación, lo que resulta en un producto que es "nuestro" en lugar de uno dictado por el comandante.

El último paso en el mando tipo misión es *evaluar* los avances a lo largo del plan de campaña. Usemos herramientas convencionales para realizar este paso importante. Por ejemplo, mientras estábamos en la guarnición, usábamos nuestras reuniones de comando y plana mayor para presentar los datos sobre el estatus de disposición combativa de la unidad y personal al equipo del comando. También usábamos las reuniones de adiestramiento o de sincronización de recursos para averiguar si estábamos preparando y ejecutando adecuadamente los ensayos de entrenamiento que, con el tiempo, resultaran en el logro de nuestro estado final deseado en el entrenamiento. Los períodos de mantenimiento del comando nos permite concentrar la línea de esfuerzo de la disposición combativa de la unidad y, las clases de formación profesional de líderes se centraron en el desarrollo de capacidades de nuestros líderes. Las presentaciones de entrenamiento trimestrales nos dieron oportunidades de evaluar los avances en nuestro plan de campaña o ajustar el plan del siguiente trimestre. Mientras estábamos desplegados, usábamos las sesiones de actualización del combate, las reuniones de

(Primer Teniente Tony Forstner)

Líderes clave del 1-5 Batallón de Caballería colaboran para determinar las líneas de esfuerzo de la unidad en el Fuerte Hood, Texas, abril de 2012.

selección de blancos y otras ocasiones y herramientas para rastrear y evaluar nuestros progresos de manera similar.

Hemos seguido el mismo proceso cinco veces en los últimos dos años —dos veces en la guarnición para desarrollar estrategias de entrenamiento extendidos en diversas etapas del ciclo de la Generación de Fuerzas del Ejército (ARFORGEN, por sus siglas en inglés); una vez en el ambiente de un centro de adiestramiento de combate con tiempo limitado, donde el cambio de la misión requirió un nuevo plan de campaña conciso e impulsado por escenarios; en la preparación para un despliegue operacional en apoyo de la Operación *New Dawn* con la formulación de un plan de campaña inicial y en el combate, cuando llegó a ser evidente que un cambio en los factores operativos y ambientales exigió un cambio de propósito y orientación de la unidad. Cada vez que usábamos el proceso, las variables que dictaban la necesidad de ejecutar el proceso eran distintas, de ese modo demostrando la flexibilidad y utilidad de este método.

Por primera vez, usábamos el proceso en la guarnición para desarrollar una estrategia de entrenamiento extendido para determinar la guía de entrenamiento de pre-despliegue (o PDTG, por sus siglas en inglés). Registrábamos los datos de la forma de un plan de campaña de entrenamiento. El primer paso era auspiciar una conferencia sobre la lista de tareas esenciales desde los sargentos de pelotón y superior en una instalación en el Fuerte Hood, lejos del cuartel general del batallón. Este cambio de lugar facilitó el diálogo abierto, una necesidad primordial para lograr el éxito. El comandante sirvió de facilitador principal, planteando preguntas guiadoras tales como, "¿Qué esperamos hacer en el año que viene?" y "¿En cuáles tareas tenemos que dar lo mejor?" Las respuestas del grupo llevaron al desarrollo desde abajo hacia arriba de listas de tareas de combate a nivel de pelotón. Acordábamos sobre las listas de tareas de combate y, luego, la plana mayor las publicó en una orden simplificada (*fragmentary order*).

Las listas de tareas formaron los pensamientos iniciales que sirvieron como el fundamento de las líneas de esfuerzo que formulamos en la subsiguiente sesión de desarrollo del plan de campaña, que incluyó los primeros sargentos y superior, con el comandante, nuevamente, planteando preguntas guiadoras, en lugar de simplemente describir su visión del año siguiente. Sin duda alguna, cualquier buen comandante ya tiene una visión inicial; solo se la reserva en las primeras fases.

En el siguiente paso, desarrollábamos cuatro líneas de esfuerzo —entrenamiento, formación de líderes, disposición combativa y resiliencia. (En la Figura 3, se describe un ejemplo de un plan de campaña genérico). Estos esfuerzos eran cruciales para estar preparados a fin de llevar a cabo nuestra misión de desplegar, asesorar, adiestrar y apoyar a las Fuerzas de seguridad iraquíes.

Luego, colectivamente definimos los estados finales en las cuatro líneas de esfuerzo. Definimos los estados finales según lo que queríamos que lograra la unidad justo antes del despliegue. Si bien puede parecer que estas acciones toman mucho

tiempo y son innecesarias, las mismas establecieron el alineamiento de objetivos y un sentido de posesión en las primeras fases, reduciendo, en gran parte, la necesidad de que los comandantes tuvieran que convencer a sus subalternos en el futuro. Nos formamos en pequeños grupos, con un jefe designado para cada línea de esfuerzo y los pequeños grupos definieron el estado final de las líneas de esfuerzo. Cada grupo realizó una sesión informativa con el grupo más grande y juntos perfeccionamos los estados finales hasta que todos estuviéramos de acuerdo. El comandante sirvió de facilitador en esta parte.

Una vez que habíamos establecido los estados finales con respecto a las cuatro líneas de esfuerzo, el jefe de operaciones nos encauzó a través de un proceso de definir subunidades eficaces tales como equipos, tripulaciones, escuadras, pelotones y compañías. Nuevamente, nos dividimos en pequeños grupos, dirigidos por un facilitador. En los grupos se discutió qué era una subunidad eficaz en términos de entrenamiento, formación de líderes, disposición combativa y resiliencia. Una vez que se acabaron las discusiones, cada grupo realizó una sesión informativa con el grupo más grande y, colectivamente, determinamos las definiciones comunes.

En ese momento, usábamos estas definiciones para determinar las medidas de eficacia que fueron empleadas para evaluar si estábamos en el camino correcto a fin de lograr el estado final deseado. Por último, nuevamente nos dividimos en grupos de trabajo y determinamos las tareas u objetivos clave que se necesitaban para lograr los estados finales de cada línea de esfuerzo. En nuestro caso, formulamos las listas de tareas para cada trimestre del año que tuvimos antes de nuestro despliegue y estas llegaron a ser medidas de rendimiento a fin de evaluar los progresos. Otra unidad que enfrenta una distinta cronología de entrenamiento debe determinar el plazo suficiente que tiene mayor sentido, según sus necesidades.

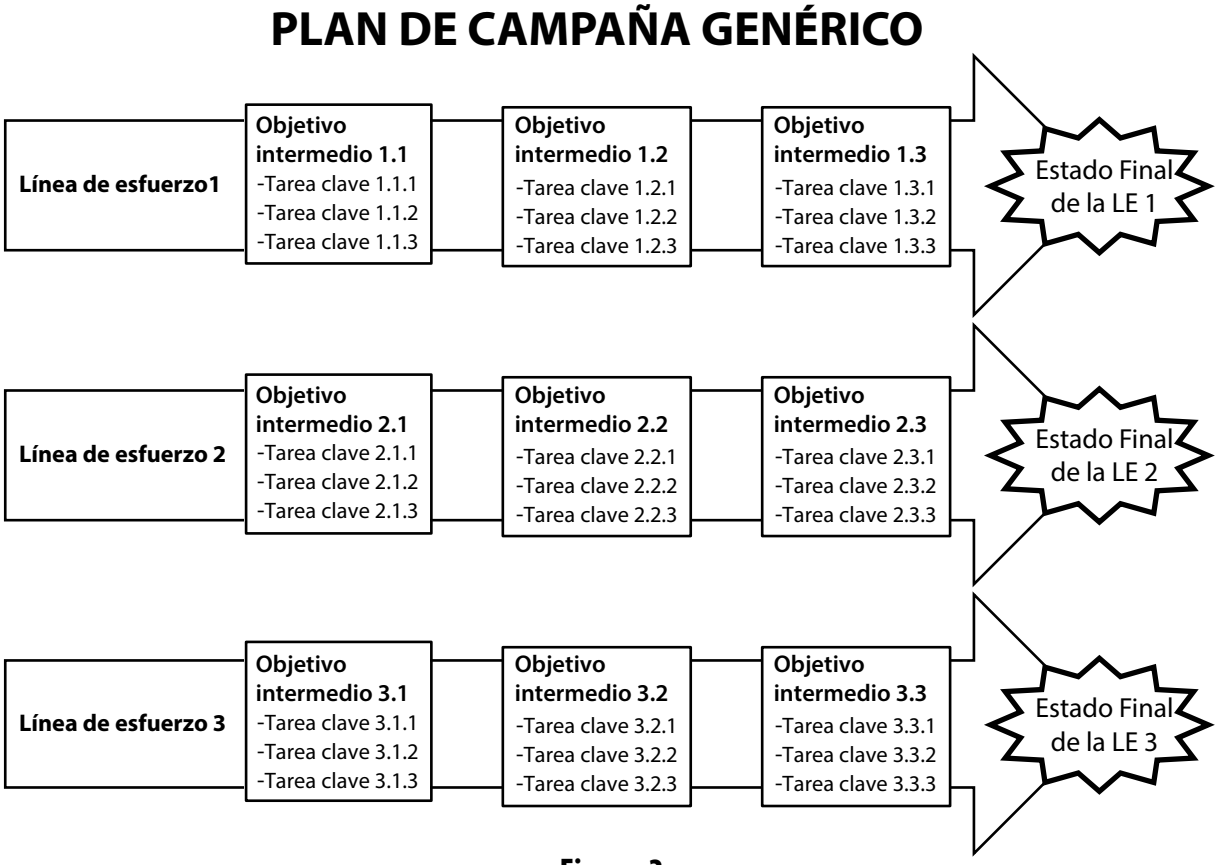



**Figura 3**

Por último, la plana mayor recopiló todos los resultados y formuló una guía de entrenamiento de pre-despliegue para el plan de campaña que impulsó nuestros esfuerzos en el siguiente año. Publicamos una orden simplificada escrita que describió el plan de campaña en lugar de una guía de entrenamiento anual. La guía de entrenamiento trimestral simplemente era una narrativa de las tareas y objetivos clave mostrados en la guía de entrenamiento de pre-despliegue del plan de campaña. Sin embargo, cada trimestre, evaluábamos el plan de campaña para determinar si aún era válido o si había que revisarlo. Evaluábamos las medidas de rendimiento de la última guía de entrenamiento trimestral y la comparábamos con las medidas de eficacia. Basado en esta evaluación, agregábamos o ajustábamos las medidas de rendimiento a la siguiente guía de entrenamiento trimestral. Identificábamos grandes cambios generales. Al fin del proceso, el jefe de operaciones formulaba la guía de entrenamiento trimestral según las líneas de la guía de entrenamiento de pre-despliegue del plan de campaña y agregaba otras tareas que la unidad tenía que volver a hacer o que no habían sido realizadas según los estándares en cada trimestre. Si las tareas clave resultaban inválidas, se eliminaban.

La guía de entrenamiento de pre-despliegue del plan de campaña del batallón era el documento guía para todos los ejercicios de entrenamiento hasta las semanas finales antes de abordar los aviones que transportaran los soldados a su misión en apoyo de la Operación *New Dawn*.

En enero de 2012, estábamos de nuevo en el Fuerte Hood, seis meses antes de la fecha anticipada, porque se acabó la guerra en Irak. Necesitábamos un nuevo plan de campaña durante el resto del año fiscal. De nuevo, se reunieron los líderes y la plana mayor y les pedíamos definir las líneas de esfuerzo, los estados finales y las tareas clave —el estado final ya no era un despliegue, sino un ejercicio de entrenamiento— un ejercicio de tiro a nivel de batallón al fin del año fiscal.

Decidimos hacer la planificación solo al fin del año fiscal por dos motivos principales. En primer lugar, anticipábamos el anuncio eventual de una misión relacionada con un futuro despliegue que requeriría aún otro proceso de planificación de diseño y estábamos seguros de que cualquier anuncio no tendría gran incidencia en el año fiscal actual. En segundo lugar, la unidad pasará por un período de transición en su liderazgo, incluyendo el cambio total del grupo de mando del batallón y, por lo tanto, tenía sentido planificar hasta el fin del año fiscal y permitir que el nuevo comandante y su equipo formulara la siguiente guía de entrenamiento de pre-despliegue y plan de campaña.

Los procesos previamente descritos llevaban unas semanas. Sin embargo, de ser necesario, una unidad puede llevarlos a cabo en menos tiempo. Enfrentábamos una situación de este tipo en nuestra rotación en el Centro de Adiestramiento de Preparación Conjunto (JRTC, por sus siglas en inglés) en enero de 2011. Inicialmente, se le asignó al batallón un área de operaciones, con su conjunto inigualable de factores ambientales en la estructura del escenario del JRTC algunas semanas antes de su llegada en Fuerte Polk, estado de Luisiana, sede del JRTC. Seguíamos nuestro proceso y desarrollábamos el plan de campaña inicial mientras asistíamos en el programa de formación de líderes en noviembre de 2010. Mientras nos preparábamos para avanzar a la "caja" a fin de comenzar siete días de escenarios de entrenamiento de fuerza-contra-fuerza, un

(Sargento Harvey Hodnett)

Soldados del 1-5 Batallón de Caballería entrenan para las operaciones de estabilización antes de su despliegue en el Fuerte Hood, Texas, marzo de 2011.

batallón hermano se retiró temprano del ejercicio y, por ende, abandonábamos la planeada área de operaciones y asumimos el área no ocupada. Puesto que las condiciones ambientales habían cambiado, tuvimos que perfeccionar —o recrear— el plan de campaña solo 72 horas antes de la ejecución. Después de haber pasado por el proceso de mando tipo misión dos veces (creando la guía de entrenamiento de pre-despliegue y el programa de adiestramiento de líderes) y en diversas sesiones del proceso de la toma de decisiones militares, la plana mayor comenzó a definir la nueva área de operaciones, usando una estructura de diseño y asignó misiones a nivel de compañía mientras continuó el adiestramiento para el ejercicio de fuerza-contra-fuerza.

A través de diversas sesiones de planificación y grupos de trabajo que duraron tres días, la plana mayor del batallón fue capaz de crear un plan de campaña completamente nuevo basado en la nueva área de operaciones, expresando los nuevos requerimientos de misión a los comandantes de compañía solo horas después de desplegarnos a nuestra área de operaciones asignada para participar en el componente de fuerza-contra-fuerza del ejercicio. Esto demostró que la plana mayor pudo pensar críticamente sin la constante presencia del comandante, el oficial ejecutivo o el jefe de operaciones.

Usamos el proceso dos veces más —un poco antes de y durante el despliegue en la Operación *New Dawn*. En preparación para el despliegue, reservamos algunos días de trabajo a fin de crear un plan de campaña integral, usando información recabada de estudios del sitio realizados antes del despliegue, de discusiones con la unidad que reemplazábamos en Irak y de informes de planificación producidos por el cuartel general superior.

A fin de desarrollar el plan, realizamos otra reunión fuera de la unidad con los líderes clave, incluyendo los integrantes del equipo de transición de estabilización que recientemente habían llegado. Muy temprano en el proceso descubrimos

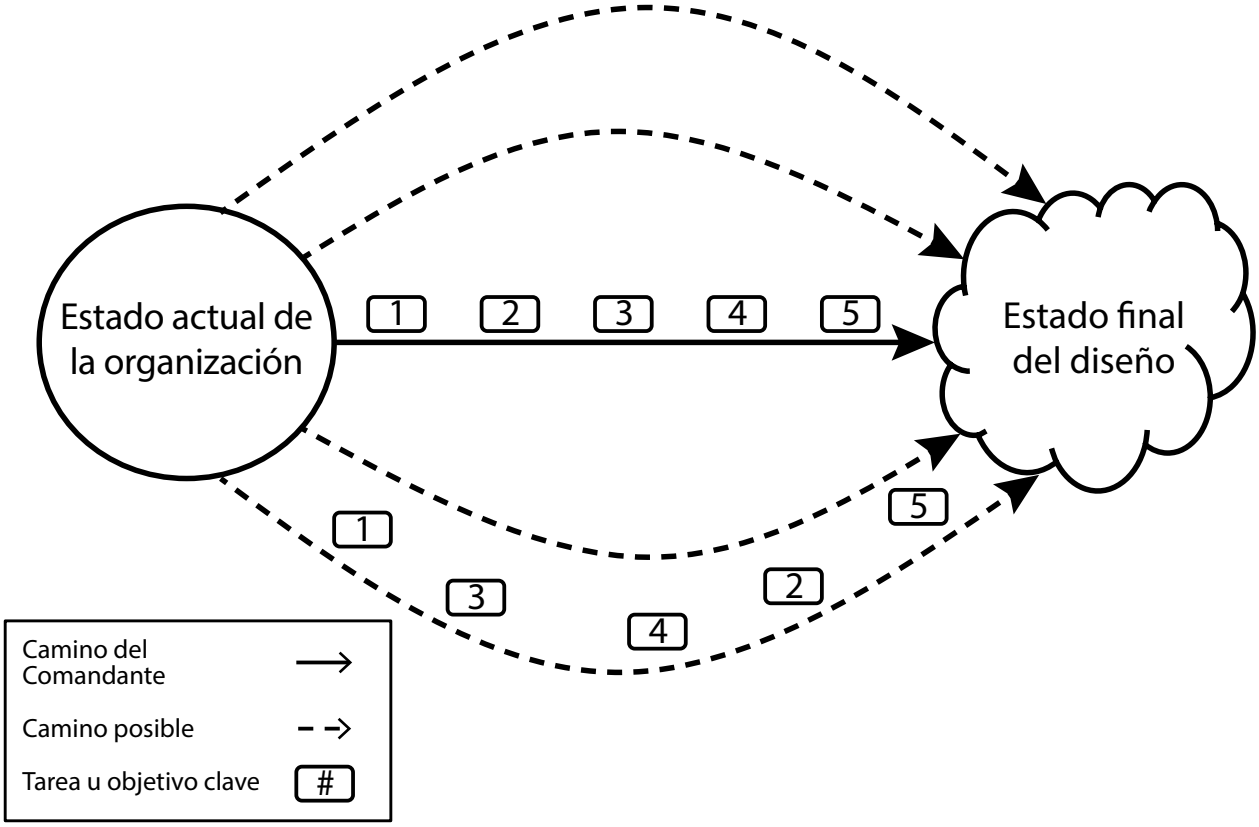



**Figura 4**

que un plan integral tenía que incluir el equipo de comando del destacamento de la retaguardia y a líderes del grupo de presteza familiar. Nos formamos en grupos de trabajo para sugerir ideas sobre las metas y estados finales específicos relativos al destacamento de retaguardia, las familias de los soldados y la guarnición en nuestro país con respecto a los soldados y familias que se quedaron en la guarnición después del despliegue del batallón.

Después de haber cumplido la fase de decisiones inicial sobre las líneas de esfuerzo, los grupos de trabajo comenzaron el trabajo "secreto" y definieron los objetivos clave en nuestra área de operaciones en Irak. De nuevo, estos subgrupos proporcionaron las medidas de rendimiento y las medidas de eficacia que usamos más tarde en el proceso de selección de blancos para confirmar si nuestras operaciones estaban avanzando hacia el estado final deseado. Dado que las discusiones estaban en curso a niveles superiores del comando sobre una anticipada salida de EUA a fines de 2011, había ambigüedad en nuestro escalón en cuanto a la misión y, por lo tanto, decidimos formular un plan de campaña solo hasta octubre de 2011 —una decisión que resultó ser fortuita. Ese fue el plan de campaña final que usamos en Irak, guiando el enfoque operacional en los cinco meses que estuvimos allí.

El plan resultó ser útil mientras hacíamos progresos en los primeros meses. Utilizamos las acciones de ritmo de combate para constantemente garantizar que estábamos en buen camino en cada línea de esfuerzo, usando las medidas de eficacia y rendimiento predeterminadas, incluyendo un debate de conferencia con el equipo del destacamento de retaguardia. A fines del verano de 2011, el enfoque operacional de la unidad cambió de una misión de estabilización centrada en el lugar a una misión retrógrada total de las fuerzas de EUA en Irak. Usamos las establecidas reuniones de selección de blanco para comenzar el proceso de mando tipo misión para desarrollar la parte de "continuación" de nuestro plan de campaña y evaluarlo. Esto nos permitió establecer nuevas líneas de esfuerzo y estados finales conforme al nuevo entorno y misión. Mientras la unidad avanzaba hacia la transición fuera de Irak, formulábamos nuevas metas con respecto a las líneas de esfuerzo y los estados finales de nuestra operación retrógrada a Kuwait a fin de establecernos como una reserva estratégica. En dos operaciones distintas, los líderes y la plana mayor del batallón colectivamente definieron y reafirmaron el plan de combate operacional de la unidad. Esto demostró su valor como el batallón que realizó las operaciones de combate en un área de operaciones más grande que el estado de Maryland y participó, sin errores, en la operación retrógrada más grande de las fuerzas de EUA desde la Segunda Guerra Mundial.

## Los requerimientos

Hay diversos requerimientos necesarios para que esta metodología de mando tipo misión sea exitosa. En primer lugar, el comandante debe crear un ambiente donde pueden florecer la colaboración e iniciativa. Esto lo puede hacer mejor enseñando, en lugar de solo dirigiendo. De ser posible, el comandante debe plantear preguntas en lugar de hacer declaraciones. Esto fomenta el pensamiento crítico en la plana mayor y demás subalternos. A veces, el comandante aún puede plantear preguntas, las respuestas que ya sabe —solo para crear el diálogo y dejar saber que valora las opiniones de sus subalternos.

Sin duda alguna, para que esto suceda, el comandante debe estar seguro de su capacidad de liderar a la unidad sin tener que ser el "más inteligente en el salón". Debe sentirse cómodo de no tener que parecer que sabe todo sobre todo.

Además, una plana mayor informada e integrada, independientemente del grado o especialidad militar, es necesaria porque los oficiales superiores también deben actuar como maestros y mentores con la plana mayor y los líderes subalternos. El adiestramiento de plana mayor debe ser algo regular del ritmo de combate. Los oficiales superiores junto con el comandante, de vez en cuando, pueden impartir la enseñanza a la plana

mayor sobre los temas de diseño de campañas y el proceso de la toma de decisiones militares. Esto obviamente requiere mucho tiempo y resulta un desafío si el tiempo de despliegue de la unidad es corto. Con frecuencia, los líderes de la unidad deciden que el adiestramiento de la plana mayor requiere demasiado tiempo y se da a costa de las necesidades inmediatas y, por ende, lo ignoran. Sin duda alguna, tan pronto como el batallón satisface una necesidad inmediata, surge otra y la plana mayor jamás recibe el adiestramiento adecuado. En consecuencia, la plana mayor siempre es reactiva y no actúa de manera anticipada. Sin embargo, si son bien entrenados, los integrantes de la plana mayor llegan a ser pensadores críticos e innovadores y la unidad puede operar de la manera prevista.

## Los riesgos

Según lo antes mencionado, este método lleva mucho tiempo. No funciona mejor cuando la unidad está en medio de una crisis, ni debe ser usado por las unidades en las operación o planificación de corto plazo; no se relaciona con misiones específicas. Está destinado a servir como un marco general en el mando tipo misión a largo plazo para desarrollar una cultura específica.

Al seguir este método de mando tipo misión se presentan los siguientes dos riesgos. El primero es la necesidad de aceptar el rendimiento subóptimo de los nuevos oficiales de plana mayor para impulsar el aprendizaje a largo plazo. El adagio de que aprendemos de nuestros errores es pertinente aquí.) Todos los oficiales y líderes son importantes para que funcione este proceso. La iniciativa personal y el control de calidad son cruciales. Devolver un producto inferior para hacerlo de nuevo a fin de impulsar el aprendizaje a largo plazo es preferible que simplemente asignar la tarea a un oficial más capaz. La meta es mejorar las capacidades de todos. El segundo es que el resultado puede ser muy distinto a lo que visualizó el comandante. Colaboremos para determinar las metas o estados finales deseados y conjuntamente desarrollemos las tareas u objetivos clave que se necesitaban cumplir para alcanzar los estados finales. Sin embargo, cada persona desarrolla diversos caminos para lograr la misma meta. Frecuentemente, priorizan de manera distinta las tareas clave y las ubican en un orden cronológico distinto. Al comandante le resulta tentador involucrarse en el proceso y arreglar las tareas en el orden que él manda, pero esto no es bien considerado. Normalmente, un plan desarrollado por el grupo, aún si corresponde un 80% del plan del comandante, es superior a un plan desarrollado solo por el comandante. Eso se debe al hecho de que si el grupo desarrolla el plan, los integrantes del grupo ya apoyan la misión —no necesitan que los convenzan. Si el comandante desarrolla el plan por sí solo, tiene que esforzarse por convencer al grupo. Con frecuencia, esto requiere mucho tiempo y esfuerzo. También inhibe la iniciativa y la sinergia. Nuestro método de emplear el mando tipo misión implica las opiniones de muchos y resulta en la sinergia donde 1+1=3. El comandante debe estar dispuesto a aceptar que no es su plan.

En la Figura 4, se describe este concepto. En la figura, se muestra el estado final deseado, pero también se muestra muchos posibles "caminos" para llegar a dicho estado final. Es probable que el comandante visualice su propio camino, incluyendo tareas u objetivos clave que se necesitan para lograr el estado final. Sin duda alguna, hay diversos caminos posibles, como indican las líneas con marcas entrecortadas. Si los subalternos desarrollan caminos alternos, normalmente desarrollan tareas u objetivos similares, hasta iguales. Sin embargo, frecuentemente los organizan en un distinto orden cronológico, o asignan distintas prioridades a las del comandante. El comandante puede facilitar su comprensión o aceptar el camino desarrollado por el grupo en lugar del suyo propio.

## Conclusiones

No es necesario que el mando tipo misión siempre esté centrado en el comandante. Nuestro método de establecer una visión compartida con la incorporación de subalternos al inicio del proceso en las fases de *comprender*

y *visualizar* puede servir como la "teoría unificadora" en el liderazgo que resulta en una organización más eficaz. Este proceso manifiestamente expresa cómo integrar todas las líneas de esfuerzo en la organización para lograr un estado final comúnmente definido. Establece la posesión personal, alinea las metas en las primeras fases, otorga responsabilidad a los subalternos y mejora la eficacia a largo plazo. Después de todo, una meta "lo suficientemente buena" desarrollada por el grupo es mejor que una respuesta "perfecta" desarrollada por el comandante por sí solo.

Si bien el proceso que hemos descrito requiere tiempo y paciencia a corto plazo, resulta en un ambiente que, de hecho, fomenta la iniciativa. Les concede la responsabilidad a los oficiales subalternos para pensar de manera crítica y abordar los desafíos que probablemente surjan en el futuro.***MR***

# Capacitar a líderes que puedan adaptarse e imperar en el Ejército de hoy y del futuro

**General de Brigada Gordon B. (Skip) Davis, hijo, Ejército de EUA, y Teniente Coronel (R) James B. Martin, Ejército de EUA, Doctor en Filosofía**

EN AGOSTO DE 2007, la histórica Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC, por sus siglas en inglés) se mudó al Centro Lewis y Clark el cual cuenta con 40.875 metros cuadrados, para continuar su tradición de 131 años de capacitar a oficiales del Ejército a fin de servir a la Nación. Para los estudiantes que asistieron al Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor (CGSOC, por sus siglas en inglés) en el Salón Bell, esta nueva instalación es el símbolo más palpable de la transformación de la CGSC. Esta instalación concebida para satisfacer las futuras necesidades del Ejército en cuanto a la educación, es tan versátil como los oficiales que la Escuela debe capacitar. Con el mejor grupo de estudiantes y oficiales superiores que posee el Ejército y un cuerpo docente de renombre mundial, la nueva Escuela de Comando y Estado Mayor es el motivo principal de que al Centro de Armas Combinadas se le refiera como el "Centro Intelectual del Ejército". Si bien el edificio cuenta con una increíble historia, la verdadera importancia descansa en lo que sucede dentro del edifico, en los salones de clase y en los cursos que en el mismo se imparten. Esta no es la misma Escuela de Comando y Estado Mayor del pasado, sino una institución que lidera con el ejemplo, se da cuenta de como evoluciona el mundo y está en constante cambio para apoyar al Ejército mediante el logro de su misión:

> La CGSC instruye y capacita a oficiales para que puedan adaptarse e imperar en las operaciones terrestres unificadas… y fomenta el arte y ciencia de la profesión de las armas en apoyo de los requerimientos operacionales del Ejército.

Los cambios dados en la Escuela tienen que ver en cómo logramos nuestra misión educativa, así como en el contexto de nuestros cursos. Dichos cambios representan un proceso educativo dinámico y evolutivo que impulsa la institución a, frecuentemente, auto evaluarse. El ambiente operacional es completamente distinto hoy en día al del pasado. Además, ha habido una gran evolución en cuanto a la educación de adultos y la educación profesional y la CGSC aprovecha esta nueva ciencia. Estamos capacitando a una nueva y distinta generación de líderes quienes aportan increíbles experiencias las cuales se comparten en el salón de clase. Nuestros métodos de enseñanza toma en cuenta este cambio en los antecedentes y experiencias de los estudiantes. La diferencia más evidente en comparación a los previos 30 años,

---

*El general de brigada Gordon B. Davis, hijo, es el Subcomandante General del Centro de Armas Combinadas, Capacitacion y Educación de Líderes y el Subcomandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC) del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con su Licenciatura de la Academia Militar de EUA, una Maestría en Comercio y relaciones internacionales de la Université de Montpellier (Francia), una Maestría en Relaciones y negocios internacionales y una Maestría en Estudios de defensa nacional e historia militar. Además, recibió una Maestría en Estudios estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército.*

*El teniente coronel (Retirado) James B. Martin, Ph.D., es el Vicedecano de Asuntos académicos y control de calidad de la CGSC. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Kentucky, una Maestría y Doctorado de la Universidad de Texas en Austin. Es autor del libro Third War: Irregular Warfare on the Western Border 1861-1865 (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2012).*

es que más de 90% de nuestros estudiantes del Ejército tiene recientes experiencias en combate y casi 70% tiene entre sus mangas múltiples despliegues de combate. Basado en estos antecedentes, el entorno operacional en constante evolución que representa nuestro actual mundo, es fácil ver que el cambio sigue siendo una constante en el proceso de capacitación y educación de líderes para el Ejército.

El Jefe del Estado Mayor Conjunto publicó el *Joint Education White Paper*, el 16 de julio de 2012, en el que proporcionó instrucciones a las escuelas de Educación Militar Profesional Conjunta (JPME, por sus siglas en inglés), tal como a la Escuela de Comando y Estado Mayor. "La finalidad de la Educación Militar Profesional (PME, por sus siglas en ingles)", según el *Joint Education White Paper*, "es capacitar a líderes mediante la presentación de un amplio caudal de conocimientos y desarrollar hábitos mentales esenciales en nuestra profesión". El documento va más allá con el consejo de que "además de proporcionar destrezas de pensamiento crítico, nuestros programas educativos deben garantizar que los oficiales cuenten con las siguientes capacidades:

- Comprender el ambiente de seguridad y las aportaciones de todos los elementos de poder nacional.
- Hacer frente a la sorpresa e incertidumbre.
- Prever y reconocer el cambio y lidiar con las transiciones.
- Operar basado en la intención por medio de la confianza, habilitación y comprensión".[1]

En este artículo, se describirá la jornada de la CGSC hacia el logro de estas metas —dónde estamos y en dónde debemos continuar nuestra evolución. La CGSC siempre ha cumplido su importante misión de preparar a líderes para el Ejército, el Departamento de Defensa y la Nación. El presente artículo es una oportunidad para explicar los grandes sucesos que tienen lugar en la CGSC y cómo continuamos adaptándonos para ser la institución educativa de primera que necesita el Ejército.

Los que han pasado mucho tiempo en el Fuerte Leavenworth han visto citas históricas de Marshall y Eisenhower sobre la importancia de la Escuela de Comando y Estado Mayor para el éxito de la Nación en la Segunda Guerra Mundial. En su excelente libro sobre la historia de la CGSC, el Dr. Peter Schifferle destaca que el general John J. Pershing había comprendido la importancia crítica de la educación del Fuerte Leavenworth, incluso antes de que lo hicieran estos dos generales. En vista de que había pocos oficiales disponibles que contaran con una preparación tipo CGSC, el Comandante de la Fuerza Expedicionaria Estadounidense, en la Primera Guerra Mundial, emitió una orden permanente de que todos los egresados de la CGSC fueran asignados a su cuartel general en cuanto llegaran a Francia.[2] El legado histórico de preparar líderes para ganar las guerras de la Nación desde 1881 forma parte de lo que hoy en día impulsa al liderazgo y cuerpo docente de la Escuela. En la actualidad, esta tradición y responsabilidad perdurable es nuestra, la cual debemos sostener y cultivar.

En 2006, en esta revista se publicó un artículo del general de brigada Volney Warner y del Dr. Jim Willbanks el cual se centró en lo que estaba haciendo la Escuela en términos de la educación de oficiales superiores y la transición hacia la Educación a Nivel Intermedio Universal.[3] Si bien, en la actualidad, gran parte de su descripción sigue siendo precisa, la Escuela ha cambiado de muchas maneras, como es de esperar, basado en el cambiante ambiente operacional que nos rodea y la implementación en curso del Modelo de Aprendizaje del Ejército.[4] A medida que Estados Unidos llega al fin de dos guerras y al repliegue de la mayoría del Ejército de las zonas de combate, la CGSC enfrenta nuevos desafíos los cuales impulsarán el cambio constante durante los próximos años.

## La calidad del ambiente de aprendizaje

Uno de los principales cambios desde 2006 y la más reciente pieza histórica de Leavenworth es el Centro Lewis y Clark. El mismo fue construido un poco al sur de su predecesor, el Salón Bell, esta impresionante estructura de ladrillo es el nuevo hogar de la Escuela y una instalación educativa

La fachada del edificio Lewis y Clark, sede de la CGSC, en el Fuerte Leavenworth, Kansas.

sin igual en el Departamento de Defensa. Los salones de clase están provistos de tecnología educativa y de mando tipo misión que les permite a los estudiantes aprender con sistemas digitales de mando y control que usan en los centros de operaciones a nivel de brigada y división. Cada aula es un lugar de videoconferencia y todas las salas de conferencias en el edificio están adecuadamente equipadas para permitir que tanto los estudiantes como el cuerpo docente se comunique con cualquier parte del mundo para mejorar, de esta manera, la experiencia educativa. Esta instalación ha permitido que la Escuela se desarrolle rápidamente para adoptar la tecnología emergente, en el momento indicado, a fin de cumplir su modelo educativo y proporcionar a los estudiantes una experiencia adecuada en el uso digital integrado en los cursos. Además, la Escuela de Estudios Militares Avanzados, ubicada en los Salones Flint y Muir, ha sido renovada para proporcionar el mismo nivel de calidad en cuanto a la tecnología y ambiente educativo a los estudiantes que cursan el segundo año de educación avanzada.

## La contribución interinstitucional y multinacional para el alumnado

Un aspecto clave del Modelo de Aprendizaje del Ejército es la calidad y diversidad de los compañeros en el salón de clase. No solo han mejorado los aspectos técnicos de la experiencia en el salón de clase, sino que ha cambiado la diversidad demográfica del alumnado para preparar mejor a los líderes del Ejército que operan en el mundo de operaciones conjuntas, interinstitucionales y multinacionales. En los últimos cinco años, se ha visto un incremento en el número de estudiantes militares internacionales que asisten a cursos en el Fuerte Leavenworth. De una población estudiantil total de 1.391 en el año académico de 2012, 115 eran estudiantes internacionales provenientes de 93 países. Además, del aumento de estudiantes

militares internacionales, en los últimos cinco años la CGSC ha evidenciado la participación de estudiantes civiles de distintas instituciones del Gobierno Federal. Las más recientes Clases graduandas han incluido participantes civiles de 15 instituciones de todas partes del Gobierno de EUA, incluyendo el Departamento Federal de Investigaciones, la Patrulla Fronteriza, el Departamento de Estado, el Departamento de Seguridad Nacional, distintas instituciones de inteligencia, entre otras. Como parte del dinámico programa para atraer a dichos estudiantes, el Ejército ha asignado a oficiales para servir en las instituciones civiles en un intercambio de personal a fin de mitigar la ausencia de nuestros estudiantes civiles. Esta iniciativa, denominada Programa de Beca Interinstitucional, produce grandes beneficios en la creación de una mejor comprensión entre nuestros oficiales superiores y sus socios interinstitucionales.

## Mayor capacidad en la CGSC y recintos educativos satélites

El Centro Lewis y Clark tiene una capacidad extendida que cuenta con 96 salones de clase idénticos que pueden brindar capacitación a 1.536 en un determinado momento. Además, los estudiantes también tienen la oportunidad de matricularse en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor en la Institución de Cooperación para la Seguridad Hemisférica (WHINSEC, por sus siglas en inglés) en el Fuerte Benning, estado de Georgia, un recinto universitario satélite, un sitio del Sistema Total de Escuelas del Ejército (TASS, por sus siglas en inglés) o por medio del programa de aprendizaje a distancia. Los campus satélites fueron creados entre 2005 y 2010 y los mismos cuentan con equipos de instructores en el Fuerte Belvoir, Fuerte Lee, Fuerte Gordon y el Arsenal Redstone los cuales proporcionan, anualmente, educación en residencia a casi 1.000 oficiales. Si

(Fotos: Ejército de EUA, Noah Albro)

El teniente general David G. Perkins, comandante del Centro de Armas Combinadas y de la Escuela de Comando y Estado Mayor, habla en la Ceremonia de Distintivo de los Estudiantes Militares Internacionales para la Clase 12-01 del curso CGSOC en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, 7 de junio de 2012.

bien originalmente fueron creados para satisfacer los requerimientos de las materias comunes en la Educación a Nivel Intermedio (ILE, por sus siglas en inglés) de los oficiales con especialidades secundarias, estos sitios de aprendizaje también incluyen a los oficiales que solo tienen especialidades básicas, por consiguiente, aumentando el número de oficiales que pueden beneficiarse de una experiencia de aprendizaje en residencia combinada. Estos sitios son idénticos al recinto universitario principal en todo aspecto, en los mismos se utiliza el mismo plan de estudios, metodología de enseñanza y tecnología educativa. No se podría destacar lo suficientemente el valor que tienen estos otros medios de aprendizaje del Ejército en la capacitación de líderes que se encuentran en medio de sus carreras. Otro cambio pertinente es que en la actualidad el Fuerte Leavenworth comienza dos cursos anualmente para la CGSOC y la Escuela de Estudios Militares Avanzados, uno que comienza en el verano y el otro en el invierno. Esta adición del curso que se inicia en el invierno ha satisfecho las necesidades de la Generación de Fuerzas del Ejército ARFORGEN, proporcionando a la fuerza oficiales con mas frecuencia, que el influjo anual después de una clase graduanda en el mes de junio.

## La calidad mejorada de la Educación Militar Profesional no residente

Uno de los cambios más drásticos experimentados en el programa educativo es en los programas de educación a distancia y no residentes. Ya no existe el curso que cariñosamente llamábamos "la caja de libros", el cual fue remplazado por las ciencias educativas de última generación para los cursos de aprendizaje a distancia en línea. Los estudiantes que cursan las materias comunes del CGSOC mediante el TASS o en un campus satélite pueden aprovechar la experiencia combinada del aprendizaje para adultos en el salon de clase virtual y la instrucción basada en computadoras para el componente de operaciones avanzadas del plan de estudios del CGSOC. Además, los estudiantes pueden tomar todo el curso del CGSOC a través del aprendizaje a distancia. Si bien pocos oficiales en el Componente Activo lo han hecho recientemente, era muy común antes de la política universal de la ILE y, nuevamente, es así para garantizar que todos los oficiales tengan una oportunidad de cumplir con los requerimientos del CGSOC durante sus años con el grado de Mayor. El sistema TASS les da acceso a los oficiales de la Guardia Nacional y del Componente de la Reserva a las materias comunes del CGSOC en los períodos que se alinean estrechamente con sus períodos de entrenamiento mensuales y anuales para que cumplan sus requerimientos de educación de la ILE. Por último, si bien el plan de estudios de aprendizaje a distancia solía estar un año atrasado en comparación con el de su contraparte en residencia, el nuevo proceso del plan de estudios nos ha llevado al punto en donde los cursos a distancia y en residencia ocurren en el mismo año académico. Sin importar el ambiente de aprendizaje, el Ejército y el Estado Mayor Conjunto han acreditado todos los métodos para tomar el CGSOC en residencia y a distancia.

## La frecuencia incrementada en cuanto a la revisión del programa de estudios

Así como los ambientes operacionales en Afganistán e Irak crearon la necesidad de poner un mayor énfasis en las operaciones de contrainsurgencia en 2006, el ambiente y doctrina rápidamente cambiante de hoy en día ayuda a definir lo que debe enseñarse en el CGSOC. Si bien no hemos hecho a un lado la contrainsurgencia, hemos dado espacio para nuevos temas cuya importancia se ha hecho obvia con los cambios de misión del Ejército. Las discusiones de las operaciones de combate de gran escala actualmente ocurren junto a las operaciones de contrainsurgencia, así como las de apoyo de defensa de las autoridades civiles. Además, el curso impartido por la CGSC también ha vuelto a presentar las destrezas de administración de entrenamiento, que una vez fueron requisitos básicos para los oficiales, a una generación de oficiales quienes lo único que han conocido es un Ejercito en guerra o el proceso de la ARFORGEN. En el Fuerte Leavenworth, se prepara a una nueva generación de oficiales adaptables, ágiles y que pueden pensar de manera

El general Lloyd J. Austin, III, vicejefe de estado mayor del Ejército de EUA, presenta el Premio Marshall al mayor Brendan R. Gallagher, el egresado sobresaliente de la Clase 12-01 del curso CGSOC, 8 de junio de 2012, Fuerte Leavenworth, Kansas.

crítica, pero solo podemos hacerlo practicando estas mismas destrezas en la administración del plan de estudios. Hemos comenzado a analizar lo que aguardará el futuro en un mundo posguerra. Un ejemplo valido es el Departamento de Historia Militar, el cual ha dedicado mucho tiempo al estudio del Medio Oriente en los últimos 10 años. La clase graduanda 13-01 del CGSOC, que comenzó en agosto de 2012, encontrará un plan de estudios que ha cambiado de conformidad con el enfoque estratégico de la Nación y, actualmente, dedicará más tiempo al estudio de la región Asia-Pacífico. Los administradores del CGSOC actualmente llevan a cabo una revaluación formal del plan de estudios con un enfoque en la identificación de la mejor combinación de contenido y métodos de enseñanza comenzando en 2014. Sabemos que los cambios incluirán una doctrina revisada del Ejército que será publicada en octubre de 2012, lecciones conjuntas aprendidas en la década de guerra en Irak y Afganistán, cambios en la educación conjunta basados en una revisión de curso y una guía estratégica revisada por el Presidente de Estados Unidos en 2013. Ya hemos incorporado importantes cambios doctrinales del Ejército (por ejemplo, las Publicaciones de Doctrina del Ejército 3-0 [*Unified Land Operations*], 5-0 [*The Operations Process*], 6-0 [*Mission Command*], 6-22 [*Army Leadership*] y 7-0 [*Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations*] y conceptos tales como el mando tipo misión, Acondicionamiento Integral de Soldados y la Profesión del Ejército. Todos estos cambios han sido completamente integrados en el plan de estudios en las escuelas de la CGSC. El mayor desafío es identificar qué conceptos o desafíos importantes emergentes en este preciso momento, serán cruciales en los siguientes años. Lo que sabemos con seguridad, es que la importancia de la enseñanza de las destrezas de pensamiento crítico y comunicación seguirán siendo el factor más importante en la educación de los oficiales superiores. Todos líder de mayor antigüedad que conversa con los estudiantes y el cuerpo docente de la CGSC destaca este punto. En el *Joint Education White Paper* del cual nos referimos previamente se especifica este tema, cuando expresamente ordena "que la educación conjunta… prepare a los oficiales de la Fuerza Conjunta de 2020 para que sean líderes adaptables, innovadores y capaces de pensar de manera critica, que puedan operar en ambientes complejos y no estructurados".[5] El Modelo de Aprendizaje del Ejército se basa en la creación de un aprendizaje continuo durante toda la carrera concebido para armar a los oficiales con los conocimientos y hábitos mentales que satisfagan los requerimientos ordenados en el *Joint Education White Paper*. Ya sea que enseñemos tácticas, logística, historia, liderazgo u operaciones conjuntas, la capacidad de nuestros oficiales de analizar problemas ambiguos y determinar soluciones validas es el resultado deseado.

## Una Mayor concentración sobre el rigor y en cómo inspirar excelencia

Un cuerpo docente sumamente capacitado conformado por oficiales militares en el servicio activo y profesores civiles enseñan, adiestran e imparten tutoría a los estudiantes que asisten al CGSOC. Un importante aspecto del modelo de aprendizaje de la CGSC es establecer y mantener los estándares en el nivel de posgrado. Si los estudiantes no cumplen con los estándares, se les autoriza el retiro del curso. La intención no es ser draconiano,

pero la realidad es que las escuelas de posgrados de alta calidad no gradúan a estudiantes con múltiples calificaciones de 75 (C). Tampoco lo hace la CGSC. Si bien el porcentaje de estudiantes afectados por este estándar es relativamente bajo, hay sistemas en vigor para que el cuerpo docente mantenga los estándares con respecto a los estudiantes de bajo rendimiento y el cuerpo docente recibe apoyo de la administración cuando se ven obligados a llevar a cabo este tipo de evaluaciones difíciles. Del mismo modo, como es el caso en toda institución educativa, algunas veces tenemos estudiantes que no cumplen con las normas éticas en sus estudios académicos y se les encuentra culpable de plagio. Se lidia con esto desde el punto de vista de la ética profesional y cada año un número de estudiantes de todas las versiones en residencia y no residentes del CGSOC salen sin completar el curso, ya sea por falta de rendimiento académico o conducta indeseada. La verdadera importancia de los estándares en vigor de la CGSC es el desafío que los mismos presentan a los estudiantes. Ya no hay las "soluciones de la escuela", de la década de los años 90, la cual alimentaba la idea de una sola solución para problemas complejos. La instrucción sobre distintos modelos de pensamiento crítico es parte del plan de estudio básico y de las ideas tratadas en estas clases se vuelven a tratar durante todo el programa de estudios. El proceso de la toma de decisiones militares es uno de los modelos presentados, sin embargo, también se analizan las Siete Preguntas de Gran Bretaña cuando la institución británica equivalente envía a sus estudiantes a Estados Unidos para participar en el ejercicio conjunto anual *Eagle Owl*. Los estudiantes pueden comparar las distintas maneras de abordar problemas y sacar las mejores conclusiones mientras analizan problemas complejos o caóticos. Si bien nuestra colaboración con la Escuela Intermedia de Comando y Estado Mayor (Terrestre) de Gran Bretaña es la oportunidad de intercambio mayor con la que contamos, todos los años intercambiamos estudiantes e instructores con la *Escola Superior de Guerra* de Brasil, la *Führungs-Akademie* de Alemania, la *Ecole de Guerre* de Francia, así como con la Escuela de Comando y Estado Mayor de Australia.

Una de las recientes adiciones al programa educativo del CGSOC, acuñado el Programa de Investigadores, es un grupo especializado de programas de estudio alternativos que les ofrece a estudiantes selectos la oportunidad de experimentar un aspecto importante del arte operacional. Los estudiantes deben ofrecerse de voluntarios para ingresar al Programa de Investigadores y el cuerpo docente debe apoyarlos. El programa ubica a los estudiantes en pequeños grupos de homólogos en donde participan en programas educativos concentrados o proyectos de investigación. Esta iniciativa es tanto una experiencia enriquecedora como una oportunidad de llevar a cabo investigaciones científicas sobre temas importantes para el Ejército. Algunos programas se ofrecen constantemente, tal como el Programa Logístico de Combate, que resulta en una Maestría en Administración de la cadena de abastecimiento de la Universidad de Kansas, mientras que otros son sugeridos por integrantes del cuerpo docente de la CGSC, tal como el seminario de Dinámica Local de la Guerra y se ofrecen siempre que los estudiantes muestren interés. Este seminario especifico ofrece a los estudiantes la enseñanza más avanzada en estrategia, guerra, política, gobernanza, economía, cultura y ética; dicha exposición ofrece una rica apreciación en cuanto a cómo se combinan los factores militares y no militares para presentar difíciles desafíos de planificación a los comandantes y estados mayores en todo el alcance de las operaciones militares y en todos los niveles de la guerra. El grupo de investigación más constante es el Seminario del Arte de la Guerra, donde a un pequeño grupo de estudiantes se les da el equivalente de un semestre civil para investigar y escribir sobre un específico tema en el arte operacional bajo la guía de un integrante o integrantes de mayor antigüedad del cuerpo docente. Este seminario se concibió con la intención de que este grupo especifico publique el resultado de su investigación, el cual se agrega al caudal de conocimientos militares profesionales y les hace merecedores del titulo de Maestría en el Arte y Ciencias Militares. La calidad general de las tesis elaboradas por los estudiantes en el Programa de

Investigadores del Arte de la Guerra en los últimos dos años, ha llevado al desarrollo de los *Art of War Papers* evaluados por compañeros en el Instituto de Estudios de Combate (CSI, por sus siglas en inglés). Estos documentos, de los cuales cuatro han sido publicados y están disponibles en el sitio web del CSI al igual que otro de estos estudios, con fecha prevista de publicación de agosto de 2012, que se encuentra en la fase final de redacción luego de haber recibido favorables criticas por parte de algunos destacados eruditos civiles en sus campos de trabajo. El aspecto más importante del Programa de Investigadores no es la redacción y publicación, mas bien, la capacitación de los estudiantes y cómo podrán aportar los estudiantes en su capacidad de nuevos lideres del Ejército el resto de sus carreras.

Otro programa tan importante como desafiante en la CSGC es el programa de posgrado de Maestría de Artes y Ciencias Militares (MMAS, por sus siglas en inglés). Si bien no es nuevo (acreditado en 1976), este programa de título ha crecido significativamente en cuanto al número de estudiantes que ha participado en el mismo en los últimos cinco años.[6] El programa de título de posgrado en la CGSC es diferente a los de muchas otras instituciones de educación militar profesional, en cuanto a que si bien está disponible para todo los estudiantes, no se les otorga solo para que cumplan un plan de estudio estándar .[7] El programa, basado en la investigación, siempre ha sido optativo y requiere un compromiso que va más allá del plan de estudios de cuatro temas electivos, un examen verbal general del plan de estudios del año y la finalización de un proyecto de investigación tipo tesis. Este programa siempre ha atraído a estudiantes talentosos y en los últimos años, tanto a la población estudiantil estadounidense como la internacional y, el terreno fértil para la investigación generado por las operaciones en Irak y Afganistán ha creado algunas excelentes obras de investigación. Una de estas obras fue la del estudiante Douglas Pryer titulada "*The Fight for the High Ground*" [La lucha por el terreno elevado], una tesis basada en los métodos de interrogación del Ejército de EUA en la Operación *Iraqi Freedom*. Los directores de la CGSC consideraron de tan gran calidad dicho trabajo que la Fundación de la CSGC lo publicó como libro. Y no solo nuestros directores quedaron sumamente impresionados con este trabajo de investigación, sino también Peter Mansoor de la Universidad Estatal de Ohio, cuando escribió: "la advertencia de Pryer debe ser una admonición al liderazgo del Ejército. Enfáticamente sugiero que todo oficial lea este libro y las lecciones y advertencias que en el mismo se ofrecen. Al menos, *The Fight for the High Ground* debe formar parte del plan de estudios en la educación militar profesional. La alternativa a una mejor educación —andar felizmente de tropezón a tropezón esperanzados a que la instrucción sobre los valores del Ejército evite los futuros abusos— no es permisible".[8] Si bien no puede alegarse que todas las tesis producidas en el programa MMAS son de esta calidad, casi 15% de cada Clase graduanda del CGSOC que pasa por el Fuerte Leavenworth acepta el desafío de producir un minucioso documento de investigación. En el otoño de 2011, la CGSC pudo extender su programa de Maestría a los estudiantes de habla hispana en el CGSOC de la WHINSEC. Cabe mencionar que en junio de 2012, la CGSC otorgó una MMAS a tres estudiantes estadounidense y tres estudiantes internacionales que asistían al curso del CGSOC de la WHINSEC. La disciplina y destrezas de pensamiento crítico requeridas para satisfacer los requerimientos de una MMAS sirven para mejorar a estos estudiantes y los acerca a cumplir los requerimientos dictados por el *Joint Education White Paper* en lo que respecta a la educación militar profesional conjunta (JPME, por sus siglas en inglés).

La institución está prosperando intelectualmente, pero eso no significa que se ha olvidado de que es una escuela militar profesional. Un previo comandante, el entonces teniente general David Petraeus, creó un programa en 2005 destinado a fomentar el acondicionamiento físico y premiar a los estudiantes que logran los estándares más altos en el curso. El llamado premio Mayor de Hierro, se le confiere al hombre, mujer y estudiante internacional más sobresaliente en cada promoción que

logra los criterios para ser merecedor del premio Mayor de Hierro. Si bien muchos estudiantes pueden calificar como Mayores de Hierro, solo el estudiante más sobresaliente en cada categoría recibe el premio en la ceremonia de graduación. Desde junio de 2006, el premio Mayor de Hierro ha sido conferido a 13 estudiantes del sexo masculino, 5 estudiantes del sexo femenino y 7 estudiantes militares internacionales.

### Credenciales mejoradas del cuerpo docente

El componente más crítico para el éxito en cualquier institución educativa es su cuerpo docente. La Escuela ha presenciado un gran cambio en el cuerpo docente en los últimos diez años según lo demostrado por la demografía actual, experiencias en el campo de la educación y logros intelectuales. Históricamente hablando, el cuerpo docente en el Fuerte Leavenworth ha sido predominantemente militar, con oficiales que sirven asignaciones de dos o tres años en calidad instructores antes de regresar a una unidad operacional. Según lo identificaron Warner y Willbanks, un cambio ocurrió entre 2000 a 2006 que alteró la "proporción de civiles a militares de 10:90 a una de 60:40 (inclinándose a 70:30)".[9] Actualmente, esta proporción sigue siendo casi la misma, aunque la Escuela actualmente experimenta un influjo de oficiales en posiciones de enseñanza que, nuevamente, regresará la proporción al objetivo original de 60:40. Hay varios beneficios en este cambio y algunos posibles desafíos. Un cambio evidente en el cuerpo docente, basado en la modificación de la demografía, es el número de integrantes del cuerpo docente que han recibido su Doctorado. A finales de la década de los años 90, el número de instructores del cuerpo docente que contaba a su haber con el credencial académico más alto era aproximadamente 14, pero a partir de julio 2012, la Escuela cuenta con 88 instructores en el cuerpo docente que tienen a su haber Doctorados. Dicho crecimiento intelectual fortalece una institución que enseña programas en nivel de posgrado y confiere títulos de posgrado a algunos de sus estudiantes. Este incremento en las credenciales académicas abre las puertas a nuevas posibilidades de educación e investigación y a otros programas en nivel de posgrado en apoyo a las necesidades educativas del Ejército. Un ejemplo del valor de esta fortaleza académica es que numerosas universidades otorgan crédito al trabajo del curso de la CGSC, tanto del aprendizaje en residencia como a distancia para cumplir los requerimientos de títulos de posgrado. El crecimiento en la profundidad y amplitud intelectual también va acompañado de más experiencias militares en nivel superior. Un crítico escribió sobre el "insidioso influjo de los contratistas civiles" en las instituciones de educación militar profesional, no obstante, los integrantes civiles del cuerpo docente son empleados civiles del Departamento del Ejército, muchos de los cuales siguen su vida en el servicio a la Nación.[10] Si bien en la década de los años 90 muy pocos integrantes

David Pierson, un instructor del curso a distancia de la CGSOC del Departamento de Educación, ejecuta una sesión de Conexión en Línea del Departamento de Defensa con estudiantes en el Curso de Operaciones Avanzadas.

del cuerpo docente del CGSOC había comandado en el nivel de batallón o brigada, el cuerpo docente civil actual incluye a 58 ex comandantes de batallón y 13 ex comandantes de brigada. Estas cifras representan una experiencia militar jamás vista desde 1925. Además, el cuerpo docente militar actual cuenta con 8 ex comandantes de batallón y 13 oficiales que actualmente forman parte de un consejo centralmente seleccionado (9 principales y 4 alternativos). A medida que modificamos la proporción entre los instructores civiles y militares del cuerpo docente, también hemos tomado los pasos necesarios para crear los requerimientos mínimos del cuerpo docente militar para que puedan ser asignados al CGSOC. Jamás ha habido un requerimiento educacional positivo de un título de posgrado para que los oficiales enseñen en la Escuela lo cual es un problema, ya que el plan de estudios estándar es la base del programa de posgrado. Hoy en día, la Escuela formalmente ha solicitado que estas posiciones sean reclasificadas para requerir un título de posgrado, otro paso necesario para garantizar que contemos con el cuerpo docente militar más capacitado posible en la CGSC. Actualmente, tenemos un integrante militar del cuerpo docente que cuenta con un Doctorado y otros en programas para recibir dicho título. La Escuela, en parte debido al incremento en la tecnología educativa, ha podido asociarse con distintas universidades locales para ofrecer programas de doctorado en el Centro Lewis y Clark en apoyo a las necesidades educativas de los instructores de su cuerpo docente, tanto militares como civiles.

El aumento en cuanto a las credenciales académicas en el cuerpo docente tiene muchos resultados positivos para la Escuela y el Ejército. A las instituciones de Educación militar profesional siempre se les ha requerido participar en el mantenimiento y crecimiento del caudal de conocimientos. La enseñanza de la profesión se necesita renovar con regularidad, ya que la misma esta vinculada a los cambios en su entorno operacional. Esto resulta difícil de lograr para los integrantes militares del cuerpo docente, en su mayoría transitorios, porque solo imparten instrucción en la Escuela por un corto periodo y dedican gran parte de ese tiempo aprendiendo los métodos de enseñanza avanzados que usa la CGSC. Si bien los integrantes militares del cuerpo docente de la CGSC escriben artículos para su publicación, el cuerpo docente civil lleva la carga más pesada en cuanto a la investigación y publicación en la Escuela. Cada año, los integrantes del cuerpo docente publican varios libros y artículos sobre diversos temas de la profesión militar y, en 2003, se inicio un programa de premio de redacción, lo que provee otros incentivos para este tipo de obras. Además del propio trabajo que deben llevar a cabo los integrantes del cuerpo docente para mejorar la investigación militar, actualmente el mismo esta mucho más capacitado para supervisar la investigaciones que tienen que llevar a cabo los estudiantes como parte del programa MMAS o

El Director de la Agencia Central de Inteligencia, el general retirado David Petraeus, entrega monedas conmemorativas a los "Mayores de Hierro" de la Clase 12-01 del curso CGSOC, Sala Eisenhower del Centro Lewis y Clark, mayo de 2012, Fuerte Leavenworth, Kansas.

del Programa de Investigación que nunca antes en la larga historia de la CGSC. Desde 1975 hasta 2005, el programa MMAS ha tenido que solicitar apoyo a los oficiales de la Guardia Nacional o del Componente de la Reserva que cuentan a su haber con títulos de Doctorado para cumplir con los

requerimientos de acreditación. En la actualidad, el cuerpo docente de la CGSC esta completamente capacitado y ya no requiere del apoyo externo. Cabe destacar la reciente adición de integrantes del cuerpo docente de otras instituciones gubernamentales, tales como el Departamento de Estado, la Agencia Nacional de Inteligencia Geoespacial y la Agencia Central de Inteligencia. Estos dotados integrantes del cuerpo docente proporcionan a la Escuela una mayor perspectiva interinstitucional y proveen otras experiencias difíciles de encontrar en el Ejército.

El segundo componente más importante en el desarrollo de una excelente institución educativa es el programa de capacitación del cuerpo docente que prepara a los expertos en temas específicos para enseñar y elaborar planes de estudio que ponen en práctica las mejores ciencias de aprendizaje en la educación adulta. Esto es especialmente crítico en las escuelas de educación militar profesional, donde una parte significativa del cuerpo docente está compuesta de militares en el servicio activo quienes son expertos en temas específicos y líderes, pero que, por lo regular, no tienen experiencia en métodos de enseñanza. La Oficina de Capacitación del Cuerpo Docente y Administrativo de la CGSC, que trabaja en apoyo a su organización socia en el Centro de Apoyo de Entrenamiento del Ejército, está ayudando a mejorar la capacitación del cuerpo docente en todo el Ejército. Basada en el Programa de Capacitación del Cuerpo Docente, una serie de clases de cuatro fases que produce facilitadores y elaboradores de planes de estudios quienes pueden apoyar estas técnicas, la Oficina de Capacitación del Cuerpo Docente y Administrativo proporciona experiencia y pericia en la enseñanza facilitada. Dicha metodología facilitada ha sido puesta en práctica por muchos años en la CGSC y el uso de la misma por el cuerpo docente proviene del Modelo de Aprendizaje del Ejército que data de una década o más. El facilitar las actividades en un salón de clase, más que controlarlas, requiere mucho más destreza y práctica. La mezcla de civiles y militares en el cuerpo docente proporciona una fuerte combinación para mejorar la facilitación en los salones de clase, mientras que también garantiza la experiencia operacional actualizada en el equipo de instructores.

Otro beneficio de un cuerpo docente más estable es la orden de la CGSC de desarrollar el pensamiento crítico en los estudiantes y egresados. Si bien los talentosos integrantes del cuerpo docente de la Escuela asignados a la misma por un corto periodo, ciertamente están muy capacitados para enseñar el pensamiento crítico, es un desafío de enseñanza que requiere práctica y experiencia. Los integrantes del cuerpo docente que han tenido muchos años para desarrollar su arte de enseñanza, especialmente para los que han perfeccionado sus propias capacidades de pensamiento crítico mediante una disertación de Doctorado o tesis de Maestría, suelen ser los más capacitados para moldear las discusiones a fin de crear ambigüedad e incertidumbre con las que nuestros estudiantes necesitan ser desafiados. Si bien es relativamente fácil enseñar un contenido claro y bien definido adecuado para las diapositivas de *PowerPoint*, cuando nos apartamos de esta metodología de enseñanza y desafiamos a los estudiantes con preguntas más abiertas, no hay otro sustituto que la experiencia en el salón de clase.

Al menos, un crítico de las instituciones de educación militar profesional se ha quejado de que tales instituciones no crean una trayectoria de carrera para su cuerpo docente, en gran parte, porque sus directores no comprenden lo que se requiere.[11] Hace casi seis años, la CGSC creó un proceso de ascenso para el cuerpo docente, el cual incluye a instructores tanto civiles como militares, mediante el cual los mismos podrían lograr el ascenso académico y ganar rango académico. Este proceso, que centra al cuerpo docente en cuatro campos de enseñanza, servicio, investigación y capacitación, proporciona un modelo a seguir para que el cuerpo docente avance durante su periodo en la Escuela y ganen experiencia en calidad de instructores e investigadores. Este proceso estaba estrechamente moldeado con base en el modelo de un programa exitoso de la Academia Militar en West Point y ha contribuido a desarrollar las capacidades de un cuerpo docente intelectualmente

más dinámico que avanza en todos los campos de su profesión. En apoyo a este programa y al programa de investigación MMAS, la Escuela sigue adhiriéndose a la declaración sobre la libertad académica expresada por la Asociación Estadounidense de Profesores Universitarios. Si bien esto podría parecer contrario a las expectativas de una institución militar, la mejor investigación y pensamiento crítico y creativo solo surgirá de un ambiente en donde los estudiantes y el cuerpo docente puedan expresarse y escribir abiertamente.

### Cómo mejorar al máximo la Educación de Nivel Intermedio

A fin de aprovechar al máximo la inversión del Ejército en la educación militar, el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA y el Centro de Armas Combinadas iniciaron cambios para optimizar la educación de nivel intermedio y proporcionar la educación adecuada en el momento oportuno al oficial selecto. Como parte de estos cambios, el Ejército llevará a cabo un proceso de selección basado en mérito para los estudiantes en residencia en el Fuerte Leavenworth y en sus recintos universitarios satélites, comenzando con la Clase 2014. Junto con un anuncio proyectado de los resultados de selección del consejo para ascensos de la Categoría Competitiva para mayores del Ejército en la primavera de 2013, se seleccionarán y programarán a oficiales para que asistan al CGSOC, comenzando en febrero de 2014. Este cambio se ha concebido para alinear la asistencia de los oficiales al CGSOC junto con su continuo aprendizaje en la carrera para proporcionar las oportunidades educativas necesarias a los oficiales superiores antes de que sean asignados a sus puestos claves y programas de desarrollo. El proceso maximizará la asistencia a los programas de educación en residencia (en el Fuerte Leavenworth, WHINSEC, en una escuela en el extranjero o en una institución militar afiliada, o programa de beca y recintos universitarios satélites) y proporcionar las oportunidades de aprendizaje a distancia necesarias a todos los que no sean seleccionados para asistir a un programa de educación en residencia. En vista de la importancia que tiene el CGSOC en la formación profesional de los oficiales, el asignar personal en las posiciones disponibles reducirá la acumulación de solicitudes para asistir a los cursos, optimizará la mezcla de oficiales en los cursos en residencia y logrará el 100% en la asistencia a estos cursos para satisfacer las necesidades del Ejército.

***…el Ejército llevará a cabo un proceso de selección basado en mérito para los estudiantes en residencia en el Fuerte Leavenworth y en sus recintos universitarios satélites, comenzando con la Clase 2014.***

### Una evaluación constante para implementar el Modelo de Aprendizaje del Ejército

El consistente lema en todo el presente artículo ha sido el cambio. Uno de los asuntos clave en la Escuela de Comando y Estado Mayor es cómo administrar los cambios en el plan de estudios en una época de gran alteración y volatilidad en todo el Ejército. El CGSOC opera bajo guías que requieren una frecuente revisión del plan de estudios y el rendimiento de los estudiantes después de cada iteración de los cursos principales, de manera que se pueda llevar a cabo los ajustes necesarios y analizar lo que se puede agregar u omitir. Este proceso requiere recolectar y analizar los datos adecuados sobre la evaluación de aprendizaje del estudiante y proporcionar estos resultados a los directores. Esto puede parecer trivial, pero con un mayor enfoque en el aprendizaje basado en resultados en el Modelo de Aprendizaje del Ejército, tal evaluación se convertirá en un proceso crítico en todas las escuelas del Ejército. Sin una evaluación de calidad en cuanto al aprendizaje del estudiante, ¿cómo podemos saber si logran los resultados deseados? Además, ¿cómo puede el Ejército llevar dicha evaluación al ambiente de campaña donde, en realidad, el Ejército necesita que los egresados demuestren el dominio de los resultados deseados? La CGSC emplea medidas de aprendizaje directas tales como ensayos o

Un grupo de mayores del curso CGSOC responden preguntas de los presentes en la Conferencia de Educación Nacional, octubre de 2010, en el Centro Lewis y Clark, Fuerte Leavenworth, Kansas.

exámenes para medir el aprendizaje demostrado en los salones de clase y usa medidas indirectas tales como encuestas dirigidas a los egresados o a los supervisores para demostrar la transferencia del aprendizaje al ambiente de campaña. El proceso proporciona a cada nivel de liderazgo que va del director de la escuela, al decano de asuntos académicos, el subcomandante y, por último, al comandante, un foro para estudiar y analizar el rendimiento de la Escuela y encontrar maneras de mejorarlo. Este proceso permite que la CGSC conteste las dos preguntas más cruciales que tienen que ver con la administración exitosa de su plan de estudios. En primer lugar, ¿logró sus metas educativas establecidas para el curso de estudio? Con esta pregunta contestada, podemos abordar la segunda y más difícil pregunta —¿qué necesitamos enseñar que no estamos enseñando a fin de preparar a nuestros oficiales para el futuro?

Otro punto de cambio en la CGSC es en nuestro liderazgo de mayor antigüedad. El comandante y subcomandante proporcionan liderazgo visionario y experiencias actuales de la fuerza operacional. Esta experiencia es uno de los factores decisivos para garantizar que el plan de estudios en la Escuela sigua siendo pertinente a las necesidades del Ejército y se mantenga paralelo a las realidades del campo de batalla. Los líderes de mayor antigüedad de la Escuela reciben el apoyo de un decano de asuntos académicos civiles (una posición más estable para proporcionar continuidad) y de Coroneles de mayor antigüedad a cargo de las distintas escuelas y departamentos. Este equipo está encargado de la salud a largo plazo del plan de estudios y trabaja estrechamente con el cuerpo docente de la Escuela para implementar un plan de estudios que pueda adaptarse a los cambios necesarios sin necesidad de que sea caótico. Este fuerte liderazgo proporciona una visión de lo que la Escuela debe enseñar, mientras que un equipo estable de educadores civiles puede elaborar soluciones educativas en cuanto a cómo lograr la visión del comandante.

## En resumen

Muchas cosas han ocurrido en la CGSC desde que fue publicado el artículo de Warner y Willbanks y el cambio sigue siendo la constante. Los salones de clase han mejorado muchísimo, el uso de la tecnología ha crecido enormemente para mantenerse al corriente de los cambios en la fuerza operacional, la demografía estudiantil

La Lámpara de Aprendizaje colocada cerca de la entrada del Centro Lewis y Clark en el Fuerte Leavenworth, Kansas.

ha cambiado para incluir una mayor cantidad de oficiales internacionales y civiles de instituciones gubernamentales y el cuerpo docente se ha convertido en un recurso intelectual para el Ejército. La institución ha progresado para aumentar el rigor de los programas educacionales en todas las escuelas, a fin de proporcionar a los estudiantes los desafíos necesarios para prepararlos a enfrentar la incertidumbre del futuro. Como es el caso de más de 80% de los estudiantes de la CGSC, esta es la última experiencia educacional organizada que reciben en calidad de oficiales del Ejército. Hace seis años, el artículo de Warner y Willbanks concluyó con una maravillosa cita de Charles Darwin, que dice, "No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la más adaptable".[12] Esta afirmación se hizo realidad cuando comenzó la historia de la CGSC en 1881 y todavía lo sigue siendo. Con el fin de los actuales conflictos en Irak y Afganistán, el Ejército entra en una nueva época que presagia gran ambigüedad e, indiscutiblemente, muchos cambios. La Escuela de Comando y Estado Mayor está lista para enfrentar el desafío de preparar a sus egresados a comandar a los soldados, marineros, aerotécnicos e infantes de marina en esta época de incertidumbre, como lo hizo cuando el general John J. Pershing exigió que los egresados de la CGSC comandaran en la Primera Guerra Mundial. Un premiado historiador de la CGSC se refirió al Fuerte Leavenworth como "la Escuela para la Guerra de Estados Unidos" y hoy en día, en un mundo en constante evolución, todavía orgullosamente aspiramos a mantener este título.[13] ***MR***

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dempsey, general Martin E., "Joint Education White Paper," (CJSC, 16 de Julio de 2012): p. 4.

2. Schifferle, Peter J., *America's School for War: Fort Leavenworth, Officer Education, and Victory in World War II* (Lawrence: Kansas: University of

Kansas Press, 2010), p. 11.

3. Warner, general de brigada Volney J. y Willbanks, Dr. James H. "Preparar a Oficiales Superiores Hoy y Mañana," *Military Review* (julio-agosto de 2006).

4. El Modelo de Aprendizaje del Ejército es la fase de implementación del Concepto de Aprendizaje del Ejército para 2015, TRADOC PAM 525-8-2, 20 de enero de 2011.

5. Dempsey, p. 5.

6. Joan Johnson-Freese incorrectamente sostiene que la Escuela de Guerra Naval era la primera escuela de educación militar profesional (PME, por sus siglas en inglés) acreditada en 1984, sin embargo, la Comisión de Enseñanza Superior acreditó a la CSGC en 1976 y la escuela ha sido acreditada desde esta fecha. Si bien es posible que Johnson-Freese pudo haber tenido razón en cuanto a que la Escuela de Guerra Naval fue la primera escuela de guerra que recibió la acreditación, no fue la primera institución de educación militar profesional. Johnson-Freese, Joan, "Reform of Military Education: Twenty Five Years Later", *Orbis* (invierno de 2011): p. 141.

7. Durante su discurso en la sesión sobre el Futuro de la Educación Militar Profesional celebrada el 19 de abril de 2012 en el sede de la Asociación de Oficiales de la Reserva en Washington, D.C., la Dra. Johnson-Freese señaló que todas las instituciones de educación militar profesional confieren sus títulos de posgrado solo por cumplir con el plan de estudios. La CGSC es, como mínimo, una excepción con relación a esta aseveración, en que nuestro programa de título de posgrado es voluntario y hay significativo trabajo adicional más allá del plan de estudios estándar que se requiere para conferir un título.

8. Mansoor, Peter R., Crítica Literaria de Pryer, Douglas, *The Fight for High Ground*, en *Military Review* (julio-agosto de 2010): págs. 97, 98.

9. Warner, p. 110.

10. Scales, General de División Robert H., "Too Busy to Learn", *Proceedings*, (febrero de 2010): págs. 30–35.

11. Johnson-Freese sostiene que las instituciones de educación militar profesional no proporcionan una trayectoria de carrera "transparente y basada en el mérito", pero nuevamente generaliza a las instituciones de educación militar profesional en cuanto a lo que ha experimentado en las escuelas de guerra. El sistema en la CGSC tiene estas dos características y, de hecho, es impulsado por el cuerpo docente a nivel superior de profesor adjunto y profesor. Johnson-Freese, *Orbis*, p. 145.

12. Darwin, Charles, *The Origin of Species By Means of Natural Selection* (Westminster, Maryland: Bantam Classics, 1999).

13. Schifferle.

# La teoría de guerra justa y la democratización mediante el uso de fuerza: Dos agendas incompatibles

**Cora Sol Goldstein, Doctora en Filosofía**

LAS OPERACIONES MILITARES del Ejército estadounidense de Afganistán e Irak no han sido éxitos militares ni políticos. Ambos países siguen siendo estados fallidos que presentan riesgos potenciales para Estados Unidos. Afganistán e Irak no se han convertido en nuestros aliados y están muy lejos de ser democracias liberales estables. En pocas palabras, el Ejército de EUA no pudo repetir el éxito obtenido de sus ocupaciones de Alemania y Japón en la Segunda Guerra Mundial. A menudo, se alega que la administración Bush no entendió las realidades políticas del Oriente Medio y Asia Central. Según esta perspectiva, la democratización mediante el uso de fuerza no puede tener éxito en tales sociedades subdesarrolladas fracturadas por divisiones profundas étnicas y religiosas y sin experiencias endógenas en la democracia moderna y constitucionalismo democrático.[1] Además, a la administración Bush se le culpa por su falta de previsión y preparación. Supuestamente, la improvisación e ignorancia llevaron a conclusiones erróneas acerca de las estructuras económicas, políticas y culturales de las sociedades sin una historia de las instituciones democráticas y sin estructuras burocráticas de estado poderoso.[2]

Mi argumento es que las ocupaciones militares de Afganistán e Irak no fracasaron porque ambos países no contaban con un desarrollo democrático antes de la ocupación militar, sino, más bien, por el tipo de guerras que les precedieron. La Segunda Guerra Mundial fue una guerra total que terminó con la derrota total del Eje y esto permitió que los aliados llevaran a cabo ocupaciones militares transformadoras. En una ocupación militar transformadora, el objetivo político del gobierno militar no solo es el cambio radical del régimen, sino también la introducción de nuevos paradigmas ideológicos y normativos.[3]

La experiencia estadounidense en la democratización mediante el uso de fuerza en Alemania y Japón (1945) sugieren que primero se necesita ganar la guerra de tal manera que la población enemiga sea disuadida de la resistencia. La total victoria implica no sólo la derrota total del ejército enemigo, sino también la destrucción de la voluntad de lucha y resistencia de la población civil. Sólo en este contexto puede ser transformadora una ocupación militar y los ocupantes pueden implementar reformas institucionales, políticas y culturales radicales. En este trabajo sostengo lo siguiente:

- Los principios del *jus in bello* son incompatibles con la victoria total y, por lo tanto, con la democratización mediante el uso de fuerza.
- Es imposible luchar y democratizar al mismo tiempo. Las guerras en Afganistán e Irak fueron guerras limitadas, no dirigidas a la victoria total. Si mis hipótesis están correctas, Estados Unidos no debió haber emprendido grandiosos proyectos de desarrollo de nación y democratización mediante el uso de fuerza después de conflictos que no

---

*La Dra. Cora Sol Goldstein es profesora asociada de Ciencias políticas en la Universidad Estatal de California, Long Beach. Recibió su Doctorado en Filosofía en la Universidad de Chicago. Su libro, Capturing the German Eye: American Visual Propaganda in Occupied Germany (Chicago: Prensa de la Universidad de Chicago, 2009) se centra en la experiencia estadounidense en Alemania de la posguerra. Ha publicado artículos en publicaciones tales como Diplomatic History, German Politics and Society, Intelligence and National Security, Internationale Politik y Military Review.*

crearon un contexto en el que los proyectos de ingeniería social tenían posibilidad de éxito.

## La Segunda Guerra Mundial

En la Segunda Guerra Mundial, ninguno de los beligerantes, incluyendo a Estados Unidos, respetaron los principios del *jus in bello*. El presidente Franklin D. Roosevelt y su administración no libraron la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de democratizar a Alemania y Japón, sino, más bien, destruir su capacidad de librar guerras. Los Aliados vieron a Alemana y a la población civil japonesa como poblaciones enemigas y no dudaron en tratarlos como tales. Las violaciones más flagrantes de los occidentales del principio de inmunidad civil fueron la campaña de bombardeo estratégica angloamericana contra Alemania y la guerra aérea estadounidense en Japón. Los planificadores de las campañas de bombardeo de los Aliados intentaron maximizar, no minimizar la matanza de civiles. En 1943, el Gobierno de Estados Unidos construyó duplicados exactos de las casas alemanas y japonesas en el terreno de prueba *Dugway* en el desierto de Utah para probar la eficacia de las bombas incendiarias.

El número de civiles muertos en Alemania por la campaña de bombardeo estratégica estadounidense y británica oscila entre 300.000 y 600.000. En sólo tres días (del 13 al 15 de febrero de 1945), 770 bombarderos *Lancaster* británicos y 330 B-17 *Flying Fortess* estadounidenses lanzaron más de 3.100 toneladas de explosivos y bombas incendiarias sobre Dresde, ocasionando la muerte de 40.000 personas.

El trato de los civiles japoneses fue igualmente destructivo. El bombardeo de fuego de Tokio y la destrucción urbana atómica de Hiroshima y Nagasaki muestran un similar desprecio por la vida del enemigo. El 10 de marzo de 1945, 334 bombarderos B-29 estadounidenses lanzaron

(Soldado Joseph Scrippens. 11- SC- 205298, Archivos Nacionales).

Soldados del 55º Batallón de Infantería Blindada se desplazan por una calle llena de humo, Wernberg, Alemania, 22 de abril de 1945.

(Biblioteca del Congreso, cph 3a17434)

El presidente Franklin D. Roosevelt firma la declaración de guerra contra Alemania, marcando la entrada de EUA en la Segunda Guerra Mundial en Europa. El senador Tom Connally de pie sosteniendo un reloj para fijar el tiempo exacto de la declaración, 11 de diciembre de 1941.

bombas incendiarias en Tokio, destruyendo 267.000 edificios y matando a más de 100.000 civiles. Esos ataques aéreos, arrasaron con casi la mitad de la ciudad, fue el bombardeo más destructivo en la historia. El 6 de agosto de 1945, una bomba atómica estadounidense mató a 140.000 civiles en Hiroshima y el 9 de agosto otra bomba atómica mató a 70.000 en Nagasaki. La Segunda Guerra Mundial fue la guerra más destructiva y brutal y la violencia, a menudo, era indiscriminada.

A pesar de estas matanzas, el Gobierno de Estados Unidos fue capaz de crear la imagen de una guerra limpia para la nación estadounidense. Esto requirió un esfuerzo sin precedentes en la guerra psicológica que incluía censura. Los medios de comunicación no mostraron fotografías que fueron consideradas potencialmente trastornadoras para los estadounidenses, tales como fotografías de las víctimas. La cobertura por parte de los medios de comunicación sobre la matanza urbana perpetrada por las campañas de bombardeo estratégicas estadounidenses y británicas fue mínima y, el esfuerzo de propaganda se concentró en la gallardía de los pilotos estadounidenses, los logros tecnológicos de la ciencia estadounidense y la determinación de la Armada estadounidense. La cobertura del *New York Time* de los bombardeos de Dresde, titulado "20.000 muertos reportados", fechado 16 de febrero de 1945, es de 10 líneas. Dice así: la radio sueca, citada por la *British Broadcasting Corporation*, dijo hoy que entre 20.000 a 35.000 personas habían resultado muertas en Dresde durante las primeras 24 horas de los asaltos aéreos de las fuerzas aliadas contra esa ciudad. Añadió que 200.000 residentes habían huido de esa ciudad en pánico".[4] Una breve muestra del grado de indiferencia hacia las víctimas del enemigo caracterizó la cobertura estadounidense de noticias de la guerra durante la Segunda Guerra Mundial.

Poco después de la ocupación de Alemania y Japón, los vencedores insistieron en que no pelearon en la guerra para castigar a la población civil sino, más bien, para derrotar a los regímenes criminales de las potencias del Eje. En 1943, el Gobierno de Estados Unidos comenzó a hacer planes para la democratización y desmilitarización de Alemania y Japón.[5] El Departamento de Guerra organizó escuelas militares del gobierno en la Universidad de Virginia y en la Universidad de Yale para instruir a oficiales de la futura ocupación militar sobre cuestiones relacionadas con la democratización de las sociedades previamente sometidas a regímenes de autoritarismo. Si bien, las ocupaciones militares estadounidenses no eran vengativas y el énfasis estaba en recursos, política y reconstrucción cultural, sin embargo, fueron firmes y, a menudo, al borde del despotismo. Los alemanes y japoneses quedaron aturdidos por la dimensión catastrófica de su difícil situación y, en este contexto, las autoridades de la ocupación militar estadounidense fueron capaces de establecer un control casi absoluto en la zona estadounidense de Alemania, en el sector estadounidense de Berlín y en Japón. En Alemania y Japón, la población civil, pasivamente, había aceptado las realidades de la derrota y ocupación y no opusieron resistencia alguna a los ocupantes.

La falta de resistencia permitió que la Oficina del Gobierno Militar de Estados Unidos (*OMGUS*, por sus siglas en inglés) en Alemania y Comandante Supremo de las fuerzas aliadas en Japón lograran el monopolio de la violencia, la información y la propaganda y esto, a su vez, les permitió llevar a cabo sus radicales reformas políticas, económicas y culturales y comenzar el proceso de reeducación y democratización. Es difícil sobreestimar la dificultad de estas empresas. En el caso de Alemania, por ejemplo, la magnitud del problema que planteaba la desnazificación era sorprendente. A pesar de la catastrófica derrota del Tercer Reich, las encuestas estadounidenses mostraron que muchos alemanes albergaban sentimientos antidemocráticos.

Un año después del fin de la guerra, sólo tres de cada diez alemanes en la zona y sector estadounidense se consideraron constantemente pro democráticos.[6] En septiembre de 1946, 55 por ciento de los encuestados en la zona estadounidense y 44 por ciento en el sector estadounidense de Berlín aún creían que el socialismo nacional era una "buena idea mal llevada a cabo".[7] En diciembre de 1946, en el análisis de inteligencia

(Fuerza Aérea de EUA)

Aviones bombarderos de la 20ª Fuerza Aérea lanzando bombas incendiarias sobre Japón, 1945.

llevado a cabo por la *OMGUS* se encontró un "aumento en los sentimientos antisemitas entre el pueblo alemán".[8] Estos números se mantuvieron constantes durante la ocupación. De hecho, los analistas de inteligencia de la *OMGUS* reportaron mayores sentimientos de hostilidad contra la presencia estadounidense en Alemania, nacionalismo creciente, aumento de apatía política, mayor desprecio hacia los alemanes que trabajaban para el Ejército estadounidense y aumento en el antisemitismo y racismo. La *OMGUS* se vio obligada a participar en un esfuerzo ciclópeo para reformar a la sociedad alemana y suprimir la lealtad al nazismo, militarismo, antisemitismo y ultra nacionalismo. El control estadounidense, no simplemente la convicción alemana, bloqueó el inmediato resurgimiento de expresiones públicas del nazismo y el antisemitismo en la Alemania ocupada.

En julio de 1945, 80.000 líderes nazis fueron arrestados y 70.000 activistas nazis fueron despedidos de la administración pública. Ya para el 1 de junio de 1946, más de 1.650.000 de los alemanes, aproximadamente, una de cada diez personas en la zona estadounidense, había sido investigada, 373.762 (casi una cuarta parte) relevadas de sus puestos.[9] De 80 a 85 por ciento de los profesores fueron despedidos de las universidades por motivos políticos.[10] Además, las universidades fueron purgadas —un tercio del personal docente de la Universidad de Frankfurt fue despedido y en la Universidad de Heidelberg, más de la mitad del personal docente perdió su puesto.[11] De hecho, el programa de amnistía estadounidense de 1946 indultó a 2.590.000 alemanes.[12] La ocupación estadounidense de Alemania y Japón hizo que la población ocupada se ajustara a las nuevas normas y reglamentaciones impuestas sobre ellos. La exterminación del sector urbano no garantizó el éxito del proceso de reeducación ni de la democratización, pero hizo que las poblaciones civiles fueran maleables y obedientes.

## La guerra de Vietnam

La guerra de Vietnam fue una guerra limitada, en la que Estados Unidos no desplegó todo su poderío militar. Sin embargo, los estrategas estadounidenses no prestaron mucha atención al daño colateral (y su prevención). Las fuerzas armadas estadounidenses y la CIA intencionalmente mataron a miles de civiles, destruyeron pueblos, secuestraron y asesinaron a opositores políticos, llevaron a cabo una campaña de defoliación y bombardearon a Hanói. A diferencia de la Segunda

Guerra Mundial, el Gobierno estadounidense no triunfó en el manejo de los esfuerzos de propaganda en el país. El público estadounidense pudo ver, leer y escuchar sobre lo que estaban haciendo las fuerzas armadas en Vietnam. Las imágenes de televisión y fotografías publicadas en periódicos y revistas tuvieron enorme repercusión política tanto en Estados Unidos como en el extranjero. La concienciación de la victimización de civiles vietnamitas, el fracaso militar y la gran cantidad de bajas estadounidenses, llevaron al rechazo creciente y generalizado de la guerra. Para muchos de los críticos estadounidenses de la guerra, la población civil vietnamita fue víctima inocente de una agresión injustificada.

El movimiento anti guerra de la década de los años 70 y la reactivación de la concepción medieval de la guerra, sólo fueron una consecuencia directa de la intervención estadounidense en Vietnam. El seminal de Michael Walzer titulado *Just and Unjust Wars* fue inspirado por la "exposición sistemática de civiles vietnamitas a la violencia de la máquina de guerra estadounidense".[13] Walzer alegó que la guerra de Vietnam no estaba justificada porque Estados Unidos no estaba respondiendo a la agresión o participando en una intervención humanitaria. Por lo tanto, la intervención estadounidense no respetó los principios *Jus ad bellum* y flagrantemente violó los principios de *jus in bello*. Después de Vietnam, los preceptos del *jus in bello* se convirtieron en una doctrina completamente legal, una ley que impone un estricto compromiso con los derechos humanos, incluso, en tiempos de guerra. La matanza indiscriminada de civiles es vista como una violación de las reglas de la guerra y, por lo tanto, resulta inconcebible llevar a cabo operaciones militares que tienen como objetivos a la población civil o que, necesariamente, ocasionará daños colaterales.

## La evolución de la doctrina militar estadounidense

La teoría de guerra justa ha moldeado la manera en que Estados Unidos libra sus guerras. En vista

(Biblioteca del Congreso, LC-USZ62-134159)

El secretario de estado Dean Rusk testifica sobre la guerra de Vietnam ante la Comisión de Relaciones Exteriores del Senado, 13 de marzo de 1968.

de la presión pública, la opinión internacional y las exigencias legales de que la guerra se libre según los preceptos del *jus in bello*, Estados Unidos ha tomado importantes medidas para minimizar sus propias bajas y reducir los daños colaterales. Sin embargo, este cambio en la doctrina militar no fue acompañado de una redefinición de los objetivos políticos de guerras limitadas. La guerra en Afganistán (2001 hasta el presente) e Irak (2003-2011) ilustran esta falta de coherencia interna. En ambos casos, Estados Unidos intentó adherirse a los principios del *jus in bello* al minimizar daños colaterales y evitar el castigo indiscriminado de la población civil. Al mismo tiempo, Estados Unidos se involucró en ejercicios de cambio de régimen y democratización mediante el uso de fuerza, a pesar de que Irak ni Afganistán habían experimentado la derrota total.

La "Operación *Enduring Freedom*" y la "Operación *Iraqi Freedom*", fueron concebidas para transformar a Afganistán e Irak en democracias. Sin embargo, ni la administración Bush ni la administración Obama planificaron una victoria total en Afganistán e Irak. El presidente George W. Bush y sus asesores consideraron que era posible ocupar a Afganistán e Irak, derrotar a al-Qaeda, a los talibanes y a Saddam Hussein y, al mismo tiempo, implementar drásticas reformas políticas para transformar a las Naciones fallidas con fuertes tradiciones autocráticas en democracias liberales aliadas a Estados Unidos.

Once años después, es obvio que la administración Bush fue demasiado optimista. Estados Unidos no está ganando la guerra en Afganistán. El Gobierno de Kabul es ineficiente, corrupto y opresivo y, no tiene control sobre la mayor parte del país. El ejército afgano, la policía afgana y los servicios de seguridad afganos son débiles y fuertemente infiltrados por los talibanes. La seguridad es ilusoria y los implacables ataques terroristas destacan la vulnerabilidad de la sociedad afgana. Afganistán es el productor principal a nivel mundial de opio y los caudillos y capos del narcotráfico del Talibán controlan el interior del país. Irak se ha transformado en una seudo democracia con fuertes lazos con Irán. Al-Qaeda aún opera en el país y participa en operaciones contra el régimen de Bashar Assad en Siria. Un movimiento chiita extremadamente anti estadounidense fundamentalista influye en la agenda política, religiosa, étnica del país y persiste la violencia sectaria.

Estos fracasos reflejan la imposibilidad de realizar grandiosos planes de ingeniería social mientras que al mismo tiempo combatir una fuerte insurgencia. Los planes de reconstrucción post conflicto no tuvieron éxito porque tanto el conflicto armado como la inseguridad continuaron. Paul Bremmer, III, fracasó no porque no entendía el mecanismo de desnazificación del cual modeló el desba'athificación; su error fue no darse cuenta de que la desnazificación había funcionado porque la capacidad de resistencia alemana había sido eliminada por la catastrófica derrota.

En 2003, el régimen iraquí había sido decapitado, pero la sociedad iraquí estaba intacta y los iraquíes eran capaces y estaban dispuestos a resistir las imposiciones de un gobierno militar extranjero. En el caso de Afganistán, la única posibilidad de éxito implicaría la neutralización política y militar de la población pastún en Pakistán y Afganistán, un objetivo inalcanzable con una fuerza expedicionaria mínima y una política caracterizada por la restricción.

Estados Unidos limitó la lucha en las guerras en Afganistán e Irak para minimizar los daños colaterales. Tanto la administración Bush como la administración Obama se adhirieron a los estándares modernos de legalidad. Mientras que la Fuerza Aérea de Estados Unidos utilizó bombas GBU-28 de 5.000 libras, dirigidas por láser en complejos de cuevas y túneles en el sur de Afganistán, la administración Bush se abstuvo de usar armas nucleares tácticas contra al-Qaeda. No se utilizó la versión nuclear de la GBU-28, la B61-11.[14] Del mismo modo, la administración Obama rechazó la propuesta de un ataque aéreo por bombarderos B-2 *Spirit* para destruir el complejo residencial de bin Laden, porque el lanzamiento de bombas inteligentes de 322.000 libras habría destruido la ciudad entera de Abbottabad. Con el fin de minimizar las bajas civiles, Bush y

Obama adoptaron el uso de pequeñas unidades de fuerzas de operaciones especiales, así como armas inteligentes para lanzar ataques de precisión contra objetivos militares.

Los vehículos aéreos no tripulados (o *drones*), el principal inter par entre las armas tácticas inteligentes, se han convertido en el símbolo del nuevo enfoque tecnológico estadounidense a la guerra y ocupan un lugar destacado en la estrategia de la administración Obama en Afganistán y Pakistán. En teoría, los *drones* permiten los asesinatos selectivos (quirúrgicos) del enemigo y la decapitación de su liderazgo, mientras que protegen la vida de los civiles.[15] Sin embargo, los *drones* reducen pero no eliminan los daños colaterales y esto es suficiente combustible para los críticos anti-estadounidenses. El *Investigative Journalism*, una Oficina sin fines de lucro establecida en Londres, recientemente publicó un informe, ampliamente reproducido en la prensa estadounidense y europea, en el que se alega que el programa de *drones* de la CIA en Pakistán es responsable de la muerte de civiles. Según el informe, los 291 ataques acreditados a los *drones* desde 2004 han asesinado a 2.000 militantes pero también han ocasionado 385 muertes de civiles, incluyendo la muerte de 168 niños. El hecho de que las 385 muertes de civiles en siete años de guerra (un promedio de 55 víctimas por año) se considera excesivo muestra hasta qué punto han evolucionado los límites de la tolerancia desde la Segunda Guerra Mundial. El campo de batalla electrónico se ve desafiado por un arma político-cultural, la representación de la población de la zona de guerra como inocentes. Esto permite la caracterización de Estados Unidos como un estado-nación toda poderosa que no valora la vida humana. Muy similar a la guerra fría, a menudo, a Estados Unidos se le refiere como un monstruo imperial impulsado por la avaricia e indiferente al sufrimiento de otros pueblos. Las actuales guerras estadounidenses, a menudo, son representadas como una lucha entre los ricos y los poderosos y, el pobre, marginado e indefenso. Las operaciones de decapitación por *drones* pueden servir para convencer al público estadounidense del éxito de la guerra contra el terrorismo, pero no está claro si el éxito táctico de las armas inteligentes compensa su potencial para la explotación de la anti propaganda estadounidense.

***El hecho de que las 385 muertes de civiles en siete años de guerra (un promedio de 55 víctimas por año) se considera excesivo muestra hasta qué punto han evolucionado los límites de la tolerancia desde la Segunda Guerra Mundial.***

### El fin de las ocupaciones militares transformativas

Los preceptos de la teoría de la Guerra Justa exigen que libremos guerras según los exigentes estándares de legalidad modernos, incluso, si nuestros enemigos no comparten estos valores. Por lo tanto, es imperativo reflexionar sobre los tipos de guerras que Estados Unidos puede librar. En vista de que los programas radicales de ingeniería social no pueden llevarse a cabo sin la derrota del enemigo, Estados Unidos no debería participar en intentos de democratización mediante el uso de fuerza, si no está listo para alcanzar la victoria total. En ausencia de un desafío existencial que remplaza todas las restricciones morales, los objetivos militares y políticos de guerras limitadas deben adherirse estrictamente a la eliminación de elementos específicos (recursos, líderes, etc.) considerados un peligro para Estados Unidos, sabiendo, de antemano, que las estructuras institucionales, políticas y culturales del enemigo probablemente sobrevivan.

Las experiencias de Afganistán e Irak muestran que las guerras limitadas libradas bajo la nueva doctrina militar estadounidense de minimizar daños colaterales, no son compatibles con un programa político de democratización mediante el uso de fuerza. El hecho de que las guerras limitadas se libran con restricción y, deliberadamente, evitan extraordinaria violencia significa que los

intentos de llevar a cabo ocupaciones militares transformadoras fracasarán porque la población enemiga resiste la imposición de nuevas instituciones e ideologías. Es evidente que un ejército de ocupación no puede tener éxito en instrumentar drásticas reformas políticas, sustantivas y perdurables, mientras se enfrenta a la resistencia militar, política e ideológica autóctona. De esto, concluyo que una ocupación militar con doble objetivo, tanto punitivo como transformativo, no puede lograr el segundo objetivo (un cambio transformador) a menos que la población enemiga acepte el hecho de que ha experimentado la derrota total. Puesto que la doctrina militar contemporánea de Estados Unidos impide el logro de una victoria total en guerras limitadas, esta clase de conflictos jamás debe incluir una democratización mediante el uso de fuerza entre su objetivo final.***MR***

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Ver, por ejemplo, Berlin, Eva, "The Iraqi Intervention and Democracy," *Comparative Historical Perspective*, diciembre de 2004; de Mezquila, Bruce Bueno y Downs, George, W., "Why Gun-Barrel Democracy Doesn't Work," *Hoover Digest*, 30 de abril de 2004; y Katz, Stanley N., "Gun Barrel Democracy? Democratic Constitutionalism Following Military Occupation: Reflections on the U.S. Experiences in Japan, Germany, Afghanistan and Iraq." Princeton Law & Public Affair, Paper No. 04-010. Mayo de 2004.

2. Katz, Stanley, N., "Democratic Constitutionalism after Military Occupation, "Common Knowledge 12 (2) 181-96, 2006; Francis Fukuyama, ed., *Nation-Building Beyond Afghanistan and Iraq* (Baltimore: The Johns Hopkins Press, 2006), p. 4.

3. Para obtener una definición alternativa sobre la ocupación militar transformativa, ver Roberts, Adam, "Transformative Military Occupation: Applying the Laws of War and Human Rights," *American Journal of International Law*, 100(3) (2006), p. 4.

4. "20,000 Reported Killed," *The New York Times*, 16 de febrero de 1945.

5. Ver Moore, Michaela, Hoenicke, *Know your Enemy: The American Debate on Nazism*, 1933-1945 (Cambridge University Press, 2010).

6. Merrit Anna J. y Merritt, Richard L., *Public Opinion in Occupied Germany* (Urbana:University of Illinois Press, 1970). "Basic Attitudes" Report No. 19," 19 de agosto de 1946, p. 99. En octubre de 1945, el servicio de Inteligencia de la Oficina del Director de Control de Información estableció su sección de Sondeo de Opinión. Esta agencia llevó a cabo 72 encuestas durante los siguientes cuatro años y los informes de los sondeos fueron distribuidos a las autoridades más altas del OMGUS.

7. Merrit y Merrit, *Public Opinion in Occupied Germany*, "A Study of Attitudes Toward the Reconstruction and Rehabilitation of Germany" Report No. 22, 25 de septiembre de 1946, p. 105.

8. *Landesarchiv*, RG 407, Box 119, Folder title: "Public Opinion U.S. Zone." Report 49, "Prejudice and Anti-Semitism," diciembre de 1946.

9. Pliscke, Elmer, "Denazification in Germany: A Policy Analysis, in Robert Wolfe, ed., *Americans as Proconsuls: United States Military Government in Germany and Japan, 1944-1952* (Carbondale: Illinois, 1984), págs. 214-215.

10. Jarausch, Konrad H., *After Hitler: Recivilizing Germans, 1945-1995* (Oxford: Oxford University Press, 2006), págs. 49-50.

11. Weisbrod, Bernd, "The Moratorioum of the Mandarins and the Self-Denazification of German Academe: A Biew from Göttingen," *Contemporary European History*, 2(1), págs. 47-69, febrero de 2003, p. 52.

12. Pliscke, p. 216. Además, ver Gimbel, John, "American Denazification and German Local Politics, 1945-1949: A Case Study in Marburg", *The American Political Science Review*, 54. No. 1 de marzo de 1960, págs. 83-105.

13. Walzer, Michael, "The Triumph of War Theory-and the Dangers of Success," (invierno de 2002): p. 2.

14. Chossudovsky, Michael, "Tactical Nuclear Weapons against Afghanistan?" *Center for Research on Globalization*, 5 de diciembre de 2001.

15. Anderson, Kenneth, "Imagining a Fully Realized Regime of Targeted Killing Through Drone Warfare and its Moral Expression in Necessity. Distinction, Discrimination, and Proporcionality," en la conferencia "The Enduring Legacy of Just and Unjust Wars-35 Years Later", *The Tikvah Center for Law & Jewish Civilization*, 3 de noviembre de 2010.

16. Shan, Scott, "CIA is Disputed on Civilian Toll in Drone Strike," *The New York Times*, 12 de agosto de 2011, p.1.

# El desarrollo de una filosofía de mando eficaz

**Teniente Coronel Harry C. Garner (Retirado), Ejército de EUA**

*Un agradecimiento especial para Mark R. Hurley y J. Scott Peterson por su colaboración en este articulo.*

*La filosofía subyacente de los lideres tiene un impacto significativo en la manera en que se relacionan entre sí, en cómo intentan influir en los demás, juzgan las acciones de otros y toman decisiones que afectan a otras personas. Sin embargo, la mayoría de las teorías de liderazgo descuidan este factor.*

—Steven J. Mayer, Ph.D. "Leadership Philosophy"

EN EL CAMPO del liderazgo militar, pocos conceptos provocan tanta confusión y malentendidos como una filosofía de liderazgo. El ritual de cada líder militar entrante provee a su organización algún tipo de documento "filosófico", incluso, antes de terminar su ceremonia de cambio de mando de la organización. ¿Quién puede olvidar esas noches antes de asumir el mando, cuando nosotros, los jóvenes capitanes, revisábamos una pila de archivos de filosofía de mando para extraer las nuestras? En muchos casos, nuestros esfuerzos no fueron más que ejercicios en vano en un intento de llenar algunas expectativas ficticias. Dados los recientes cambios de mando de alto perfil y de los casos de liderazgo nocivo en el Ejército y en la Armada de EUA, sospecho que el nivel de pensamiento profundo y auto análisis que muchos líderes de mayor antigüedad le dan a la preparación de sus filosofías de liderazgo pueden compararse con las de los jóvenes capitanes. El Manual de Campaña (FM) 6-22, *Army Leadership*, es extrañamente silencioso en cuanto al concepto de una filosofía de liderazgo personal, lo que motiva al lector a preguntarse si, de hecho, hay alguna. Las investigaciones dan a conocer distintos artículos sobre el tema, sin embargo, es poco probable que dos de ellos concuerden en su propósito, contenido o significado. En la mayoría de los casos, la filosofía de liderazgo denota una filosofía de la organización o a lo que el Ejército se refiere como "filosofía de mando". Sin embargo, una filosofía de mando eficaz primero depende de elaborar una filosofía de liderazgo personal.

La Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército requiere que cada estudiante redacte una filosofía de liderazgo personal. El objetivo de aprendizaje de este ejercicio es instar a nuestros líderes de nivel medio del Ejército a que codifiquen sus pensamientos, convicciones y valores acerca del liderazgo, mientras se preparan para su siguiente desafío de liderazgo. Habitualmente, recibo copias usadas de filosofía de mando a nivel de compañía centradas en la visión, metas y objetivos de su unidad. Me resulta evidente que la mayoría de los líderes del Ejército de nivel medio tienen muy poco tiempo para pensar sobre el liderazgo o reflexionar sobre los sucesos críticos de la vida que moldearon sus valores, convicciones y normas éticas y, en cómo estos sucesos afectaron los comportamientos manifestados en sus liderazgos. Considero que la razón principal de esto es que el sistema educativo militar no define claramente el término vago y ambiguo, comúnmente referido como "filosofía de liderazgo". Una filosofía de liderazgo bien pensada constituye una herramienta básica para desarrollar a líderes que pueden influir y crear climas positivos en la organización.

---

*El Teniente Coronel Harry C. Garner se desempeña en calidad de profesor asistente en el recinto ILE de la Escuela de Comando y Estado Mayor, Sección de Comando y Liderazgo, Fuerte Belvoir, estado de Virginia. El Teniente Coronel Garner cuenta a su haber con una Maestría en Administración Pública de la Universidad James Madison. Ha servido en innumerables puestos de mando y estado mayor en Estados Unidos Continental, Alemania y Bosnia.*

En este artículo se analiza el poder que tiene una filosofía de liderazgo adecuadamente redactada para los líderes que se encuentran en la mitad de su carrera militar. Al reflexionar en las experiencias pasadas, valores y convicciones, los líderes pueden determinar "qué creen" con respecto al liderazgo. Este conocimiento y codificación subyacente de los valores y convicciones del liderazgo crean un mapa que guía al líder mientras intenta moldear un clima organizacional positivo. A través del uso de una filosofía de liderazgo personal, el líder imparte sus valores en toda la organización e incide en la moral y brújula operacional de la misma.

Todos los oficiales militares son a los que John Maxwell se refiere como "líderes de 360 grados" y, por consiguiente, requieren una filosofía de liderazgo viable.[1] Es esencial elaborar una filosofía de liderazgo personal porque, si bien, la mayoría de los oficiales militares están en posición de comandar por solo un breve periodo, ocupan posiciones de liderazgo durante toda su carrera profesional.

## La definición de la "Filosofía de Liderazgo"

El profesor de filosofía Walter Sinnot-Armstrong alega lo siguiente:

> Algunas personas alegan que la filosofía es demasiado abstracta e, incluso, controversial. Los mismos filósofos no pueden acordar en una respuesta. Seguro, la palabra "filosofía" significa "amor por la sabiduría", pero ¿qué es eso? Ha habido una larga y gloriosa historia de personas llamadas filósofos que hablan sobre toda clase de temas en distintas maneras.[2]

De hecho, no es posible encontrar una definición universal de filosofía. Una proporcionada por la Facultad de Filosofía de la Universidad Estatal de Florida resulta reveladora. "En un sentido general, es una actividad en que la gente participa cuando busca comprender la verdad fundamental acerca de sí mismos, el mundo en el que viven y la relación que existe entre el mundo y cada una de las personas que lo habitan.[3] Esta definición sugiere

(Sargento Landon Stephenson, Ejército de EUA)

El Capitán Evan Davies, Ejército de EUA (derecha), Comandante de la tropa Apache, 5º Escuadrón, 7º Regimiento de Caballería, Irak, conversa con un oficial de la policía durante una entrega de asistencia humanitaria en Hadar, Irak, 17 de febrero de 2010.

que una filosofía es un proceso de auto evaluación durante el cual las personas analizan sus creencias básicas y cómo moldean sus relaciones con el mundo que los rodean.

Philip Pecorino escribe en su libro *Just What is Philosophy, Anyway*? Esa filosofía es "una manera de pensar que tiene la finalidad de guiar la acción o prescribir una manera de vida. La manera filosófica de vida, de haber alguna, se demuestra en una vida en la cual la acción se lleva a cabo de la mejor manera cuando la reflexión filosófica ha proporcionado dirección.[4] El determinar la filosofía personal es una práctica mental permanente, un proceso de constante auto evaluación y la búsqueda de las presunciones, convicciones y valores personales, de los cuales todos, al final, resultarán en cómo manejamos a las personas y situaciones con las que nos enfrentamos.

Todo el mundo posee una filosofía distinta. Tenemos filosofías que tienen que ver con religión, arte, música, crianza de los hijos, finanzas, política e innumerables intereses personales y profesionales. Estas filosofías crean un fotomontaje de cómo y qué creemos con respecto a diferentes temas basados en los valores y convicciones que aprendemos, demostramos y alimentamos a través del crecimiento físico, emocional y psicológico. Al final, estos valores y convicciones gobiernan cómo nos comportamos con los que lideramos.

Después de este aval, la definición de George Ambler sobre la filosofía de liderazgo es—

> Un conjunto de convicciones, valores y principios que fuertemente influyen en cómo interpretamos la realidad y guiamos nuestra comprensión de cómo se influyen a los humanos. Es nuestra filosofía, nuestra comprensión y nuestra interpretación del liderazgo lo que afecta en cómo reaccionamos ante las personas, sucesos y situaciones que nos rodean.[5]

La manera en cómo nos vemos en calidad de líderes, guía nuestras acciones, nuestros

(Ejército de EUA, Gopinathan Pillai)

El estandarte del 335º Comando de Señales se pasa del BG James T. Walton al Primer Teniente Toby Crandall en la ceremonia de Asunción de mando en el Camp Arifjan, Kuwait, 27 de febrero de 2010.

comportamientos y nuestros pensamientos. Proporcionan la base de cómo influimos a los demás.

En muchos casos, los líderes desarrollan su filosofía mediante la reflexión de los sucesos más significativos en sus vidas. Todd Conkright comparte la siguiente revelación:

> Considero que hoy soy un mejor líder porque mi travesía de liderazgo no ha sido nada de fácil. Esto me hizo aprender a escuchar mejor, ser más sensible con los que me rodean y solidificar tanto mis valores como mi carácter. Puedo decir por experiencia, que la clave es reflexionar intencionalmente sobre las difíciles situaciones de liderazgo para verdaderamente aprender y mejorar.[6]Warren Bennis y Robert Thomas llaman estos "sucesos significativos" que moldean los "crisoles" de líderes, en referencia a las vasijas que los alquimistas medievales usaron en sus intentos para transformar los metales en oro.
>
> La experiencia crisol fue un ensayo y prueba, un punto de profunda auto reflexión que los obligó a preguntarse quiénes eran y qué cosas eran importantes para ellos. Exigió que analizaran sus valores, cuestionaran sus presunciones y asentaran sus juicios. Invariablemente, emergieron del crisol, más fuertes y más seguros de sí mismos y de su propósito —cambiaron de una manera fundamental.[7]

Los crisoles son sucesos transformadores. A través de los crisoles, una persona gana un nuevo o modificado sentido de identidad. Entre los sucesos que alteran la vida de una persona se puede mencionar el combate, una enfermedad que amenaza la vida, la muerte de la esposa(o) o la de un hijo(a); o una crisis financiera o profesional como la pérdida de empleo o bancarrota. Además, puede incluir sucesos positivos tal como matrimonios, el nacimiento de un hijo(a), o un ascenso en el trabajo. Tal vez, sencillamente, el crecer en una granja en medio del estado de Iowa inculcó en su conciencia el valor del trabajo arduo, dedicación y fe. Cualesquiera que sean los crisoles que crean su filosofía de liderazgo, significa que debe explorar y reflexionar sobre sus propios valores, presunciones y convicciones personales acerca del liderazgo. El esbozar una filosofía de liderazgo codifica los cambios en los valores y convicciones que resultan de los crisoles.

La importancia del proceso de auto reflexión es apoyada por el profesor y teorista de liderazgo de la Universidad de Harvard, Bill George:

> El reflexionar en la historia de su vida y experiencias puede ayudarle a comprenderlas en un nivel más profundo —y de esa manera, podrá reestructurar su historia de vida de una forma más coherente a medida que su dirección futura se hace congruente con el conocimiento de quién es y el tipo de persona en la se quiere convertirse.[8]

En una obra previa, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value* (Liderazgo Auténtico: Redescubrir los secretos de los valores perecederos), George señaló lo siguiente:

> Los líderes están definidos por sus valores y caracteres. Los valores de los líderes auténticos son moldeados por convicciones personales, estudios de introspección y la consulta con terceros y una vida de experiencia. Estos valores describen la brújula moral del lider.[9]

El lograr el nivel de reflexión y descubrimiento personal fomentado por Bennis, Thomas y George, requiere un compromiso en cuanto a tiempo y esfuerzo. No sucederá de la noche a la mañana. Se tiene que regresar en el tiempo para investigar, recordar y capturar las pepitas valiosas de las ricas experiencias de la vida. El producto resultante de este arduo proceso —una filosofía de liderazgo personal y dedicación que proporciona— afectará significativamente su relación con los que lidera.

## El valor de una filosofía de liderazgo

Ocasionalmente, un estudiante inquisidor me ha desafiado con una pregunta obvia, "¿Por qué necesito una filosofía de liderazgo? Yo estoy en una carrera especializada donde mi experiencia técnica y eficiencia es recompensada. Raramente,

si acaso, lideraré a un grupo de personas y, de ser así, ellos serán mis compañeros. No soy un jefe; soy un colega colaborador". Si bien, esto podría ser un.a ideal, por parte de mi estudiante "especializado" la realidad es que todos lideran a alguien. No siempre estamos a cargo, pero, sin embargo, influimos en el comportamiento de los que nos rodean mediante nuestras acciones y actitudes. En vista de que cada oficial militar es un líder, pero no necesariamente un comandante, una filosofía de liderazgo personal es una valiosa herramienta para guiar las acciones y actitudes. La obra maestra de John Maxwell sobre el liderazgo organizacional, "*The 360 Degree Leader*", claramente explica la posición en la que se encuentran así mismos la mayoría de los oficiales militares en nivel medio. "La realidad", Maxwell escribe, "es que el 99 por ciento de todo el liderazgo no proviene del nivel superior, sino del nivel medio de la organización. Por lo regular, una organización solo cuenta con una persona que es el *líder*.[10]

***En vista de que cada oficial militar es un líder, …una filosofía de liderazgo personal es una valiosa herramienta para guiar las acciones y actitudes.***

El líder de 360 grados lidera desde arriba, por todo lo ancho y desde abajo en la organización.

La mayoría de los oficiales solo sirven en calidad de comandantes por un corto periodo en su carrera militar. Sin embargo, casi todos serán líderes cuando sirvan en calidad de administradores de programas, administradores de proyectos, jefes de división y puestos por el estilo, ubicados justo en medio de una gran organización conocida como la Institución Castrense de Estados Unidos. Una filosofía cuidadosamente elaborada, igualmente puede ser usada tanto para el jefe de mantenimiento, administrador de hospital, el jefe de la sección de finanzas, o el supervisor de control de calidad como para el comandante. Es un documento duradero. Se puede poner en práctica en cualquier organización en la que lidere ahora y en el futuro. Constituye su base y guía moral. A través de la puesta en práctica de distintos estilos de liderazgo y técnicas influyentes en diferentes ambientes de trabajo y situaciones, todos influyen o lideran a otros, ya sea su jefe, sus compañeros, o sus subalternos.

Igualmente influyente es el recluso quien evade responsabilidades y rendición de cuentas y se rehúsa a comprometerse o a participar en las metas de la organización. Estos comportamientos contradictorios, ya sean, conscientes o accidentales surten un impacto negativo en el clima organizacional. Esto es así para todas las organizaciones, no solo para la institución castrense.

### Cómo impartir su filosofía de liderazgo

Dado que el oficial militar es un líder que opera en el centro de una gran y burocrática organización, ¿Cómo imparte el líder su filosofía de liderazgo en la organización de la que está a cargo? La opinión y guía de un líder es una filosofía organizacional (comando) compartida que refuerza o modifica los valores organizacionales actuales y establece la brújula organizacional. Toda organización tiene un propósito específico y gran parte de la misma habilita a sus líderes con reglas y regulaciones especificas para administrar y controlar eficazmente los sistemas que impulsan a la organización. Un comando del Ejército no es más que una organización concebida para cumplir un propósito específico, pelear y ganar guerras. Los comandantes, líderes y administradores de estas organizaciones bélicas, están similarmente habilitados por la ley y regulaciones federales con ciertos poderes para ejecutar este propósito singular y peligroso. Una operación militar fallida, potencialmente es devastadora en términos de pérdida de vidas humanas, al igual que un accidente de avión, o un accidente catastrófico en lo profundo de una mina de carbón. Cada uno representa un fracaso organizacional.

Si bien todas las organizaciones existen para cumplir un propósito singular, los seres humanos son el factor común en todas las organizaciones. El liderazgo, o la capacidad de influir a otros, trascienden en todas las organizaciones, independientemente de su propósito. La filosofía de

(Ejército de EUA, Sgto Edwin M. Bridges)

El Capitán Lillian Woodington, comandante de compañía, 3er Batallón de Tropas Especiales, 3er Equipo de Combate de Brigada, 4º Regimiento de Infantería, 4ª División de Infantería, entrega premios a los soldados en la Base de Operaciones Avanzadas War Eagle, Bagdad, Irak, 22 de enero de 2009.

mando es una filosofía organizacional pertinente en una organización militar. Si bien no hay una receta prescrita para una filosofía organizacional, la mayoría acuerdan en que incluye la visión, metas y objetivos y las medidas de rendimiento de la organización por parte del líder.

Algunos teóricos sostienen que la manera más rápida en que un recién asignado líder adopte y controle una organización es distribuyendo inmediatamente una filosofía organizacional. Un análisis breve expone una falla fatal en esta premisa. Si la organización sufre una crisis extrema que pone en peligro la existencia inmediata de la organización y requiere que se tomen medidas decisivas, se le aconseja al líder tener paciencia. En la mayoría de los casos, el líder recién asignado es un extraño que entra al ambiente y cultura organizacional actual y que solo posee el poder que le confiere su puesto o grado. Todavía no cuenta con la credibilidad personal ni el conocimiento institucional de una organización para cambiar las metas y objetivos de la organización. El hacer cambios inmediatos, generales y extensos en la organización aliena a la fuerza de trabajo actual y crea animosidad y desconfianza acerca de las intenciones del líder.

El llevar a cabo una evaluación detallada de la organización mediante el análisis de los informes actuales, las revisiones después de la acción, los resultados de las inspecciones y otros indicadores de la salud organizacional, es una metodología más adecuada. La evaluación debe incluir las opiniones de los supervisores, compañeros y líderes subordinados de la organización. Los líderes subordinados son los que actualmente ejecutan los ajustes sugeridos. El fomentar las perspectivas y opiniones de estos "agentes de cambio" al inicio de la evaluación organizacional y solicitar sus ideas en cuanto al mejoramiento de la organización, ayuda al líder a inspirar confianza.

El impartir valores y convicciones toma distintas formas. En primer lugar, el líder puede proveer al grupo unos cuantos "hechos" acerca de sí mismo, sus convicciones y valores basados en su experiencia y directamente de su filosofía de liderazgo personal. Durante la asesoría inicial, el líder podría dar a sus subalternos inmediatos un documento por escrito que destaca sus valores y convicciones con respecto al liderazgo proveniente de su filosofía de liderazgo personal. Si bien no hay ni un solo método doctrinal para este proceso, es sabio proporcionar a los que se le encomienda la ejecución de la misión de la organización una idea de cómo piensa. La transparencia es sumamente importante para inspirar confianza y evitar confusiones en el futuro. Harry Christiansen describió qué sucede cuando los comandantes de compañía no cuentan con una filosofía organizacional de la siguiente manera:

> ¿Alguna vez ha estado en una unidad donde los soldados se sentían inseguros de las expectativas y los métodos de operación del comandante de compañía? El resultado es prueba y error, adivinanzas y esfuerzos mal dirigidos. En pocas palabras, los líderes organizacionales centran toda su energía intentando descubrir los intereses del comandante, lo que merma la eficacia de la unidad.[11]

Cualquiera que sea el método de distribución que refleje el líder, desde el instante en que las palabras salen de su boca o entrega el documento por escrito, sus subalternos evaluarán y medirán sus acciones contra sus valores establecidos. De hecho, el líder establece un contrato basado en sus valores con los que lidera.

Una vez que termina la evaluación, los líderes organizacionales comienzan el proceso compartido de crear una filosofía que es el patrón moral para la organización. Entre la filosofía se encuentra la visión y prioridades, las metas y objetivos de la organización, así como las medidas de rendimiento para evaluar y rastrear el rendimiento de la organización. Es un documento detallado que representa una gran variedad de sistemas y funciones operativas que se encuentran en la organización, todas preparadas y centradas en lograr el propósito de la organización. El mismo comunica las expectativas que tienen los demás y lo qué esperan de él. El líder establece los valores éticos y morales de la organización. Estos provienen, directamente, de su filosofía de liderazgo personal. Según lo expresado en un artículo escrito por Joseph Doty y Joe Gelineau, "Además, los lideres establecen el clima de mando al explicar cuáles son los valores intrínsecos de la unidad. Los valores intrínsecos son los principios no negociables que impregnan a la unidad y guían todo lo que hace y deja de hacer la misma".[12]

En su forma final, la filosofía organizacional es la base para comunicar los cambios a todos. Los que elaboran la filosofía organizacional, los líderes subordinados, son los encargados de transmitir el mensaje hasta los niveles más inferiores. Las unidades subordinadas adoptan la filosofía organizacional y comienzan un movimiento positivo hacia la visión.

A través del comportamiento y acciones, el clima de la organización se desarrolla y, con el tiempo, la unidad desarrolla su propia personalidad singular que refleja los valores y el comportamiento del líder. Los líderes eficaces liderarán por medio de este proceso de filosofía compartida transformacional en toda su carrera, a medida que emergen distintas oportunidades de liderazgo. Recuerde, usted liderará a alguien o algún grupo durante toda su carrera profesional.

## Un proceso de toda la vida

El liderazgo es un proceso de toda la vida de auto evaluación, aprendizaje, uso y revaluación. El desarrollar una filosofía de liderazgo personal requiere valentía y humildad a medida que se intenta descubrir qué verdaderamente cree acerca del liderazgo. La auto reflexión es una ardua tarea, pero indispensable para lograr todo el potencial de liderazgo de un individuo. Esta evaluación personal, por escrito, es pertinente en toda la carrera de un individuo y es una brújula duradera, que solo cambia cuando los crisoles de la vida obligan a revaluar los valores y convicciones personales.

En el campo del desarrollo organizacional, es un documento base. Los líderes imparten sus valores y convicciones personales en la organización a través de una filosofía organizacional y de mando compartida. Desafío a cada oficial a que redacte una filosofía de liderazgo personal. Los beneficios que tanto usted como su organización ganarán se manifestarán así mismos en eficiencia, valores basados en acciones mientras la organización se mueve hacia el logro de la misión.***MR***

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Maxwell, John, C., The 360 Degree Leader, Developing Your Influence from Anywhere in the Organization (Nashville: Thomas Nelson, Inc., 2005), p. 1.

2. Sinnot-Armstrong, W, "What is Philosophy?" Department of Philosophy, Dartmouth College, 2008, disponible en <http://peoplelearn.homestead.com/APHIL-SOPHY/What.Philosop.docx> (diciembre de 2011)

3. "What is Philosophy?" Florida State University Department of Philosophy, 2011, disponible en <http://philosophy.fsu.edu/content/view/full/36588> (8 de diciembre de 2011)

4. Pecorino, Phillip, A., Introduction to Philosophy (Queensborough Community College, CUNY, 2000), disponible en <http://www2.sunnysyffolk.edu/pecorip/sccweb/intro_text/Chapter%2012Conclusion/What_is_Philosophy.htm> (8 de diciembre de 2011)

5. Ambler, George, "The Importance of a Clear Leadership Philosophy", The Practice of Leadership, 10 de diciembre de 2006, disponible en <http://www.thepracticeofleadership.net/the-importance-of-a-clear-leadership-philosphy> (6 de Julio de 2011)

6. Conkright, Todd, "Leaders Under Fire: The Crucible Experiences", Linked2Leadership. 16 de febrero de 2011. <http://linked2leadership.com/2011/02/16/leaders-under-fire/> (6 de marzo de 2012).

7. Bennis, Warren, G., y Thomas, Robert, J., "Crucibles of Leadership", Harvard Business Review (septiembre de 2002)

8. George, William, W. y Sims, Peter, True North (San Francisco, Jossey-Bass, 2007), p. 78.

9. George, William, W., Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value (San Francisco, Jossey-Bass, 2003), p. 20.

10. Maxwell, John, C., The 360 Degree Leader, Developing your Influence from Anywhere in the Organization (Nashville; Thomas Nelson, Inc., 2006), p. 1.

11. Christiansen, Harry, W., "Command Philosophy for Company Commanders", Engineer Magazine (agosto de 1997), p. 40.

12. Doty, Joseph y Gelineau, Joe, "Command Climate", *Army Magazine* (julio de 2008).

# ¿Qué viene después? Un argumento sobre la guerra irregular en la defensa nacional

**Mayor Phil W. Reynolds, Ejército de EUA**

¿ESTAMOS GANANDO LA guerra contra el terrorismo? El ex secretario de defensa, Donald Rumsfeld preguntó, "¿Está cambiando lo suficientemente rápido el *DoD* (Departamento de Defensa) para enfrentar el ambiente de seguridad del siglo XXI?[1] La mayoría estaría de acuerdo en que la guerra contra el terrorismo, la así llamada "larga guerra", es de naturaleza generacional y menos una competencia de números que de recursos. En la actualidad, en esta época de restricciones fiscales, la pregunta ya no es "¿Estamos ganando la guerra contra el terrorismo?" sino más bien "¿Qué viene después?

Respuesta: Los conflictos indefinidos e irregulares aumentarán mientras que disminuirán las guerras de Estados contra Estados. Desde la Segunda Guerra Mundial, ha habido 44 guerras interestatales y 372 conflictos asimétricos.[2] Irak, Afganistán y el 11-S son pruebas *prima facie* de que los "grandes actores [como Estados Unidos y la OTAN] han enfrentado una clase de actores débiles… quienes cada vez más optan por usar estrategias indirectas para evitar que otros los derroten".[3] Ya el Departamento de Defensa se ha inclinado hacia un marco de trabajo conceptual, que integra este tipo de guerra irregular. El Concepto Fundamental de las Operaciones Especiales del 2009 indicó que "El fututo promete una época de conflictos permanentes—un periodo de enfrentamientos prolongados entre Estado, entidades no estatales y actores independientes que cada vez más están dispuestos a usar la violencia para lograr sus fines políticos. Es improbable que este futuro se desarrolle como un estado de paz constante, y se destacará por distintas oleadas de intenso conflicto".[4]

Los conflictos asimétricos contra actores irracionales que participan en actividades que van desde el terrorismo hasta catastróficas guerras interestatales, étnicas o civiles, posiblemente sean las más grandes amenazas contra la seguridad e intereses de Estados Unidos. Las fuerzas convencionales no pueden disuadir el terrorismo ni a los insurgentes, sin llevar a cabo el despliegue de costosas fuerzas. La nueva estrategia estadounidense debe ser políticamente atractiva y rentable y, debe evitar que nuestros enemigos nos ataquen, desestabilicen a nuestros aliados y hagan daño a los ciudadanos estadounidenses en su propia patria. Las amenazas más peligrosas que enfrenta Estados Unidos, son aquellas en las que no se pueden preparar respuestas convencionales; por lo tanto, resulta esencial que EUA desarrolle y use la guerra irregular (*IW*, por sus siglas en inglés), como una manera de disuasión que proporcione profundidad estratégica. Debe combatir las

---

*El Mayor Phil W. Reynolds es un oficial de Asuntos Civiles. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Saint Bonaventure y una Maestría de la Universidad de Oklahoma. El Mayor Reynolds sirvió en el 1 Batallón, 319º Regimiento de Artillería de Campo Aerotransportado y el 96º Batallón de Asuntos Civiles (Aerotransportado).*

*Ha servido en África, Irak y fundamentalmente en Asia Central. El Mayor Phil W. Reynolds agradece encarecidamente al Teniente Coronel Mike Richardson y al Teniente Coronel Eric Rotzoll por sus oportunas opiniones durante la redacción de este artículo.*

amenazas contra la seguridad nacional antes de que alcancen una magnitud crítica y traspasen sus propias fronteras. Las *IW* ofensivas, llevadas a cabo por el Comando de Operaciones Especiales de EUA (*USSOCOM*, por sus siglas en inglés) junto con actividades de "Fase 0", cuidadosamente coordinadas, pueden lograr esta meta.

## El precio de la paz

Desgraciadamente, nuestros enemigos en la guerra irregular (*IWA*, por sus siglas en inglés) van desde grupos delictivos e insurgentes revolucionarios, hasta redes de terrorismo complejas focalizadas en la destrucción en masa en Estados Unidos. Según el Concepto Fundamental, los adelantos en la tecnología de armamento "hará que estas amenazas irregulares sean aún más letales, capaces de producir un caos generalizado y difícil de contrarrestar". [5] El mismo dominio del poder en lo convencional de EUA, motiva a los oponentes más débiles en los conflictos asimétricos a romper las relaciones que existe entre el poder económico y militar, la cual ha producido la superioridad en el campo de batalla. Estas causalidades subyacentes, el aumento cada vez mayor en la letalidad de las armas y la larga duración de las guerras, significa que ya no es factible usar una estrategia de fuerza convencional para lograr la victoria en operaciones rápidas y cinéticas.[6]

Sin embargo, resulta inconcebible que Estados Unidos ceda su posición de influencia y responsabilidad en el mundo, decidiendo no participar en guerras asimétricas. Estados Unidos, cada vez más, llevará a cabo operaciones de contraterrorismo, contrainsurgencia (*COIN*, por sus siglas en inglés), guerras no convencionales, operaciones de defensa interna en el extranjero y operaciones de estabilización, las cinco operaciones de guerra irregular, según lo definido en el Concepto de Operaciones Conjuntas para la Guerra Irregular del Departamento de Defensa de 2010.[7] Desde el 11-S, el personal del *USSOCOM* se ha casi duplicado, su presupuesto casi triplicado y cuadriplicado sus despliegues en el extranjero. El *USSOCOM* tiene la responsabilidad de sincronizar y llevar a cabo operaciones globales contra las redes terroristas y coordinar el entrenamiento y planificación para las operaciones de ayuda. Esto significa que el *USSOCOM* "revisa, coordina y prioriza todos los planes del Departamento de Defensa que apoyan la campaña global contra el terrorismo y, luego, da sugerencias al Estado Mayor Conjunto con respecto a la distribución de fuerza y recursos para satisfacer los requerimientos a nivel global.[8]

***…resulta inconcebible que Estados Unidos ceda su posición de influencia y responsabilidad en el mundo…***

**Los recursos impulsan la estrategia**. A fin de emerger de una época difícil y, tal vez la lucha más fuerte en la historia, el Departamento de Defensa tendrá que crear una nueva estrategia con menos recursos. El Ejército de EUA tendrá que caminar sobre una línea muy fina, financiar una fuerza convencional lo suficientemente robusta para disuadir las acciones de Estados hostiles, pero mantener una fuerza que puede desplegarse y solucionar una infinidad de problemas impuestos por autores no estatales, que generan guerras irregulares.

La estrategia de la *COIN* utilizada en Irak y Afganistán no se repetirá, porque el costo de desplegar fuerzas convencionales solo aumentará. El costo directo final de la guerra en Irak y Afganistán llegó a dos millones de millones de dólares y, sencillamente, no se cuenta con el dinero ni con el apoyo político para repetir esta estrategia rica en recursos. Además, como John Arquilla señala, "Las pruebas de los últimos años muestran que el empleo masivo de fuerzas no ha logrado mucho. Las organizaciones centradas en redes como al-Qaeda, han mostrado cuán fácil es esquivar fuertes golpes y aplicar fuertes contraataques en el terreno".[9]

Si en los años por venir, el déficit del Gobierno obliga a hacer recortes presupuestarios, entonces el *DoD* haría bien en preservar los fondos asignados al *USSOCOM*, a costa de las distintas ramas del servicio. La fuerza de Operaciones Especiales ha mostrado poder hacer más con menos, lo que demuestra que la eficiencia de las otras ramas de

las fuerzas armadas, no es comparable. Los costos insostenibles erosionan todavía más la eficacia de las fuerzas convencionales del Ejército, como un elemento disuasivo de nuestros adversarios en la *IW*. El *DoD* ha anunciado el recorte presupuestario de US$ 487 miles de millones en los siguientes 10 años.[10] Sin embargo, el crecimiento anual presupuestario de 4 por ciento del año fiscal 2000 al del 2010 ha sido históricamente mayor que el crecimiento del producto bruto interno".[11] Esto ocasionó una burbuja en el presupuesto de defensa, derivada de los costos incurridos en Irak y Afganistán. El secretario de defensa Panetta recientemente abordó el explosivo costo en cuanto a personal que ha aumentado casi 90 por ciento desde 2001.[12] En la actualidad, el costo de personal absorbe 45 por ciento del presupuesto de defensa, lo que acumula un total de US$250 mil millones en el año fiscal 2012. Específicamente, el Programa de Salud de Defensa aumentó a una tasa anual real de 6,3 por ciento del año fiscal 2001 al 2011, pero el presupuesto solo solicitó un aumento de 1,2 por ciento, caso en el que el crecimiento es mayor que la inflación, pero el cual no abarca la solicitud presupuestaria.[13] El Programa de Salud del Departamento de Defensa disminuyó de US$ 52 a 48 mil millones, en el cual los ahorros provienen de tarifas más altas, co-pagos y deducciones para los jubilados.[14]

Los encargados de elaborar las políticas públicas pueden verse obligados a elegir entre la costosa adquisición y la Investigación y Desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés) para sostener las guerras de mayor envergadura, a cambio del personal y las capacidades para llevar a cabo las *IW*. Desde el año fiscal 2001, la fuerza del personal en servicio activo ha permanecido relativamente igual, aproximadamente 1,5 millones, pero en la actualidad el presupuesto financia una fuerza y estructura de fuerza básicamente del mismo tamaño que la del año fiscal 2001 a un costo mayor de 35 por ciento.[15] El verdadero peligro es que el dólar se contraiga en una costosa disuasión de fuerzas convencionales y el déficit, en última instancia, limite las opciones del Presidente para hacer frente a ambas amenazas, convencionales e irregulares. Recientemente, el secretario Panetta indicó que "al mismo tiempo que el Departamento de Defensa reduce las fuerzas en Irak y Afganistán y corta el presupuesto de seguridad en cientos de miles

Un salto de línea desde un C-130 durante el ejercicio Fuerzas Comando 2012 en el Centro Nacional de Entrenamiento Colombiano, en el Fuerte Tolemaida, Colombia, el 13 de junio de 2012.

de millones de dólares en la siguiente década… planea reducir las capacidades de las operaciones militares convencionales y de contrainsurgencia, reducir el tamaño del Ejército, mantener la capacidad de las operaciones de contraterrorismo e invertir más para contrarrestar las principales amenazas como el desarrollo de armas de largo alcance por parte de China, que podría desafiar las capacidades de proyección de poder de Estados Unidos en el Pacífico Occidental"[16] La reinversión se dirigirá a la construcción de un nuevo bombardero de largo alcance y un avión de ataque y vigilancia no tripulado basado en portaviones. La solicitud y compra del año fiscal 2013 (FY 13) en R&D, representa el 32 por ciento de todo el presupuesto de defensa, lo que refleja una creciente dependencia a la tecnología como una manera de reducir el riesgo y pérdida de personal y, es probable que esto aumente.

A medida que pasen los años, el dinero será más escaso. En el Ejército, la elección entre la guerra tradicional y la guerra irregular, se agudizará. El Ejército considera que las brigadas modulares y la seguridad en áreas extensas, permiten que se libren ambos tipos de guerras, sin embargo, es dudoso el éxito de esta idea, en el mejor de los casos.[17] La ventaja comparativa de la que ha

disfrutado EUA en la tecnología será difícil de mantener, mientras las fuerzas terrestres "remplazan" el equipo, con un programa financiado con los fondos de contingencias en el extranjero. Con el respaldo político, cada vez menor, para las operaciones de Afganistán, el apetito por parte del Congreso para este financiamiento discrecional puede desaparecer, lo que quiere decir que esos costos de "remplazo" tendrán que ser absorbidos por el presupuesto base de las distintas fuerzas armadas. Inevitablemente, el dinero asignado a cumplir con los requerimientos de la *IW* se reasignará para apoyar los requisitos de operaciones y de mantenimiento de las distintas ramas de la Defensa. Un presupuesto mermado tendrá que rendir más. Esto representa el hundimiento de las fuerzas.

El *DoD* ya ha tomado los pasos necesarios para aumentar el tamaño de las Fuerzas de Operaciones Especiales, una opción relativamente más económica para la *IW*.[18] En el presupuesto del FY 13, el Presidente ha solicitado US$ 10,4 mil millones para el *USSOCOM*, un poco menos que los US$10,5 miles de millones en el año fiscal 2012, con US$ 2,6 mil millones financiados con los fondos asignados a las Operaciones de Contingencia en el Extranjero.[19] Pero todavía, en contraste con los costos de US$ 315 mil millones en operaciones, mantenimiento y adquisición de las distintas ramas de las fuerzas armadas, la capacidad para llevar a cabo las *IW* comparativamente parecen mucho más económicas.

## Las características de los Adversarios de la Guerra Irregular

Las características de los adversarios de la guerra irregular (*IWA*, por sus siglas en inglés) exigen una opción de respuesta más ágil y desplegable que la de las fuerzas convencionales. El hacer frente a lo que Andrew Mack denominó la "solución" y el "compromiso estratégico" de los *IWA*, requiere usar nuestras capacidades de guerra irregular interna, las cuales se encuentran en el *USSOCOM*.[20] Las largas guerras contra esos pequeños grupos, vagamente organizados, unidos por ideas difíciles de definir, necesitan una estrategia a largo plazo y de bajo costo, según lo previamente destacado. El segundo requerimiento es una baja visibilidad, casi el uso de fuerzas en las sombras, fuera del radar de los medios de comunicación y de la población estadounidense. El modelo de despliegue de las fuerzas convencionales y su relativa inmovilidad frente a los *IWA*, es una mala elección, en el mejor de los casos. Las formaciones estilo Segunda Guerra Mundial organizadas en el Ejército de EUA, capaces de proveer una fuerza de gran potencia de fuego, tuvieron dificultad para encontrar y combatir a las pequeñas bandas, dispersas pero coordinadas, que se han robustecido a través de los años, desde el 11-S. Esta es una lucha global entre naciones tradicionalistas contra redes de trabajo orientadas a la innovación.[21]

Estas organizaciones descentralizadas son más eficaces en cuanto a la distribución y consumo de recursos y sumamente eficaces en el aprovechamiento de su información. El fracaso principal de las fuerzas convencionales, como una opción disuasiva o preventiva, es que nuestros adversarios de la guerra irregular atacan *donde* un fuerte oponente carece de fuerza y recurso; esta es la "defensiva estratégica" de MAO en la era de la información.

En el lado estadounidense, el "mito" de las operaciones ofensivas y el éxito de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial y la primera guerra en el Golfo, ha engendrado la creencia de que en vista de que la Nación va a la guerra con una superioridad de recursos ilimitada, nada menos que la derrota *incondicional* del enemigo es permisible. El país ha creado un extenso complejo industrial militar que apoya esta idea. Incorporado recientemente como la doctrina Powell, es, sin embargo, una idea falsa ya que en nuestra historia, la mayoría de los conflictos no han terminado en una derrota incondicional. Esta creencia en el excepcionalismo estadounidense, especialmente, en los conflictos armados, interpone un desafiante obstáculo para vencer a los *IWA*. Pocos de nuestros adversarios, claramente, pueden ser identificados y mucho menos derrotados. En este perímetro turbio, Estados Unidos debe llevar a cabo operaciones de disuasión y preventivas contra

enemigos irracionales y fanáticos, en áreas fuera del control de Estados fallidos o en vías de serlo, conformándose con la poca acción por parte del enemigo, como un objetivo viable.

Nuestros adversarios en la guerra irregular usan la ventaja que tienen en cuanto a la información, para combinar elementos políticos y delictivos a fin de influir en la población. Usan sus acciones de guerra irregular de baja intensidad y persistencia, para obtener una ventaja en la información y usarla en contra de sus enemigos. El Concepto de Operaciones Conjuntas destaca este elemento *político*: "Estas amenazas están mezclada con la población y cada vez más…estos conflictos son competencias que llevan a cabo para influir y legitimarse ante las poblaciones relevantes".[22] El elemento político es el dominante y la población es el blanco durante las fases iniciales de toda la actividad de la *IW*. Luego, el acto de disuasión se convierte en algo que hace que la población tome decisiones, las que son más favorables para las metas de EUA. La población elige entre los costos alternativos ofrecidos por los IWA y lo que proveen Estados Unidos o naciones anfitrionas, basado en beneficios y costos.[23] En áreas donde el control del estado es débil, donde la población está expuesta a las actividades de los *IWA*, esas preferencias se mantienen ocultas, perfectamente mezcladas con el profuso material contextual de la *IW*. Los planificadores y unidades militares convencionales buscan dominar el ambiente y sufren una disonancia cognitiva cuando se enfrentan a los adversarios, quienes deben ser comprendidos en contexto, como parte de toda una red. Los intentos de restablecer la conexión al simplificar el problema, están llenos de listas de comprobación, programas de enlace, miles de datos y diapositivas, y nuevos Estados Mayores en las comandancias. En tal complejo ambiente, el autor Keith Payne escribe lo siguiente: "En ningún caso, la información deseada puede ser delineada" y los intentos de hacerlo quedan "frustrados por datos ambiguos y conflictivos".[24] Mientras más grande sea la estructura de fuerza desplegada a fin de ejecutar las actividades para derrotar a los *IWA*, mayor será la disonancia cognitiva.

El pequeño equipo del *USSOCOM* busca ser discreto, formar parte de un contexto y, con el tiempo, desarrollar una comprensión global del ambiente requerido en estas guerras *sociales* del futuro. Estos pequeños equipos, ocultan sus propios recursos y capacidades de proyección de poder, por consiguiente, aprovechan la información del enemigo.

Esta es una estrategia que el Ejército puede sostener con menos recursos, dependiendo de una percepción de poder y de los Estados interesados para disuadir la agresión, en contraste con las de las fuerzas convencionales menos desplegables ubicadas en los confines del mundo. La relativa inmovilidad de las fuerzas convencionales aumenta la ventaja de la información que poseen nuestros adversarios. Su ventaja depende del apoyo de la población, entre los cuales se desplazan sin impunidad, como lo dice la famosa frase de Mao "pez en el agua". La guerra irregular ofensiva librada por Estados Unidos, debe considerar una perspectiva de contrainsurgencia, de operaciones de estabilización y de desarrollo de capacidades del país anfitrión, mientras desarrolla la defensa internacional en el extranjero o asistencia a las fuerzas de seguridad. Este enfoque de varias aristas, generaría una inteligencia contextualizada e integrada, que obstaculizaría la ventaja que disfrutan los *IWA*, en cuanto a la información.

Por último, las fuerzas contraterroristas a nivel nacional se enfrentan a los *IWA* si fracasan las operaciones de disuasión. Esta acción sumamente selectiva, todavía será necesaria porque estos nuevos enemigos del siglo XXI parecen intentar participar en una guerra ilimitada. Habitualmente, atacan a blancos civiles para enviar sus mensajes a la población blanco que les interesa. Abu Hajir Al Muqrin, un teórico de la insurgencia moderna y del terrorismo revolucionario, escribió en su libro titulado *Guerrilla War*, que los civiles pueden ser blancos legitimos.[25] Actuar preventivamente contra este enemigo, necesariamente es prioritario sobre la disuasión.

## El camino a seguir

La guerra irregular, como un método de lograr las metas estratégicas nacionales, será sumamente

compleja de ejecutar. Esto requerirá paciencia y estrecha cooperación entre todas las organizaciones gubernamentales y las fuerzas especializadas, altamente entrenadas y de baja visibilidad. Debe llevarse a cabo una nueva iniciativa para proteger los fondos 1206 asignados al "entrenamiento y equipamiento global". Las solicitudes presupuestarias para estos fondos consistentemente han sido rechazadas en años anteriores, mientras se pone mayor esfuerzo para economizar en el presupuesto del Departamento de Defensa. La aprobación de este financiamiento por parte del Congreso puede darle al Departamento de Defensa la capacidad de responder rápidamente a las amenazas, dando tiempo para que se establezca el más lento y politizado Financiamiento Militar en el Extranjero. Para superar las preocupaciones que tiene el Congreso de que dichos fondos se superpongan a las actividades tradicionales del Departamento de Estado, el Ejército podría extraer los fondos de los Comandos Combatientes (*COCOM*, por sus siglas en inglés) geográficos y asignárselos al *USSOCOM*.

Se necesita una mayor cooperación entre los comandos combatientes geográficos y que el *USSOCOM* coordine las actividades de la "Fase 0" de ambos comandos. Normalmente, los *COCOM* geográficos y el *USSOCOM* tienen distintas metas inmediatas y de mediano alcance con países socios, aún cuando las metas a largo plazo sean las mismas. El proporcionar al *USSOCOM* su propio programa de cooperación de seguridad en el teatro de operaciones, también sería una herramienta significativa para unir al Estado y a la Defensa durante la "Fase 0".

Una coordinación más estrecha entre las agencias federales puede economizar costos y generar mejores capacidades para la *IW*. Tan difícil imaginar hace una década, la cooperación interdepartamental está ganando terreno. En la solicitud para el presupuesto de 2012 del Departamento de Estado, el mismo designó US$ 56 millones para su "Fondo de Contingencia de Seguridad Global".[26] Este es un cuerpo de coordinación que integraría las actividades del Departamento de Estado con las del DoD y ha apartado otros US$ 25 millones para las operaciones de estabilización de conflictos.[27] Estos fondos financian el entrenamiento, el despliegue de expertos en temas policiales y estado de derecho, gobierno de transición y estabilización económica y desarrollo. El Fondo de Contingencia de Seguridad y operaciones de estabilización de conflicto, proporciona a EUA la oportunidad de crear una "pequeña fuerza de tarea" que puede desplegarse y trabajar en coordinación, *antes* de que suceda una emergencia. Esto profundiza el bagaje de experiencia en *IW* y genera enormes eficiencias; la siguiente crisis evitada podría economizar un trillón de dólares y salvar miles de vidas.[28]

Por último, las fuerzas armadas y el *USSOCOM* deberían ir más allá de los requerimientos para sincronizar las emergentes capacidades de fuerzas convencionales, con los requerimientos que permiten llevar a cabo las operaciones de fuerzas especiales. El comandante del Comando de Fuerzas Especiales puede entrenar y equipar a las unidades del *FORSCOM* subordinadas, para proveer una flexible capacidad para el especialmente importante intercambio de entrenamiento conjunto y combinado. Al entrenar y desplegarse juntos, los capacitadores ubicados en la fuerza convencional cumplen con la intención de la ley y aumentan la cantidad de personal preparado en operaciones del *USSOCOM*. El utilizar la fuerza convencional de línea, compañías y batallones que cuentan con instructores, permite una presencia sostenida, que va más allá de las capacidades del destacamento Alfa operacional independiente. Al ejecutar este tipo de asistencia de fuerza de seguridad sin ningún cambio en su Lista de Tareas Esenciales de Misión (METL, por sus siglas en inglés), los batallones convencionales ganan una gran experiencia en la *IW*, sin crear una asistencia de fuerza convencional engorrosa que le resta el número de fuerza final con el que cuenta el Departamento de Defensa. Al usar esta recién creada autoridad, el comandante del *USSOCOM* podría usar a los oficiales y suboficiales de la fuerza convencional, para garantizar la familiarización de los procedimientos estadounidenses y la interoperabilidad combinada. El campo de inteligencia, en especial, se beneficiaría.

## El equilibrio en la disuasión convencional

En un periodo de restricción fiscal, la estrategia del Departamento de Defensa contra futuros enemigos, debe equilibrar los métodos de disuasión convencional contra los contendores que son casi compañeros, con una defensa contra actores no estatales. El *USSOCOM* es una organización singularmente tripulada, entrenada y equipada para llevar a cabo un amplio conjunto de actividades que se encuentran en la diplomacia y en la guerra de mayor envergadura. Una robusta estrategia de guerra irregular podría proporcionar una alternativa de disuasión a bajo costo contra adversarios asimétricos, a la vez que preservar las fuerzas armadas para las principales operaciones de combate.

En el futuro de guerra irregular, el *USSOCOM* será la elección para ejecutar una estrategia de seguridad de economía de fuerza. Los equipos pequeños, relativamente económicos y de baja visibilidad, se desplegarían a naciones socias en una iniciativa para fortalecer gobiernos amigos y convencer a los regímenes hostiles y a los adversarios de la *IW*, de que el precio que pagarían por romper la paz sería demasiado alto. Estas naciones socias que participan en el desarrollo persistente, proporcionarían una profunda defensa para la Nación estadounidense. Más importante, la amplia campaña del *USSOCOM* en la *IW*, se convierte en otra línea de protección para la patria, más allá de la disuasión estática. Como hemos visto, el costo en dólares y capital humano de las operaciones de disuasión y combate convencional, requieren una alternativa.

¿Qué viene después? La respuesta: una estrategia enérgica y fuerte de guerra irregular, desarrollada por debajo del nivel de la percepción pública, ganando tiempo y espacio necesario para un Ejército sobre extendido por una década de guerra.***MR***

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. "Rumsfeld's War on Terror Memo," USA Today, sec Washington/Politics, 20 de mayo de 2005, online edition.

2. Uppsala Conflict Data Program, <http://www.ucdp.uu.se/gpdatabase/search.php> (10 de noviembre de 2011).

3. Ivan Arrequin-Toft, How the Weak Win Wars: a Theory of Asymmetric Conflict (Nueva York: Cambridge University Press, 2005).

4. U.S. Department of Defense (DOD), Capstone Concept for Joint Operations, v 3.0 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office (GPO), 2009), p.4.

5. *Ibíd*.

6. William, Lynn, "The Future of War," Speech, CSIS Global Security Forum, Washington, DC, 8 de junio de 2007.

7. DOD, Joint Operating Concept for Irregular War (Washington, DC. GPO, 2010), p. 5.

8. Fieckert, Andrew, "U.S. SOF" Background and Issues for Congress," Congressional Research Office RS21048 (2010), p.2.

9. Arquilla John, "The New Rules of War," Foreign Policy 178 (2010), p.1.

10. Garomone, Jim, "Panetta Announces Fiscal 2012 Budget Priorities, "American Forces Press Service, 26 de enero de 2012, Washington, DC.

11. Harrison, Todd, "Analysis of the FY 2012 Defense Budget, "Center for Strategic and Budgetary Assessments, <http://www.csbaponline.org/publications/2011/07/analysis-of-the-fy2012-defense-budget/7 (12 de octubre de 2011), p. 11.

12. Panetta, Leon, "Briefing on Defense Strategic Guidance and Budget Issues," Transcript of Speech at Office of Economic Adjustment, 26 de enero de 2012, web (3 de febrero de 2012).

13. *Ibíd*., p. 24.

14. "Overview of the FY 13 DOD Budget. "Chief Financial Office of the Under Secretary of Defense, 8-1, febrero de 2012, web (4 de marzo de 2012(. Available at, <http://comptrollerdefense.gov/defbudget/fy2013/FY2013_Budget_Request_Overview_Book.pdf>.

15. Harrison, Todd, vi.

16. Casteli, Christopher, "DOD Aims to Boost investment in Capabilities for Mayor Power War," <insidedefense.com>.

17 Small Wars Journal/editors, "Finding Petraeusism in Naglandia: The US. Military's Hyper-American "Can-do" Spirit and Utopian Ideals Found in Afghanistan," <http://smallwarsjournal.com/ml/art/finding-petraeusism-in-naglandia>.

18. Feickert, p. 2.

19. McCraven, William, "Transcript of Posture Statement for Senate Armed Services Committee,"Washington, DC, 6 de marzo de 2012, p. 3. Available at <http://www.fas.org/irp/congress/2011_hr/030311olson.pdf>.

20. Mack, Andrew, "Why By Nations Lose Wars: The Politics of Asymmetric Conflict, World Politics, 27, no. 2 (1975), p. 179.

21. Arquilla, John, Worst Enemy: The Reluctant Transformation of the American Military (Chicago, Ivan R. Dee, 2008).

22. Joint Operating Concept for Irregular Wars, p. 4.

23. Stein, Janice, "Rational Deterrence Against Irrational Adversaries," Complex Deterrence Strategy in the Global Age, eds. T.V. Paul, Patrick M. Morgan, and James J. Wirtz (Chicago, University of Chicago Press, 2009), p. 61.

24. Payne, Keith, "The Fallacies of Cold War Deterrence and a New Direction," Comparative Strategy 22 (2003): pgs. 411-28.

25. Cigar, Norman, Trans., A Practical Course for Guerrilla War, Abd Al Aziz Al Mugrin (Washington, DC: Potomac Books, 2009).

26. Office of Budget and Management, Budget of the United States Government, Fiscal Year 2012 Department of State and the other International Programs (Washington, DC: GPO, 2011), p. 822.

27. *Ibíd*., p. 821.

28. Office of Budget and Management, Budget of the United States Government, Fiscal year 2013, Department of State and other International Programs (Washington, DC: GPO, 2012), p. 154.

EL CORONEL DOUGLAS Bassoli regresa a Brasil después de cumplir su misión como Oficial de Enlace del Ejército de Brasil en el Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA y Editor Asesor de la revista *Military Review*, en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas.

En los dos años de su estancia aquí con nosotros, el Coronel Bassoli manifestó un elevado grado de profesionalismo y dedicación, así como cualidades de ciudadano y soldado. Dotado de gran experiencia profesional y cultural, sus contribuciones fueron de valor inestimable para elevar la calidad de *Military Review*.

Su personalidad incomparable lo hizo un buen diplomático en sus relaciones con los representantes de otros ejércitos con los cuales tuvo la oportunidad de colaborar durante su misión.

A partir del julio de 2012, el Coronel Bassoli asumió la función de Jefe de la Sección de Planificación del Centro de Doctrina del Ejército, integrante de la 3ª Subjefe de Estado Mayor del Ejército con sede en Brasilia. Esperamos que su experiencia en el Fuerte Leavenworth haya sido gratificante, tanto del punto de vista profesional como personal.

El equipo de *Military Review* —militares y civiles— y, en particular, la Edición Brasileña, aprovechan esta oportunidad para agradecer su dedicación y valiosas contribuciones, deseándole sinceros votos de pleno éxito en el desempeño de sus nuevas e importantes funciones en el Ejército de Brasil y le expresamos nuestros más sinceros votos de felicidad a su dignísima familia.