



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

ENERO-FEBRERO 2013

# Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

ENERO-FEBRERO 2013

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

<http://militaryreview.army.mil>



(Soldado Rhonda Roth-Cameron, Ejército de EUA)

El Coronel Sagad, Ejército iraquí, izquierda y el Teniente Coronel (Retirado) John A. Nagl, Ejército de EUA, Ph.D., derecha, autor del libro Counterinsurgency Lessons from Malasia and Vietnam, posan para una foto en el distrito Ashshar de Basora, Irak, 3 de agosto de 2008.



Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA



## La fuga del talento africano: Su impacto en la seguridad y estabilidad p. 2

Teniente Coronel Robert Feldman, Componente de la Reserva del Ejército de EUA

## La política, la doctrina COIN y la legitimidad política p. 36

Mayor Stanley J. Wiechnik, Ejército de EUA

## Organizaciones criminales transnacionales: La insurgencia comercial en México p. 80

Mayor Christopher Martínez, 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 La fuga del talento africano

### Su impacto en la seguridad y estabilidad

*Teniente Coronel Robert Feldman, Componente de la Reserva del  
Ejército de EUA*

África se está desangrando. Mucha de su sangre vital, compuesta de personas muy capacitadas que pueden ayudar a resolver sus problemas más complejos, se va del país. Esta hemorragia de ingenieros, doctores, maestros, enfermeras, empresarios, científicos y otros con amplio entrenamiento, constituye la fuga del talento africano.



## 13 La manera correcta

### Una sugerencia para la ética del Ejército

*Teniente Coronel Clark C. Barrett, Doctor en Filosofía,  
Guardia Nacional del Ejército de Michigan*

La frase crítica que aparece en los comentarios de Tu Mu de 800 A.D. sobre Sun Tzu, "la manera correcta" se traduce de distintas maneras. Sin embargo, la traducción pertinente es "influencia moral". Sun Tzu se dio cuenta de la importancia que tiene la moralidad, por lo tanto, antepuso la influencia moral en el orden de prioridades de la guerra.



## 27 La comprensión pública de la profesión militar

*Brandon Robers*

En septiembre de 2010, el Secretario de Defensa Robert Gates dio un discurso dirigido a los estudiantes y al cuerpo docente de la Universidad Duke sobre la naturaleza de nuestra moderna institución de voluntarios militares. Durante su discurso de una hora de duración, repetidamente regresó al tema de la creciente desconexión que hay en la actualidad entre los soldados profesionales y la sociedad civil a la que sirven.



## 36 La política, la doctrina COIN y la legitimidad política

*Mayor Stanley J. Wiechnik, Ejército de EUA*

En una reciente entrevista, le preguntaron al Dr. John Nagl qué cambiaría en la reescritura del Manual de Campaña (FM) 3-24, *Counterinsurgency*. Respondió lo siguiente: La principal pregunta a la que tenemos que llegar a un acuerdo, a medida que volvemos a escribir el FM, es si su base sobre el fomento de la legitimidad del gobierno local debe ser preservada.



## 47 Siete consideraciones en la teoría de diseño

### Una metodología para lidiar con problemas mal estructurados

*Mayor Ben Zweibelson, Ejército de EUA*

Los líderes militares y gubernamentales a nivel estratégico, operacional y táctico frecuentemente tienen dificultades en la fusión de la teoría de diseño con los procedimientos y doctrina en la planificación militar.

Foto de portada: La revista *Zeta* en venta en las calles de Tijuana, México. La revista *Zeta* ha establecido un alto nivel de celebridad por la cobertura agresiva sobre los narcotraficantes y funcionarios del gobierno que se sospecha están en complicidad con los narcos, 1 de abril de 2011.

(Foto AP/Alejandro Cossio)



JOYCE E. MORROW

Administrative Assistant to the Secretary of the Army  
1304614



## 60 El general Richard Cavazos y la Guerra de Corea, 1953 Un estudio del liderazgo en combate

*Coronel Thomas C. Graves, Ejército de EUA*

En 1952, la Guerra de Corea se había convertido en algo que más se asemejaba a la Primera Guerra Mundial, que al movimiento fluido de la Segunda Guerra Mundial. Las líneas del frente de los opositores, la República de Corea y Estados Unidos en el sur y la República Democrática Popular de Corea y China en el norte, se habían más o menos estabilizado a lo largo de un frente que se extendió desde el mar del Este al mar del Oeste, cerca del paralelo 38 norte.



## 70 La trampa de la complejidad

*Capitán Michael J. Gallagher, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA*

*Dr. Joshua A. Geltzer y*

*Dr. Sebastian L. v. Gorka*

Vivimos en un mundo de complejidad sin precedentes, o es lo que nos dicen. Las palabras del Presidente Obama antes mencionadas hacen eco de una narrativa cada vez más común en las instituciones de política exterior y seguridad nacional de Estados Unidos: las fuerzas de la globalización, emergentes actores no estatales, conflicto irregular y tecnologías destructivas proliferantes han hecho más elusiva que nunca la elaboración de una estrategia de seguridad nacional acertada.



## 80 Organizaciones criminales transnacionales La insurgencia comercial en México

*Mayor Christopher Martínez, Ejército de EUA*

En los últimos años, funcionarios del Gobierno de EUA y periodistas estadounidenses han comparado la violencia de las organizaciones criminales transnacionales (TCO, por sus siglas en inglés) en México, con las tácticas terroristas empleadas por las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y han sugerido que las TCO están llevando a cabo una "insurgencia".



## 85 El narcisismo y los líderes tóxicos

*Teniente Coronel (retirado) Joe Doty, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA y*

*Primer Sargento Jeff Fenlason, Ejército de EUA*

¿Por qué un líder en el Ejército o en cualquier otra organización decide micro administrar a sus subalternos; faltarles el respeto; decidir no escucharlos ni apreciar sus opiniones; o ser grosero, malvado e intimidante? La mayoría de los líderes no decidirían hacerlo. La mayoría de las personas no actuarían de esta manera. Sin embargo, evidentemente, está sucediendo en los servicios uniformados y en la sociedad en conjunto.

# La fuga del talento africano

## Su impacto en la seguridad y estabilidad

Teniente Coronel Robert Feldman, Componente de la Reserva del Ejército de EUA

**A**FRICA SE ESTÁ desangrando. Mucha de su sangre vital, compuesta de personas muy capacitadas que pueden ayudar a resolver sus problemas más complejos, se va del país. Esta hemorragia de ingenieros, doctores, maestros, enfermeras, empresarios, científicos y otros con amplio entrenamiento, constituye la fuga del talento africano. En un continente donde relativamente pocos asisten a la escuela primaria y mucho menos a la universidad, personas en las que, por lo regular, la sociedad invierte una cantidad desproporcionada de dinero para educarlas, se llevan sus valiosas destrezas a otros lugares.

El impacto ha sido enorme. Muchos hospitales y centros de salud no pueden funcionar porque los doctores y enfermeras africanos han emigrado a Europa o Estados Unidos. A menudo, las escuelas carecen de maestros calificados. Hay una lista que parece infinita de proyectos y programas postergados porque no hay trabajadores capacitados.

Las fuerzas armadas africanas no están exentas del problema. Desde los escalones más altos de los servicios, donde se toman las decisiones estratégicas, hasta los escalones inferiores, donde se debe mantener el equipo técnico, se experimenta una falta de personas calificadas en muchos ejércitos, armadas y fuerzas aéreas. La pérdida de personas educadas en el sector civil también afecta las capacidades militares. Pocos negociantes generan ingresos sujetos a impuestos, menos ingenieros diseñan carreteras y otras infraestructuras críticas y, tal vez, lo peor de todo, es que hay menos

personas bien capacitadas disponibles para servir en trabajos gubernamentales y proporcionar, entre otras funciones, la importante supervisión civil de las fuerzas armadas.

A pesar de la pérdida de ciudadanos educados que podrían ayudar a desarrollar un África mejor, hay algunos beneficios para el continente debido a la fuga de talento. El más significativo entre estos son los miles de millones de dólares en remesas anualmente enviadas para mantener, no solo a las familias, sino también las economías de países enteros. Se debe considerar este capital disponible cuando se analiza el impacto que tiene la fuga de talento en la estabilidad de las naciones y, desde una perspectiva militar, la capacidad de las naciones de reclutar, entrenar y mantener al personal de las fuerzas armadas y adquirir nuevas armas. En el presente artículo, se discutirá tanto los beneficios de la fuga de talento como los impactos adversos y se dejará la decisión final, en cuanto a si la fuga de talento es beneficiosa o no, a África.

### ¿Por qué la fuga de talento?

Hay numerosos motivos por los que las personas bien capacitadas emigran de África. El motivo generalizado parece ser los salarios mucho más altos que pueden obtener en Europa y otros lugares en comparación con los de sus países de origen. Comparado con los estándares internacionales, los salarios en muchos países africanos son bastante bajos, especialmente,

---

*El Teniente Coronel Robert Feldman, Componente de la Reserva del Ejército de EUA, es un analista de África y jefe del equipo de África en la Oficina de Estudios Militares Extranjeros en el Fuerte Leavenworth, estado*

*de Kansas. Ha publicado muchos artículos sobre el terrorismo, el medio ambiente y asuntos de salud en África y, sirve como experto en estos temas para diversas actividades del Departamento de Defensa.*



(AP Photo/Khaili Sensoi)

Hermana Achieng examina a un niño en la clínica de la favela Kibera en Nairobi, Kenia, 26 de junio de 2006.

para los profesionales tales como ingenieros, doctores y enfermeras. Ellos se dan cuenta de que su valor económico es mucho más alto fuera del continente y emigran en masa, atraídos por mayores oportunidades en otros lugares.

Considerar a estas personas egoístas porque emigran de un continente que desesperadamente necesita de su pericia, por la oportunidad de obtener sueldos mucho más altos sería errado. Se estima que muchas de estas personas envían a casa casi 60% de sus salarios para que sus familiares y otros puedan comprar comida, pagar la escuela, que sus envejecidos padres puedan recibir atención médica, comprar medicamentos, establecer proyectos que generan ingresos y apoyar un sinnúmero de causas de beneficencia que no recibirían fondos si estas personas no hubieran emigrado a otros países en busca de mejores sueldos.

Comúnmente, los países africanos con poblaciones más pequeñas y oportunidades limitadas de diversificación económica, cuentan con una tasa desproporcionada de emigración en comparación con los países con mayor población.<sup>1</sup> El motivo parece ser una capacidad limitada de diversificación económica en una nación con una población pequeña, especialmente, si dicha nación no forma parte de una alianza económica regional, tal como la Comunidad Económica de Estados de África Occidental.

No solo es una oportunidad de un mejor salario lo que hace que los africanos educados salgan de sus tierras natales. A menudo, en muchos países africanos no hay empleos en su campo o área de especialidad para los egresados de las universidades. Luego de años de estudiar ingeniería pueden encontrarse vendiendo periódicos; después de años de estudio de medicina, tal vez se encuentren conduciendo un taxi. Con el fácil acceso a los medios de comunicación extranjeros que anuncian la necesidad de personas con sus destrezas, es comprensible porque frecuentemente optan por emigrar. Al llegar a nuevas tierras, a menudo, muchas veces descubren que no solo sus destrezas son requeridas, sino que también tienen acceso a tecnologías que jamás podrían soñar tener en sus países de origen.

Las guerras, tanto internas como externas y la persecución política también han contribuido a la fuga de talento. Los regímenes represivos a veces seleccionan como blancos a las personas muy capacitadas, porque expresan sus opiniones con franqueza; es más seguro criticar a un dictador desquiciado desde las calles de Londres que en las calles de su tierra natal.

### La magnitud de la fuga de talento

La mala documentación administrativa, el uso inconsistente de definiciones y otros factores hace difícil medir con exactitud la magnitud de la fuga de talento y muchos alegan que las cifras oficiales son muy bajas.<sup>2</sup> El Banco Mundial calcula que en 2010, aproximadamente 30,6 millones de africanos emigraron de sus países de origen. La mayoría de estas personas emigraron a otros países africanos,

aunque este patrón no se dio en todo el continente; 90% de los emigrantes se mudaron a países fuera del continente.<sup>3</sup>

Los dos lugares más populares para la migración intracontinental son Costa de Marfil y África del Sur que, respectivamente, reciben 8 y 6 por ciento de los emigrantes de otros países africanos. Francia es el destino favorito de los africanos que salen del continente y recibe 9 por ciento de todos los emigrantes. Arabia Saudita recibe 5 por ciento. Estados Unidos y el Reino Unido reciben 4 por ciento.<sup>4</sup>

---

### ***El Banco Mundial calcula que en 2010, aproximadamente 30,6 millones de africanos emigraron de sus países de origen.***

En 2004, 7,2 millones de africanos, 3,8 millones provenientes de África del Norte y 3,4 millones de África subsahariana, estaban viviendo en países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, un grupo de naciones desarrolladas que intenta mejorar las economías de los países menos desarrollados. Algunos alegan que uno de cada ocho africanos con título universitario vive en un país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Esto es irónico, dado que la organización supuestamente debe fomentar el desarrollo en los países menos desarrollados.<sup>5</sup>

#### **El impacto en los recursos militares**

En Ghana, el entrenamiento de un piloto de la fuerza aérea cuesta entre US\$ 40.000 y US\$ 70.000, una suma que representa una gran inversión para un país pobre.<sup>6</sup> Sin embargo, alrededor de 20 a 30 por ciento de estos oficiales se retiran del servicio militar para volar en otros lugares, por lo tanto, el entrenarlos representa una fuga crónica de los escasos recursos militares.<sup>7</sup> Además, no solo es la Fuerza Aérea de Ghana la que pierde personal. Los hospitales militares del país pierden doctores y enfermeras.<sup>8</sup> Los comandantes informan que muchas otras unidades padecen de efectos

perjudiciales por la pérdida de personal bien capacitado. Si bien, Ghana ha sido especialmente abierta con los medios de comunicación en cuanto al impacto que ejerce la fuga de talento en sus fuerzas armadas, muchas otras naciones africanas comparten la misma suerte.

Además de las implicancias de la disposición de combate y el impacto financiero de perder soldados entrenados, la fuga de talento afecta a las fuerzas armadas africanas de muchas otras maneras. Posiblemente, la pérdida más devastadora es la de los actuales y futuros líderes. Con pocos soldados experimentados para asumir el mando, formar o preparar, las fuerzas armadas deben recurrir a personas menos capacitadas, que posiblemente, en consecuencia, proporcionen menos que resultados militares óptimos.

Mientras más entrenamiento tenga un integrante de las fuerzas armadas, especialmente en los campos técnicos, más deseable y valioso llega a ser para otros países. Según lo mostrado en el ejemplo previo, los pilotos con sus avanzados entrenamientos técnicos son especialmente susceptibles a los reclutadores extranjeros, posiblemente dejando algunas fuerzas aéreas africanas, sin nadie que pueda volar sus aviones.

Con la pérdida de ingenieros y técnicos, algunas fuerzas militares de África tendrán dificultades para modificar el armamento militar fabricado en el exterior a fin de satisfacer las necesidades de sus propias instituciones. Las reparaciones de equipamiento se postergarán o no se llevarán a cabo. Con el requerimiento de que los compradores comprendan las especificaciones y capacidades técnicas de diversas armas, se verá afectada incluso, la adquisición de equipamiento.

La pérdida de personal médico en las fuerzas armadas también tendrá gran impacto. Estas personas están singularmente calificadas para implementar programas de prevención de enfermedades, así como tratar a los enfermos. La malaria, tuberculosis y muchas otras enfermedades infecciosas son endémicas en partes de África, pero a través de medidas preventivas y tratamientos, a menudo, su impacto en las fuerzas armadas puede ser mitigado.

El VIH/SIDA presenta un especial desafío para muchas fuerzas armadas africanas porque, a menudo, están compuestas de hombres jóvenes que por primera vez están lejos de sus hogares, un grupo de alto riesgo. En consecuencia, las fuerzas armadas africanas padecen de una tasa de VIH/SIDA dos a cinco veces más alta que el de las poblaciones civiles correspondientes.<sup>9</sup> Las tasas de VIH/SIDA en algunas fuerzas armadas africanas son lo suficientemente altas para afectar la disposición de combate militar. Las unidades se encuentran infradotadas de personal y/o tienen que desviar considerables recursos para el tratamiento de soldados enfermos. Las naciones africanas con tasas de VIH/SIDA especialmente altas, tales como África del Sur y Nigeria, tradicionalmente han contribuido con un gran número de tropas para las operaciones de mantenimiento de la paz, un rol que está en peligro. Según declaró un general sudafricano con respeto a la tasa de prevalencia de 23% de VIH/SIDA en las fuerzas armadas de su país, “desde el punto de vista de salud militar, estamos librando una guerra, una guerra humana”.<sup>10</sup> Lamentablemente, se necesitan tropas para pelear una guerra, tropas tales como doctores y enfermeras, la misma gente que emigra de África y que dejan a las fuerzas armadas sudafricanas, nigerianas, entre otras, luchar sin personal médico contra el VIH/SIDA, tuberculosis y otras enfermedades letales.

### El flujo de ideas

Hay un flujo de ideas bidireccionales entre África y sus ciudadanos que viven en el extranjero. El flujo de la comunidad emigrada de África va más allá del alcance del presente artículo, que, en su lugar, examinará el flujo de ideas contrarias a la comunidad emigrada a África.

Recientemente, este flujo de información a África, facilitado por los medios de comunicación social tal como *Facebook*, puede influir en la seguridad y estabilidad de las naciones africanas a través de conversaciones casuales con familiares y amigos, que provocan un cambio positivo o negativo.

**Conversaciones casuales.** Una encuesta informal realizada por el autor de las historias de los usuarios de la web en cibercafés sostiene la premisa de que la mayoría de la información enviada a África no ejerce impacto alguno en la seguridad y estabilidad. La mayoría de las conversaciones entre amigos y familiares tienen que ver con actualizaciones sobre el trabajo y salud, comida y clima y otros temas no controversiales. Cabe mencionar que los amigos y familiares de los africanos emigrados, parecen deseosos de hablar en los sitios web sobre temas de cultura popular, lo más moderno en la música, películas, modas y deportes occidentales. La cultura occidental ejerce una influencia profunda en muchos africanos, como lo revelará un viaje frecuente al continente y tales influencias pueden ayudar a forjar estrechos lazos entre el Occidente y África.

**El llamado a un cambio positivo.** La categoría “llamada a un cambio positivo” incluye conversaciones relacionadas con los beneficios de la democracia, una prensa libre, la protección de los derechos humanos y de propiedad y la tolerancia religiosa. Los africanos que viven en el extranjero



(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. Sean M. Worrell)

La Capitana Gwynne Kinley, Ejército de EUA, una veterinaria con el 350º Comando de Asuntos Civiles, con sede en Pensacola, estado de Florida, y un veterinario keniano llenan una jeringa con multivitaminas para cabras durante una operación del Programa de Acción Cívica Veterinaria en la Isla Pate, Kenia, 3 de diciembre de 2006.

pueden contar historias sobre los beneficios de tales principios y prácticas a sus amigos en sus tierras natales. Además, pueden establecer grupos que fomentan sus naciones adoptadas, tales como Gran Bretaña y Francia, así como organizaciones



El Capitán de Fragata Nate Grigham, Armada de EUA, segundo a la derecha, un doctor de la 354ª Brigada de Asuntos Civiles, colabora con voluntarios médicos etíopes para encontrar el diagnóstico acertado de un paciente durante un proyecto de asuntos civiles médicos en la aldea de Belewa, Etiopía, 4 de octubre de 2008.

internacionales como las Naciones Unidas, para presionar a que los gobiernos africanos desarrollen un mejor mandato. La red está llena de sitios, creados por la diáspora africana en los que se refleja este interés. Este autor ha señalado tres naciones en particular que tienen un gran número de sitios cibernéticos creados por sus comunidades expatriadas quienes hacen un llamado a un cambio positivo en sus patrias: Somalia, Egipto y Nigeria.

**El llamado a un cambio negativo.** La última categoría de ideas que la comunidad expatriada transmite a África son las que hacen un llamado a un cambio negativo. Si bien, encontrar culturas extranjeras puede resultar en africanos que adoptan aspectos específicos de sus nuevas tierras, también puede ser que algunos africanos, especialmente los que poseen un punto de vista más conservador, condenen la percibida depravación incontrolada en Europa y Estados Unidos. Hay numerosos sitios en la red mundial que condenan a la cultura occidental y su influencia en la comunidad africana. Si bien estos comentarios

en sí, no son un problema y, de hecho, pueden ser una buena señal de una sociedad libre, los extremistas buscan una reacción violenta contra la intrusión de la cultura occidental. Una organización terrorista en Nigeria todavía mantiene esta postura anti-occidental consagrada en su nombre. Oficialmente, se llama *Jama'atu Ahlis Sunna Lidda'awati wal-Jihad*, pero la gente en la ciudad donde fue creada, Maiduguri, la llamó *Boko Haram* en el idioma nativo de Hausa, un nombre que permanece y que, por lo regular, traducido significa "prohibida la educación occidental".<sup>11</sup>

Algunas personas que salieron de las naciones opresoras, las que el mundo occidental consideraría de opiniones religiosas extremistas, encontraron en la libertad de Europa y Estados Unidos una condición ideal para cultivar sus creencias radicales y, a veces, violentas. Libres de afiliación con personas afines y el empleo de los medios de comunicación social sin restricciones, estas personas propugnan los movimientos tales como la introducción de la ley *sharia* o ataques

contra gobiernos respaldados por el Occidente en sus tierras natales. Irónicamente, usan la libertad de la que actualmente disfrutaban en Europa y Estados Unidos para socavar la posible transición a naciones más democráticas y tolerantes en África. Egipto es un buen ejemplo de esta situación. Si bien Mubarak fue derrocado, su régimen fue reemplazado por la Hermandad Musulmana, un grupo que puede ser menos tolerante de los coptos cristianos que viven en la nación predominantemente musulmana.<sup>12</sup>

### Remesas

Si la fuga de talento representa la hemorragia de África, las remesas son las infusiones que mantienen vivas muchas partes del continente. Casi US\$ 40 billones fluyeron al continente en 2010, un incremento de cuatro veces más comparado con el año 1990 que representan un 2,6% del producto interno bruto de África.<sup>13</sup> Después de las inversiones directas del extranjero, estas remesas son la fuente más grande de fondos extranjeros netos del continente, aunque cabe destacar que el verdadero nivel de remesas probablemente es subestimado. De las naciones subsaharianas, solo la mitad de ellas recolectan, con regularidad, datos sobre las remesas, haciendo muy difícil los cálculos del flujo total.

Una parte significativa de las remesas se envía mediante un sistema de giro de fondos conocido como *hawala*, basado en la confianza y, con pocos registros por escrito, que hace aún más difícil determinar el nivel de remesas.<sup>14</sup> Al combinar el antiguo sistema de *hawala* con las modernas telecomunicaciones, tales como Internet y los teléfonos satelitales, se puede fácilmente enviar y recibir, el mismo día, las remesas que vienen desde fuera del continente.

Muchas de las remesas se usan para comprar comida, ropa, pagar la renta, pagar las mensualidades de escuela y comprar medicina. Algunos usan las remesas para invertir en negocios. Sin embargo, una parte de las remesas se usa en actividades delictivas, incluyendo el narcotráfico y terrorismo. Lamentablemente, para los investigadores, la estructura del sistema *hawala* a veces

hace difícil separar el flujo de fondos que se usa para propósitos legítimos de los que se usan para actividades ilegales.<sup>15</sup>

Si bien la cantidad total de remesa anual es bastante grande, las sumas individuales son relativamente pequeñas. Aparentemente, basado en entrevistas, la mayor parte, se gastan rápidamente en lugares locales, tales como mercados, en lugar de ahorrarlas o gastarlas lejos de donde viven los destinatarios. Por lo tanto, hay un efecto multiplicador en la ciudad natal, en que la comunidad donde vive el destinatario recibe los beneficios de la circulación repetida de muchos de estos dólares en la economía local.

Es indiscutible que las remesas tienen un gran impacto en las vidas de los africanos. En los países donde los ingresos per cápita son bastante bajos, aún unos cuantos dólares enviados con regularidad de un familiar que trabaja en el extranjero, permite que una familia pobre ponga más comida sobre la mesa. En sus viajes por África, el autor, con frecuencia, encontró familias que recibían más que dinero; radios, televisores y otros “artículos de lujo” en casas que podrían describirse como chozas. Los ocupantes de estas viviendas compartían historias sobre cómo un hermano que trabajaba en Francia, un padre que trabajaba en Inglaterra u otro familiar que trabajaba en otro lugar, había enviado dinero suficiente para comprar el artículo electrónico que luego se conectaba a la red eléctrica del lugar con cableado muy cuestionable.

---

***Si la fuga de talento representa la hemorragia de África, las remesas son las infusiones que mantienen vivas muchas partes del continente.***

De vez en cuando, también hay algunas grandes inversiones de expatriados africanos que han tenido éxito en áreas tales como el entretenimiento o deportes. Los centros turísticos de lujo orientados a turistas extranjeros parecen ser las empresas favoritas de los africanos adinerados que viven en el extranjero. Estos negocios, además de

crear numerosos empleos en África, hacen que ingrese moneda extranjera por medio del turismo y contribuye a proyectar una imagen positiva del continente a los que lo visitan, pueden ser muy beneficiosos en África en general y especialmente en la región donde se encuentran.

Desde el punto de vista de seguridad, estas remesas tienen diversos atributos positivos, a saber:

- Proporcionan dinero a la gente pobre, lo que ayuda a mitigar, por medio de procesos tales como la creación de empleos y alivio a la hambruna, la inquietud social que resulta de la pobreza extrema.

- Crean una concentración de posibles aspirantes a los servicios militares más saludables y mejor educados al proporcionar dinero para alimentos, albergue, medicina y educación.

- Incrementan los ingresos tributarios, proporcionando fondos para la defensa así como el desarrollo de la infraestructura, tales como caminos cruciales para la seguridad.

- Les ofrece a los ciudadanos la oportunidad de conectarse con el mundo exterior a través de la compra de radios, televisores y el tiempo en los cibercafés, aunque puede haber aspectos tanto positivos como negativos en la conexión. Un ejemplo del primero sería la propagación de mensajes, mediante los medios electrónicos de comunicación social en las sublevaciones de la Primavera Árabe, para fomentar la democracia. Un ejemplo del segundo sería sitios cibernéticos de al-Qaeda que radicalizan a la gente joven.

### **Válvula de seguridad**

La fuga de talento es un tipo de válvula de seguridad, la cual permite que las personas descontentas emigren, en lugar de fomentar la disensión en sus tierras natales. Sin duda alguna, si se considera que ciertos países tienen la necesidad de mayor disensión y hasta, posiblemente, una revolución, un éxodo de personas educadas representa algo negativo.

Las personas que pudieron haber aclamado un cambio en sus países natales en África, pero emigraron a París, Londres o Nueva York, aún pueden ejercer una influencia en sus tierras natales, pero

sus voces y acciones serán de alguna manera silenciadas. Si bien la represión y corrupción resultante en la Primavera Árabe tomaron mucho tiempo para desarrollarse, a menudo, un acontecimiento en el lugar ocasiona el verdadero levantamiento. Por consiguiente, parece que los líderes deben estar cerca para aprovechar tales acontecimientos. Por ejemplo, en Túnez, cuando Mohamed Bouaziz, un vendedor de calle a quien la policía le confiscó sus bienes, se prendió fuego asimismo, estallaron las protestas locales.<sup>16</sup> Los tunecinos que vivían en Francia, Inglaterra o Estados Unidos obviamente estaban demasiado lejos para formar parte del levantamiento inicial.

Al salir de África, los proclamadores del cambio, en su gran mayoría, se fueron lejos de los gobiernos represivos en contra de los cuales agitaban. Su influencia y capacidad de espontáneamente aprovechar los sucesos en el lugar, se vieron marcadamente disminuidos.

### **Un impacto ambiental adverso**

Si bien la migración africana reduce las presiones demográfica en el ambiente africano, la pérdida de ingenieros y técnicos, especialmente, de ingenieros civiles y técnicos de agua potable, significa que hay menos personas con las destrezas necesarias para resolver los numerosos problemas ambientales que enfrenta el continente. Muchos de estos problemas surten un efecto directo en la seguridad nacional. Por ejemplo, la escasez de agua puede llevar a conflictos, como ocurrió en Darfur en el Sudán, donde los pastores en la parte septentrional de dicha región, incapaces de sustentar a sus manadas debido a la sequía y demasiado pastoreo, emigraron al Darfur meridional, en donde se enfrentaron con personas que tradicionalmente eran agricultores. El pastoreo de los animales de los nortños en las tierras de cultivo del sur contribuyó a precipitar un conflicto que desplazó a miles de personas. Muchos observadores lo denominaron un genocidio cuando los nortños, árabes, junto con el gobierno sudanés, recurrieron a una limpieza étnica de los sureños en Darfur, que son africanos negros. De haber

habido más científicos ambientalistas, ingenieros civiles y políticos bien educados en Sudan para explicar cómo deben usarse los recursos en la región de una manera sostenible, el conflicto no se hubiera dado.

Sudáfrica ofrece un giro interesante de las historias frecuentemente entrelazadas sobre el medio ambiente, la democracia y la fuga de talento. En muchos países africanos, la carencia de libertad política es lo que impulsa a que muchas personas educadas emigren, incluyendo los ingenieros civiles que son cruciales para mantener las represas y otros proyectos de abastecimiento de agua. Sin embargo, la caída de la segregación racial (*apartheid*) y el auge de la democracia en Sudáfrica coincidieron con la pérdida de muchas de estas personas valiosas y bien capacitadas. Las políticas agresivas afirmativas de discriminación puestas en práctica por los gobiernos sudafricanos en la era post *apartheid* ocasionaron que numerosos jóvenes blancos emigraran a otras partes para

buscar empleo, dejando atrás un país con una calidad de agua en proceso de deterioro guardada en grandes depósitos de agua.<sup>17</sup>

### Conclusión

Si bien la percepción inicial de la fuga de talento de África parece haber afectado negativamente a las fuerzas armadas y a la seguridad de muchas naciones del continente, un examen minucioso revela que la situación es más complicada. Por ejemplo, la pérdida de pilotos representa un impacto negativo, pero un incremento en el total de las remesas de un mayor nivel de emigración es un resultado positivo. La reducida población alivia la presión sobre los recursos naturales pero la pérdida de ingenieros y científicos que podrían lidiar con los exigentes problemas ambientales, presenta consecuencias negativas.

A fin de reducir la pérdida de profesionales capacitados en África, las naciones europeas y Estados Unidos podrían considerar un bloqueo



(AP Photo/Denis Farrell)

Pacientes hacen fila para recibir servicios de salud a bordo del Tren de Esperanza Phelophepa en la estación de ferrocarril de Sudáfrica, 1 de enero de 2006. El tren Phelophepa hace uso de la infraestructura ferroviaria de Sudáfrica para proporcionar el servicio de atención médica en un solo lugar a los pacientes que viven en áreas rurales.

de inmigrantes africanos con las destrezas necesarias que necesitan sus países natales. Sin embargo, dicha política iría en contra de los ideales contemporáneos. Para empezar, castigaría a personas que quieren mejorarse a sí mismas. Además, crearía una situación donde las personas menos capacitadas recibirían la entrada preferencial a un país occidental, algo no necesariamente favorable para el mundo occidental. Por último, pediría que un gobierno, en lugar del mercado libre, decidiera cuáles destrezas son cruciales.

Ha habido movimientos para restringir el reclutamiento de profesionales de salud de los países menos desarrollados. En 2010, la Asamblea de Salud de la Organización Mundial de Salud adoptó el Código de Práctica Mundial sobre el Reclutamiento Internacional de Profesionales de la Salud.<sup>18</sup> Sin embargo, el código es no obligatorio,

el cual pide sólo el cumplimiento voluntario de los estándares éticos de reclutamiento por parte de las naciones involucradas.

Una alternativa para solicitar que las naciones occidentales bloqueen la inmigración, es pedir que las naciones africanas interpongan obstáculos en cuanto a la emigración de sus ciudadanos con altos niveles de educación, una política ya establecida en varios lugares. Algunos programas de educación de médicos y otros tipos requieren que los egresados sirvan un número predeterminado de años en el país antes de que puedan emigrar. Estos programas parecen haber tenido éxitos encontrados, tal vez porque muchas personas bien educadas, por lo regular, vienen de familias políticamente bien conectadas.

Posiblemente, muchas naciones africanas pueden hacer mucho más para detener el flujo de ciudadanos bien capacitados a través de



(AP Photo/John Parkin)

Aproximadamente 600 estudiantes de medicina e integrantes del cuerpo docente marchan en su campus, para presentar una petición que declara que el apartheid les obliga violar su juramento hipocrático. Casi 40% de los estudiantes de medicina son negros, de etnicidad mixta o indios y se requiere que esto trabajen en el Hospital General de Johannesburgo, que sirve solo a pacientes blancos, pero no se les permite entrar al hospital, salvo en caso de emergencia. Johannesburgo, Sudáfrica, 19 de agosto de 1988.

medidas específicas pro-comerciales. El crear más alianzas económicas regionales, parecidas a la Comunidad Económica de Estados Africanos Occidentales, es una de estas medidas. Entre otras de las medidas se encuentran, adoptar estructuras tributarias sensibles para acoger las inversiones extranjeras, disminuir la corrupción y garantizar los derechos de propiedad. Lamentablemente, poderosos y atrincherados electorados hacen difícil el cambio.

Una manera de que tanto el Occidente como las naciones africanas comiencen a tratar el problema es llevando a cabo una serie de análisis de costos y beneficios de los presuntos programas educativos en África con expectativas realistas, incluyendo en la ecuación el porcentaje de personas que posiblemente emigren. Por lo tanto, una organización militar occidental que intenta mejorar las capacidades de la fuerza aérea de una nación africana, debe considerar qué porcentaje de pilotos, basado en las experiencias de otros países africanos, inmigraría a Europa o a Estados Unidos después de su entrenamiento. Podría ser que estas naciones obtengan más rentabilidad al comprar piezas de artillería que adiestrar a pilotos.

En este sentido, es importante reanalizar las políticas que destacan la educación a largo plazo basadas en modelos de educación occidentales. Puede resultar más conveniente adiestrar un gran número de personas para que proporcionen servicios médicos que capacitar a un pequeño grupo de médicos que podrían emigrar. Consecuentemente, un programa de asistencia militar-humanitaria que entrena a practicantes a nivel de aldea, parecidos a los bien conocidos “doctores descalzos” chinos, salvaría más vidas que un programa tal vez patrocinado por otra institución del Gobierno de EUA, que invierte en la educación de personas por ocho años en tecnologías fácilmente disponibles en las naciones occidentales pero no en muchos países africanos fuera de los grandes hospitales de enseñanza.

El llevar a cabo análisis de costos y beneficios, aunque útiles para garantizar que los africanos usen los fondos occidentales de manera más

rentable, posiblemente solo ejercerá poco efecto en la fuga de talento. Gran parte del adiestramiento se lleva a cabo sin fondos extranjeros y, por lo tanto, sin la supervisión extranjera. Además, independientemente de la raza o etnia, las personas tienden a buscar una mejor vida, aunque eso signifique mudarse lejos de su país. Es bastante comprensible que los africanos busquen mejores oportunidades para poner en práctica sus destrezas. Esta fuga de capital humano se debe a una situación de ventaja y desventaja, con factores tales como la inquietud interna y bajos salarios que impulsan a las personas capacitadas a salir de África y la estabilidad y altos salarios que ofrece Europa y Estados Unidos.

En el informe *Leveraging Migration for Africa: Remittances, Skills, and Investments* se presentan datos de nuevas encuestas que proporcionan pruebas en cuanto a que la migración y remesas reducen la pobreza en las comunidades de origen. Las remesas llevan a más inversiones en programas de salud, educación y vivienda en África. Las diásporas proporcionan activos, comercio, conocimientos y transferencias de tecnología. Por lo tanto, al darse cuenta de que se pierde mucho cuando las personas emigran a los países desarrollados, en el informe se señaló que la misma inmigración también crea “oportunidades”.

Tal vez si hubiéramos llamado la “fuga de talento” un “generador de remesas”, muchas de las connotaciones negativas relacionadas a la emigración de personas capacitadas africanas se desvanecerían, aunque el nuevo título influenciaría demasiado la opinión en dirección opuesta, con imágenes de flujos de fondos que reemplazan la fuga de ingenieros. Así es con la inmigración de africanos educados y el impacto que tiene en la seguridad y estabilidad de África; se pasa por alto toda impresión adversa inicial que crea la frase “fuga de talento” para reconocer que el fenómeno tiene aspectos tanto negativos como positivos. Con el establecimiento de políticas adecuadas, podría ser posible aprovechar las oportunidades que surgen para minimizar los aspectos negativos y maximizar los positivos. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ratha, Dilip; Mohapatra, Sanket; Ozden, Caglar; Plaza, Sonia; Shaw, William y Shimeles, Abebe, *Leveraging Migration for Africa: Remittances, Skills, and Investments* (Washington, DC: World Bank, 2011), p. 4.
2. *Ibid.*, p. 16.
3. *Ibid.*, p. 2.
4. *Ibid.*, p. 10.
5. Bissard, Laurent, *The Future of International Migration to OECD Countries, Regional Note, West Africa* (Paris, OECD, 2009), p. 2.
6. "Brain Drain Hits Military," *Ghana Home Page*, (14 de marzo de 2006), <http://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/economy/artikel.php?ID=100940>.
7. "Brain Drain Threatens Air Force," *Ghana Home Page* (14 de marzo de 2006), <http://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/economy/artikel.php?ID=100941>.
8. "Brain Drain at 37 Military Hospital," *Ghana Home Page* (11 de septiembre de 2006), <http://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/economy/artikel.php?ID=110394>.
9. "African Military Still far from Winning War on HIV/AIDS!" *News-time Africa*, (26 de marzo de 2010), <http://www.newstimeafrica.com/archives/11466>.
10. "Army Declares War on Aids," *News24* (7 de junio de 2005), <http://www.news24.com/SouthAfrica/AidsFocus/Army-declares-war-on-Aids-20050607>.
11. "Nigeria Policemen in Court Trial for Boko Haram Killing," *BBC News Africa* (13 de julio de 2011), <http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-14136185>.
12. Bobby Ghosh, "Why the Muslim Brotherhood Are Egypt's Best Democrats," *Time* (22 de junio de 2011), [http://news.yahoo.com/s/time/20110622/wl\\_timehttpglobalspinblogstime-com20110621whythemuslimbrotherhoodareegyptsbestdemocratsxrdsfullworldyahoo](http://news.yahoo.com/s/time/20110622/wl_timehttpglobalspinblogstime-com20110621whythemuslimbrotherhoodareegyptsbestdemocratsxrdsfullworldyahoo).
13. Ratha, Dilip y col., p. 4.
14. Feldman, Robert, "Fund Transfers—African Terrorists Blend Old and New: Hawala and Satellite Telecommunications," *Small Wars and Insurgencies*, septiembre de 2006, págs. 356-67.
15. Guled, Abdi y Forliti, Amy, "Somalis Fear Blocking of US Wire Transfers Will Lead to Hardship; Officials Seek Solution," Associated Press, 23 de diciembre de 2011, [http://hosted.ap.org/dynamic/stories/A/AF\\_SOMALIA\\_US\\_MONEY\\_TRANSFERS?SITE=WJAN&SECTION=HOME&TEMPLATE=DEFAULT](http://hosted.ap.org/dynamic/stories/A/AF_SOMALIA_US_MONEY_TRANSFERS?SITE=WJAN&SECTION=HOME&TEMPLATE=DEFAULT).
16. "Suicide Protest Helped Topple Tunisian Regime," *Toronto Star*, 14 de enero de 2011, <http://www.thestar.com/news/world/article/922279-suicideprotest-helped-topple-tunisian-regime>.
17. Purkitt, Helen E., ed., *African Environmental and Human Security in the 21st Century* (Amherst, Nueva York: Cambia Press, 2009), págs. 117, 118.
18. *Global Code of Practice on the International Recruitment of Health Personnel*, *World Health Organization*, 63ª Asamblea de Salud Mundial, 15 de abril de 2010.

# La manera correcta: Una sugerencia para la ética del Ejército

Teniente Coronel Clark C. Barrett, Doctor en Filosofía, Guardia Nacional del Ejército de Michigan

*El Tao es una forma de humanidad y justicia; las leyes son normas e instituciones. Aquellos que se destacan en la guerra, primero cultivan su propia humanidad y justicia y, mantienen sus leyes e instituciones. Por estos medios hacen invencibles a sus gobiernos.*<sup>1</sup>

—Sun Tzu según Tu Mu

**L**A FRASE CRÍTICA que aparece en los comentarios de Tu Mu de 800 A.D. sobre Sun Tzu, “la manera correcta” se traduce de distintas maneras. Sin embargo, la traducción pertinente es “influencia moral”. Sun Tzu se dio cuenta de la importancia que tiene la moralidad, por lo tanto, antepuso la influencia moral en el orden de prioridades de la guerra. En vista de que su obra titulada *The Art of War*, se centró en la estrategia de guerra, se puede deducir que cuando habla de “los especialistas en guerra” se refiere a los generales y líderes estratégicos encargados de cultivar su propia humanidad y justicia y, mantener sus leyes e instituciones, “por lo tanto, hacen invencibles a sus gobiernos”.<sup>2</sup>

Entonces, ¿cómo 1.200 años más tarde, aunque conscientes de la importancia de las ideas de Sun Tzu, el Ejército de EUA carece de los fundamentos morales adecuados para operar? A pesar de los errores morales de alto perfil de la última década, el Ejército todavía no ha centrado sus esfuerzos para prevenir los crímenes de guerra.<sup>3</sup>

Estos crímenes son síntomas angustiantes de una deficiencia cultural aún más grave. La profesión militar carece de una ética institucional formal y un medio de auto regulación de compañero a compañero. Documentos tales como los Valores del Ejército y las leyes operacionales, insinúan, pero no imponen una ética institucional. En última instancia, el liderazgo del Ejército debe fomentar tal ética—para proteger tanto el honor institucional e individual como promover el éxito de la misión.

La conducta poco ética puede frustrar los esfuerzos para ganar una guerra. Además, puede eliminar las posibilidades de ganar la paz. Los crímenes de guerra también erosionan la confianza pública en el Ejército. Las acciones moralmente incorrectas ponen en tela de juicio la profesión militar. Al final, para lograr los objetivos de la guerra, el Ejército debe actuar conforme a un conjunto de principios morales así como respetar los “principios de la guerra”. La máquina de guerra, en general, debe cumplir con las expectativas del pueblo.

## La eficacia y expectativas: El campo de batalla moral

El objetivo final de la guerra es lograr una mejor paz.<sup>4</sup> Las guerras que se libran de una manera poco moral pocas veces terminan bien. A menudo, las víctimas de injusticias rehúsan buscar un acuerdo

---

*El Teniente Coronel Clark C. Barrett es un integrante de la Guardia Nacional del Ejército de Michigan y se desempeña en calidad de ingeniero civil en una compañía contratista de defensa. Tiene a su haber una Licenciatura de la Academia Militar de EUA, una Maestría de la Universidad Aeronáutica*

*Embry-Riddle, otra Maestría de la Escuela de Guerra del Ejército y un Doctorado en Filosofía de la Universidad Andrews. En este artículo se resume su galardonada investigación de AWC, la cual fue publicada en su totalidad como material Carlisle del Instituto de Estudios Estratégicos.*

con su enemigo, prefiriendo morir en el campo de batalla antes que sufrir las injusticias fuera del mismo. Los filósofos y políticos han formulado leyes de guerra con la esperanza de evitar que se haga interminable y que el caos sea perpetuado por la conducta amoral.

La tradición de Guerra justa, solo forma parte de la educación militar profesional del Ejército, por lo que en este artículo solo se abordan los detalles más pertinentes en una institución ética. Por lo regular, la ética de la Teoría de Guerra Justa consta de dos partes, a saber: la justicia para la declaración de guerra, *jus ad bellum* y la justicia en la guerra, *jus in bello*. En vista de que, *jus ad bellum* es la responsabilidad de los líderes políticos (la Autoridad de Mando Nacional), la misma cae fuera del ámbito de este artículo. Por otro lado, el *jus in bello*, principalmente se refiere a los militares, cuyos medios deben alcanzar los fines políticos. Según los profesores Joseph Nye y David Welch, los principios de *jus in bello* son: (1) observar las leyes de la

guerra, (2) mantener la proporcionalidad y (3) observar el principio de inmunidad de los no combatientes.

En 1863, el código Lieber se convirtió en la Guía de conducta de la Guerra Civil de la Unión y el precursor de los convenios de Ginebra y La Haya. El Ejército entrena a los soldados en cuanto a estos convenios, espera el cumplimiento de las normas y castiga la violación de los mismos. Por otra parte, los soldados deben desobedecer las órdenes opuestas a estas leyes y convenios. Un documento del Departamento de Defensa titulado *Arm Forces Officer*; refuerza el siguiente punto:” debe seguir las órdenes o reglas de su superior, a menos que tenga una razón clara operacional, legal o moral para rehusarse a cumplirla”. A los soldados leales, les resulta difícil desobedecer incluso, una orden ilegal, amoral o poco ética pero deben hacerlo.

Las atrocidades solo perpetúan la guerra. En su libro titulado *On War*, Carl von Clausewitz señaló lo siguiente:



(Wikipedia, Maros Miraz.)

Guerreros y caballos chinos hechos de terracota, una colección que consta de 8.099 figuras de tamaño natural que se encuentra cerca del Mausoleo del primer emperador Qin, Xian, China.

Ya no estaba en armonía con el espíritu de los tiempos de saquear y destruir la tierra del enemigo... Justamente se consideraba innecesariamente bárbaro, una invitación a las represalias y una práctica que afecta a los ciudadanos del país enemigo en lugar de afectar a sus gobiernos —era ineficaz.<sup>7</sup>

Señaló el estratega que B.H., Liddell Hart también hizo un llamamiento a la razón:

Mientras más brutales sean sus métodos mayor rencor ocasionará en sus oponentes, con el resultado natural de endurecer la resistencia que trata de vencer... [es prudente] evitar la violencia extrema la cual suele consolidar las tropas del enemigo y las personas que respaldan a sus líderes.<sup>8</sup>

En la actualidad, las historias de Abu Ghraib y Guantánamo motivan a los enemigos de Estados Unidos a pelear. Los enemigos recuerdan ofensas perpetradas en contra de su gente, su cultura y su ideología de la misma manera que los estadounidenses recuerdan Pearl Harbor y el 9-11. La conducta ética en el campo de batalla permite el logro del objetivo de guerra. El respeto a la conducta moral mantiene la fe de los ciudadanos estadounidense y representa sus intereses.

El Ejército opera en nombre de los ciudadanos estadounidenses y el pueblo, normalmente, confía en las fuerzas armadas. Además, los estadounidenses tienen una tolerancia relativamente alta para los errores militares. Sin embargo, Stjepan Mestrovic, un especialista en el tema de crímenes de guerra, sugiere que los recientes crímenes de guerra son menos aceptados porque son mal atribuidos a las aberraciones cometidas por unos cuantos delincuentes en lugar de los inevitables resultados de fracasos institucionales.<sup>9</sup> El apoyo público que se le brinda a los militares depende de la buena fe de los mismos para mantener esa confianza.

Los crímenes de guerra destruyen la fe que sienten los estadounidenses por sus soldados y en las guerras en las que combaten los mismos. Si ha de lograrse una paz duradera en los conflictos en el extranjero, el minimizar este daño debe ser la prioridad principal para los militares en general.

## La moral y la profesión

Más allá de ser eficaz en la guerra y mantener la confianza del pueblo, el Ejército necesita una ética institucional para salvaguardar la profesión militar. La profesora de sociología Magali Larson sugiere que la profesión militar requiere las siguientes características: Asociación profesional, base cognitiva, entrenamiento institucionalizado, licencia, autonomía en el trabajo, control de los compañeros... y un código de ética.<sup>10</sup> La autonomía del liderazgo político y las ayudas públicas del Ejército depende de contar con una explícita ética, regirse por la misma y reforzarla mediante la auto regulación.

¿Qué sucede si el Ejército no cuenta con esas características? El no contar con una ética constituye una crisis tanto institucional como individual para la profesión. En 2010, el Ejército lanzó la campaña de la profesión militar a fin de volver a evaluar la profesión de las armas luego de 10 años de guerra. Los oficiales de mayor antigüedad se dieron cuenta de que sostener el carácter profesional del Ejército es crítico para mantener su legitimidad moral, la confianza del público y el apoyo para sus misiones alrededor del mundo. Al principio, el equipo encargado de la campaña identificó los principios de la profesión del Ejército, como sigue:

- Confianza.
- Confiabilidad.
- Servicio honorable.
- Espíritu de Cuerpo.
- Experiencia militar.
- Mayoralismo<sup>11</sup>

El concepto de “mayoralismo” puede abarcar la idea de auto regulación, pero solo si hay una clara y coherente ética en la política y un método mediante el cual regularla. En la actualidad no hay ninguna de las dos.

**La relevancia de las normas éticas.** La mejor conocida y explícita ética profesional es el Juramento Hipocrático de la profesión médica, pertinente al conocimiento especializado que poseen los médicos, sus relaciones con sus clientes-pacientes y las obligaciones de auto regulación de la comunidad médica. Este

antiguo juramento ha sido actualizado para que los médicos puedan adherirse a un código relevante.<sup>12</sup>

Mediante códigos similares se fortalecen las profesiones que tienen que ver con la ley y la divinidad. Muchas otras ocupaciones que aspiran a ser profesiones cuentan con códigos de ética y medios de auto regulación. Además, muchas otras naciones consideran que las fuerzas militares están unidas por una ética profesional detallada. El Ejército debería evaluar estas otras organizaciones y fuerzas militares para crear la suya propia.

Si bien parece obvio que un código de ética beneficiaría a cualquier organización, hay objeción para adoptar dicho código. Algunos escépticos sugieren que los códigos profesionales son inútiles e innecesarios” y, probablemente, perniciosos”.<sup>13</sup> Un crítico sugiere que no se requiere una delimitación especial para los profesionales, porque *todas* las personas poseen los mismos derechos y deberes morales como persona.<sup>14</sup> Otro argumento sostiene que los códigos se usan de manera tan infrecuente o se elaboran de manera tan deficiente que resultan perjudiciales.<sup>15</sup>

Andrew Olson del Centro para el Estudio de Ética en las Profesiones afirma que es difícil formular un código correcto de ética. Los redactores del código deben crear una ética filosófica y general mientras la dejan lo suficientemente abierta para tomar en cuenta las situaciones imprevistas. Además, la ética debe ser adecuada y fácil de comprender.<sup>16</sup> Parte del problema del Ejército es la deficiente educación moral. Si bien pretende ser una profesión, actualmente *no le da prioridad* a la educación ética y a la autoregulación. Por lo tanto, carece de uno de los criterios básicos de los profesionales.

---

### **¿Por qué ninguno de los soldados evitó o denunció las atrocidades?**

Los documentos tales como la Constitución, la Declaración de la Independencia, el Código de Justicia Militar, el Credo del Soldado, las Reglas de los Soldados, los Valores del Ejército

antes mencionados y los Reglamentos de Ética Conjuntos (JER, por sus siglas en inglés), insinúan pero no dictan una ética militar profesional concreta. Solo el poco conocido JER contiene un “Código de Ética para el Servicio del Gobierno”.

Individualmente, estos documentos, a menudo, son confusos, contradictorios e insuficientes. Incluso en los materiales doctrinales agregados y actuales se habla muy poco acerca de los asuntos que tienen que ver con la ética, o envían señales contradictorias. Por ejemplo, el Credo del Soldado hace demasiado hincapié en la batalla cinética y resulta contraproducente en el actual ambiente operacional.<sup>17</sup> Salvo las últimas Reglas del Soldado emitidas en el 2007, el Ejército proporciona algunas directrices de cómo los soldados deben interactuar con los no combatientes. Esta carencia es crítica si se toma en consideración la naturaleza de los últimos 10 años de conflicto. Ninguno de estos documentos estaba debidamente anidado en una ética institucional, ni se complementan entre sí.

Un producto de la campaña de la profesión militar, el *Ejército: Folleto de la Profesión de las Armas*, valida la importancia de una “Ética del Ejército”, sin embargo, admite que tal ética “no ha sido completamente codificada”.<sup>18</sup> En el folleto se destaca la proliferación de ideas desiguales las cuales llenan 8 páginas con artefactos textuales contrarios.<sup>19</sup>

La revisión del entrenamiento actual del Ejército revela la escasa educación ética que se les provee a nuestros soldados. A menudo, este entrenamiento es subcontratado a abogados y capellanes, pero los comandantes deberían dar mayor autoridad a este entrenamiento. El contenido del entrenamiento es mínimo y depende del conocimiento, dominio y autoridad de cada instructor. Después de que los soldados llegan a sus unidades de campo, escasamente reciben entrenamiento anual sobre ética. Si los soldados han de desplegarse, solo reciben clases de repaso de verificación de bloque muy superficiales. Al considerar la importancia de la conducta ética en la guerra actual, estas deficiencias deberían ser motivo de preocupación.



La firma del primer Convenio de Ginebra por algunas de las principales potencias europeas en 1864, Charles Edouard Armand - Dumaresq (1826–1895), óleo sobre lienzo, colección del Museo de la Cruz Roja estadounidense.

Las recientes iniciativas de todo el Ejército proporcionan alguna constancia de progreso en el entrenamiento. El Centro para la Profesión y Ética del Ejército (CAPE, por sus siglas en inglés), fundado a finales de 2007, ahora actúa como proponente de los asuntos relacionados con la profesión y la ética militar. Además, el CAPE capacita entrenadores de la Profesión y Ética.<sup>20</sup> Si bien el CAPE encabeza la Campana de la Profesión de las Armas y aumenta la concienciación de los asuntos que tienen que ver con la ética en la fuerza, sigue siendo una iniciativa pequeña y marginal.

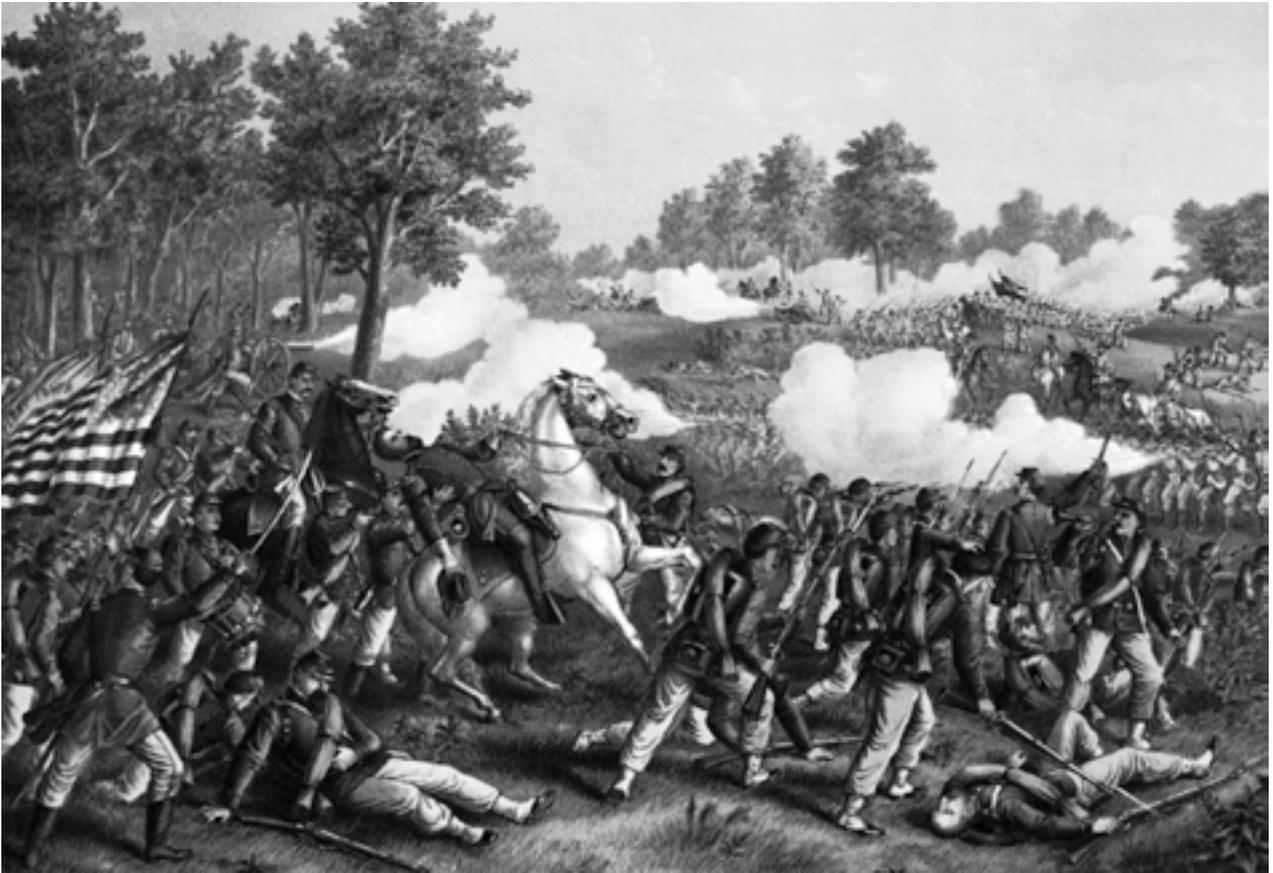
**La importancia del auto control de compañero a compañero.** Si bien el Ejército contaba con una ética general del Ejército y se aseguraba de que cada soldado la comprendiera, todavía había transgresores y malos actores en las filas. El profesor de filosofía y Capitán de la Armada, Dick Couch comentó que las tropas entrenadas en la escuela seguían susceptibles a la influencia de los “piratas morales” en la guarnición, quienes subvierten a otros por su proximidad y poder.<sup>21</sup>

En la investigación acerca de las atrocidades cometidas en la 5-2 Brigada Stryker se citó a los “líderes débiles” como el *factor* en el fracaso de la

disciplina de la unidad.<sup>22</sup> Sin duda, los líderes fracasaron pero ¿Qué pasa con los soldados? Algunos integrantes del pelotón desaprobaban los delitos que se cometían, algunos, incluso, intentaron denunciar la infracción, sin embargo, después algunos también perpetraron delitos similares. ¿Por qué ninguno de los soldados evitó o denunció las atrocidades?

Sin una ética del militar y una fuerza auto regulada, uno no debe sorprenderse cuando se pasan por alto las indiscreciones. La cero tolerancia para el comportamiento inaceptable y la auto regulación son críticos para el estatus del Ejército como profesión. La institución requiere un código de ética centrado en la auto regulación. De hecho, la auto regulación debe ser una característica que define no solo al Código sino al Ejército en general.

El Sistema de Honor de la Academia Militar de EUA (USMA, por sus siglas en inglés) sirve de ejemplo para la elaboración, promulgación y puesta en práctica de una ética del Ejército. El famoso Código de Honor —“un cadete no mentará, engañará, hurtará ni tolerará a quienes lo hacen”—es una característica que data de muchos años.<sup>23</sup> Brevemente, la fuerza del código del USMA reside en cinco principios que apuntalan su credibilidad.



En 1863, el código Lieber se convirtió en la guía de conducta de la Guerra Civil de la Unión y el precursor de los Convenios de Ginebra y de La Haya.

En primer lugar, el Código de Honor sigue siendo un trabajo continuo para formar al cadete. Las “prácticas de implementación del Código se establecieron y solo más tarde se codificaron oficialmente, por escrito”.<sup>24</sup> En segundo lugar, el código tiene que ver con *todos* los cadetes desde el momento en que entran en el sistema. El USMA reconoce que los cadetes al igual que los soldados del Ejército, provienen de diversos orígenes. Además, el USMA comprende que los cadetes son lo suficientemente jóvenes para aprender e interiorizar el sentido del honor. En tercer lugar, los cadetes son los guardianes cotidianos del código. Los cadetes aprenden y se desarrollan dentro del sistema; con frecuencia, se enfrentan a las dificultades que presenta tomar decisiones éticas. Cuarto lugar; la cláusula de cero tolerancia, o “tolerar a aquellos que no se adhieren a la misma”, presenta desafíos para los cadetes a fin de que mantengan su honor personal y regulen a sus compañeros. Los cadetes

deben subordinar la lealtad entre sí para favorecer la *lealtad a los principios más altos*. “Para mantener esta perspectiva imparcial, todo cadete denunciará a cualquier otro cadete, o incluso, así mismo, por violación del honor”.<sup>25</sup> El historiador Lewis Sorley señala que las profesiones exigen estos altos estándares:

Cada destreza digna de ser considerada una profesión comprende la necesidad que tienen sus integrantes de establecer estándares de conducta admirables... y defenderlos tanto como individuos como corporativamente. Con tales aspiraciones vienen obligaciones y muy exigentes.<sup>26</sup>

La cláusula de cero tolerancia es la exigencia de esa aspiración; la cláusula sigue siendo “integral al espíritu del Código y esenciales para su viabilidad”.<sup>27</sup>

La última lección del Código de Honor del USMA es simple; por lo regular, los cadetes que violan el código generalmente son expulsados.

Hay muy poca tolerancia a la mala conducta: “No es parte de la función de West Point convertirse en un reformatorio de la moral”.<sup>28</sup>

Couch enfatiza la necesidad de una “intolerancia apasionada”; el ignorar la conducta amoral es un abandono moral, no difiere del abandono físico del soldado en el campo de batalla.<sup>29</sup> Couch sugiere una poderosa “Regla Justa”, por la cual los integrantes del servicio que se “desvían de los estándares de la conducta moral serán prontamente eliminados de la unidad... *avergonzados*”.<sup>30</sup>

Para que una ética militar sea eficaz, debe estar respaldada por un compromiso organizacional de cero tolerancia a las violaciones. Esta cero tolerancia exige un gobierno omnidireccional que va más allá de la cadena de mando. Semejante al Sistema de Honor del USMA, una ética del Ejército—como sistema—debe ser compatible, no sustituir los reglamentos ni el Código de Justicia Militar.

La ética militar debe afirmar la iniciativa organizacional de auto regulación, pero tal ética también requiere capacitadores, implementadores y herramientas diarias para el proceso de toma de decisiones éticas. Toda rúbrica lo hará, pero los soldados merecen alguna prueba o ayuda en la solución de problemas éticos. Este tipo de cuestionamiento interno se espera de los profesionales expertos, quienes intentan regirse por un código.

### Extractos de la ética militar sugerida

El siguiente proyecto de trabajo para la sugerida “Ética militar” pretende reforzar el profesionalismo del Ejército. Esta sugerencia surge de una compilación de fuentes; muchas se han reproducido aquí casi textualmente. He omitido las comillas y las fuentes están parafraseadas para proporcionar mayor sencillez y claridad. Las notas al final reflejan las fuentes.

**Propósito.** El propósito de la ética militar es codificar el contexto moral dentro del cual el Ejército define su misión y deriva su motivación. La ética militar contextualiza la institución y su objetivo: servir a la nación y permanecer muy al pendiente de las necesidades de los ciudadanos.<sup>31</sup>

**Afiliación.** La afiliación de la profesión militar a esta ética consiste en oficiales, suboficiales,

empleados gubernamentales y empleados bajo contrato y, en la medida de lo posible, militares no activos retirados. La profesión militar está conformada por soldados y civiles expertos hábiles en el diseño de ética, generación, apoyo y uso del poder en combate terrestre, los cuales sirven bajo la autoridad civil, encargados de defender la Constitución y los derechos e intereses del pueblo estadounidense.<sup>32</sup>

**¿Quiénes somos?** Los autores de la Declaración de la Independencia arraigaron los incipientes ideales morales de los estadounidenses. Estos ideales se convirtieron en la base moral de la Nación y sus principios, leyes e instituciones. Luego, los valores de la Constitución se convirtieron en requisitos previos para asegurar el bienestar doméstico, la tranquilidad y la defensa común.<sup>33</sup> El propósito nacional requiere elementos de libertad individual, como se establece en la Constitución y la Declaración de Derechos, condiciones bajo las cuales un sistema libre y democrático puede prosperar. La Constitución afirma nuestra determinación de luchar, si es necesario defender nuestra forma de vida.<sup>34</sup>

Los ciudadanos estadounidenses esperan que su país sirva de ejemplo de libertad, equidad, igualdad y dignidad al mundo.<sup>35</sup> Esta expectativa requiere su seguridad para emanar la justicia de nuestra causa, la fuerza de nuestro ejemplo y las cualidades de humildad y restricciones reguladoras.<sup>36</sup> El Ejército estadounidense debe operar dentro de este contexto moral. Los medios conectan los fines.

**¿Por qué luchamos?** El origen del Ejército es anterior a la formación de Estados Unidos. En 1636, los ciudadanos-soldados establecieron la milicia para defender los asentamientos coloniales en caso de ataque.<sup>37</sup> La Nación asumió el mando de las tropas de las Provincias de América del Norte el 14 de junio de 1775.<sup>38</sup> En la actualidad, el Ejército defiende la soberanía política, integridad territorial y la manera de vida de la Nación, incluso, sus valores básicos e instituciones.<sup>39</sup> El rol del poder militar es el de disuadir un ataque contra la Nación. Si la disuasión fracasa, el Ejército debe ganar una paz duradera y sostenible sin destruir, en el proceso, las instituciones de nuestra

civilización.<sup>40</sup> Luchamos, de ser necesario, para defender la integridad y vitalidad de nuestra sociedad libre.<sup>41</sup>

**¿Cómo luchamos?** La profesión militar posee un propósito ético y sus acciones deben permanecer acordes con los resultados éticos que busca. La manera típicamente estadounidense de hacer la guerra ha sido más humana que la manera de nuestros enemigos y la historia ha demostrado la disposición de los estadounidenses para mostrar bondad, conducta humana y actos de caballerosidad, incluso, en las luchas más amargas.<sup>42</sup> Los fundadores de la Nación no solo estaban determinados a ganar sus guerras, sino también hacerlo de una manera coherente con sus principios morales y su creencias básicas en los derechos humanos.

**¿Cómo entrenamos?** Un código de ética militar va de la mano con la educación y entrenamiento en el desarrollo de las virtudes militares para desarrollar a un soldado con valores éticos.<sup>43</sup> Hay una publicación sugerida que describe y detalla la Ética militar y el programa de Entrenamiento Ético del Ejército. En el corazón de esta publicación se encuentra la propuesta de que el Ejército incorpora la ética en todos los entrenamientos como un interés principal, en lugar de secundario.

**¿Cómo lo decidimos?** Si esperamos un Ejército con principios morales, debemos contar con un Ejército pensante. Las siguientes rúbricas pueden ayudar a que los soldados elijan la manera correcta pero más difícil:

- ¿Cuáles son los hechos relevantes de la situación?
- ¿Cuáles son las alternativas disponibles?
- ¿Quiénes se verán afectados?
- ¿Qué principios morales y éticos de la Ética militar están involucrados?
- ¿Cómo estos principios progresan o son violados por cada acción alternativa?<sup>44</sup>
- ¿Cómo me sentiría si yo, o alguien importante para mí, fuera el receptor de esta acción?<sup>45</sup>

**¿Cómo lo mantenemos?** Las violaciones éticas a los estándares de conducta perjudican la confianza otorgada a los oficiales superiores y subalternos y socava el respeto que siente el pueblo por el

Ejército.<sup>46</sup> Toda violación de las leyes de la guerra y la Ética militar debe ser denunciada a las autoridades competentes. *Toda persona que no apoye la Ética militar o que no pueda comprender la razón de la misma, no debe permanecer en la profesión.*<sup>47</sup>

**¿Cómo cumplir la promesa?** Hay una relación especial de lealtad y confianza que existe entre el Ejército y la Nación. Los ciudadanos estadounidenses desean y esperan dedicación por parte de los integrantes de las fuerzas armadas de EUA. Al anteponer sus necesidades a las de la Nación y el Ejército, los soldados renuncian a algunos de los derechos que gozan los que no pertenecen a las fuerzas armadas. En cambio, los soldados siempre deben esperar un trato justo y ser respetados como personas. Además, esperan que sus familias sean sostenidas y recompensadas acorde a los términos y condiciones del servicio.<sup>48</sup>

Esta obligación mutua forma el pacto militar entre la Nación y los soldados del Ejército. Establece un vínculo inquebrantable de identidad, lealtad y responsabilidad que sustenta al Ejército.<sup>49</sup> La promesa es la base de un código que determina lo que la sociedad espera de sus militares profesionales, *una confianza sagrada*.

### Los principios de la ética militar sugerida

En este artículo se presentan los principios que apoyan los conceptos bajo el subtítulo anterior. Los principios son el núcleo de toda acción moral.

#### Los principios de honor.

- Siempre presto servicio honorable a Estados Unidos y al Ejército. Obedeceré y apoyaré la autoridad legal y moral y, rechazaré y denunciaré las acciones ilegales o amorales.<sup>50</sup>
- Reconozco que el honor requiere una conducta ética, comportamiento moral, honestidad, integridad y confianza. Comprendo que los fines, independientemente de cuán valiosos sean, no justifican los medios poco éticos.<sup>51</sup> No avergonzaré a mi país ni a mi Ejército con acciones ilegales o pocas éticas.
- No mentiré, engañaré, hurtaré ni toleraré a aquellos que lo hagan. Buscaré el honor y la verdad, indistintamente de las consecuencias personales. Me dedicaré a la imparcialidad y justicia.<sup>52</sup>

- Aceptaré toda responsabilidad de mis acciones y las de mis subalternos.<sup>53</sup> Los entrenaré y esperaré que sean honorables.

- Siempre recordaré y honraré a los hombres y mujeres valientes que han precedido en el servicio y han pagado el máximo precio por nuestra libertad y el honor e integridad de nuestro Ejército.<sup>54</sup>

**Los principios del deber.**

- Siempre antepondré el deber, servicio y lealtad a la nación.

- Es mi deber apoyar y defender la Constitución; respetar las leyes y reglamentos de Estados Unidos.<sup>55</sup> Siempre me adheriré a los principios que subordinan los militares a la autoridad civil.<sup>56</sup> Soy independiente y evitaré conflictos de interés en mi vida profesional.<sup>57</sup>

- Estoy preparado para llevar a cabo mi labor y, de ser necesario, sacrificarme o arriesgar mi vida para proteger la seguridad de Estados Unidos y la de sus ciudadanos.<sup>58</sup>

- Soy representante de la profesión del Ejército. Demuestro dedicación, iniciativa y disciplina

cuando cumplo mi misión.<sup>59</sup> Desarrollo y mantengo mi conocimiento profesional y destrezas. Hago todo lo posible para asegurar que tanto mis compañeros como yo estemos entrenados y equipados debidamente para llevar a cabo nuestras labores.<sup>60</sup> Soy un buen representante de los recursos de EUA.

- Soy un defensor de los que no pueden defenderse por sí mismos. Estoy comprometido a arriesgar mi vida en el campo de batalla, antes que las vidas de mis compatriotas y de los no combatientes.

**Los Principios de valor.**

- Siempre demuestro un valor físico, mental y moral ante la adversidad.<sup>61</sup>

- Soy valiente pero no temerario.<sup>62</sup> Pongo en peligro mi vida y la de mis compañeros solo en la medida requerida para llevar a cabo la misión.<sup>63</sup> Comparto el riesgo, soporto dificultades y enfrento el peligro con mis compañeros.<sup>64</sup>

- Muestro coraje en moderación, incluso, cuando el hacerlo involucra correr un riesgo personal.<sup>65</sup>



(Sargento Taresha D. Neal, Ejército de EUA)

Sargento Ronald L. Russ documenta las respuestas a las preguntas mientras los soldados participan en un grupo de enfoque en apoyo a la Campaña de la Profesión de las Armas en todo el Ejército en el Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte, 8 de abril de 2011.



(DOD)

El General Crighton W. Abrams, Jefe (entrante) del Ejército de EUA, a la derecha, acompañado por el Secretario del Ejército, Robert F. Froehlke; Coronel Harvey H. Parret, hijo, comandante de tropas; y el Secretario de Defensa Melvin R. Laird, inspeccionan las tropas durante una ceremonia de recibimiento de las fuerzas armadas. Arlington, estado de Virginia, 16 de octubre de 1972.

- Persevero con valentía, determinación y fuerza de carácter.<sup>66</sup> Me acondiciono para actuar correctamente frente al peligro o temor.<sup>67</sup> No me rindo.

- Demuestro valentía moral, incluso, arriesgando hacer el ridículo o exponerme al peligro. Siempre insisto en mantener el más alto estándar de decencia y comportamiento.<sup>68</sup>

#### **Los principios de compromiso.**

- Estoy comprometido a defender a Estados Unidos de América. Sirvo cuándo y dónde sea necesario, independientemente de las dificultades y peligros.<sup>6</sup>

- Estoy comprometido con el Ejército de Estados Unidos. Comprendo que la lealtad es un compromiso no solo a la causa sino también a los que comparten la causa. Reconozco que la lealtad es recíproca, basada en la confianza y respeto mutuo.

- Estoy comprometido con mi unidad. Me enorgullezco de nuestra unidad, nuestra

disciplina, nuestros expertos militares y nuestro entrenamiento.<sup>70</sup>

- Estoy comprometido con el bienestar de mis compañeros soldados, con base en un propósito común, igualdad, confianza, tolerancia y amistad.<sup>71</sup> Jamás abandonaré a mis compañeros caídos. No traicionaré a los que sirvo.<sup>72</sup>

- Me doy cuenta cuando la lealtad y el honor están en competencia, las acciones indebidas no pueden ser perdonadas o encubiertas. Estoy comprometido a honrar mis principios militares en lo más alto.<sup>73</sup>

#### **Los principios de respeto.**

- Siempre respeto la dignidad de todas las personas.<sup>74</sup> Trato a los demás con respeto por sus derechos humanos intrínsecos según las leyes de guerra.

- Reconozco el valor supremo de los seres humanos independientemente de su origen, religión, nacionalidad, sexo, estatus o posición.<sup>75</sup> Muestro tolerancia y espíritu de cuerpo y, mi conducta, gana el respeto de los demás.<sup>76</sup>

- Respeto las leyes internacionales, convenios y reglamentos del conflicto armado.<sup>77</sup> Uso la fuerza solo en la medida necesaria y solo de una manera que mantiene mi humanidad.<sup>78</sup> Incluso en medio de un combate mortal, trataré a mi enemigo con dignidad y respeto. Evito usar la fuerza por odio, venganza y placer. Solo uso la fuerza bajo coacción o cuando es necesario defender a una comunidad con base en el estado de derecho.<sup>79</sup>

- No hago daño a los no combatientes o detenidos y, hago todo lo posible para evitar poner en peligro su vida, su dignidad y su propiedad.

- No tolero la conducta delictiva o poco ética. Hago lo mejor para prevenir violaciones ya sea a la ley de la guerra o a la ética militar y denuncio todas las violaciones a la autoridad competente.<sup>80</sup>

- Siempre tengo presente que soy un estadounidense, un defensor de la república, un integrante de la profesión consagrada, responsable de mis actos y dedicado a las virtudes de honor, deber, valentía, compromiso y respeto.<sup>81</sup>

### **Cómo romper el ciclo del cinismo moral**

El Ejército denunció los crímenes del 5-2 Stryker “repugnantes para nosotros como seres humanos”.<sup>82</sup> Pero no es suficiente condenar esas acciones. El Ejército debe prevenir futuros crímenes proporcionando a los soldados las herramientas y procesos adecuados. Para rectificar este problema el Ejército, o el Departamento de Defensa, en general, debe adoptar alguna versión de esta ética o preparar una alternativa. Las iniciativas previas de elaborar un código para el Ejército han fracasado; tal vez no había una urgente necesidad. Dados los sucesos acontecidos en los últimos 10 años, la necesidad actual es evidente.

---

### ***Incluso en medio de un combate mortal, trataré a mi enemigo con dignidad y respeto.***

Irak ejemplifica el impacto duradero de estas indiscreciones. A finales de 2011, Estados Unidos todavía deseaba mantener fuerzas de “asesoría y asistencia” en Irak. Lamentablemente, los líderes

iraquíes acordaron dejar que los soldados permanecieran en la región, pero declararon que a las tropas no se le debía conceder inmunidad sobre la ley iraquí. Esta situación resultó inaceptable para Estados Unidos lo cual motivó una salida inmediata de las tropas. Por lo tanto, ¿qué provocó este cambio? El Gobierno iraquí expresó su insatisfacción con la adjudicación de Estados Unidos de los casos de crímenes de guerra, incluso las atrocidades cometidas en Abu Ghraib. Los viejos crímenes crean nuevas complicaciones.

En lugar de ser “invencible” según la tradición de Sun Tzu, la nación es vulnerable. Las iniciativas estratégicas, como permanecer en Irak para mantener la paz, se descarrilaron debido a los errores tácticos cometidos en Abu Ghraib. Se requiere, completamente, la influencia moral, según lo percibió Sun Tzu, para asegurar la victoria.

Los líderes estratégicos deben darse cuenta del peligro al que conlleva una organización amoral y reequilibrar la fuerza desde una perspectiva ética. Un soldado habló acerca de las violaciones y asesinatos ocurridos en 2006 en Mahmudiyah:

Si las personas siguen abordando este tema como un suceso misterioso que surgió de la nada, no cambiaremos la manera en que lideramos a los soldados y sinceramente analizamos lo que provocó que sucediera ésto, lo mismo volverá a suceder. Es decir, no es la primera ni la única vez. Solo es la ocasión más notoria.<sup>83</sup>

Lamentablemente, su predicción era correcta. La matanza perpetrada por el 5-2 Stryker seguido del suceso ocurrido en Mahmudiyah y la lista de crecientes delitos. Tenemos las fotografías de los marines orinando sobre cadáveres, los gobernantes afganos que alegan el abuso de los prisioneros por parte de Estados Unidos, un sargento ebrio que presuntamente asesinó a 17 civiles. Según era de esperarse, los oficiales de alto grado, condenaron las “manzanas podridas... los pocos que cometieron actos estúpidos”.<sup>84</sup> El ciclo continúa.

Hasta que el Ejército no cambie de rumbo, las fuerzas estadounidenses seguirán arriesgándose para ganar la batalla pero perder la guerra. No puede haber una gran estrategia para obtener una

“mejor paz” si es que hay aliados, enemigos y no combatientes que se sienten exacerbados por los crímenes de guerra. Los estadounidenses pierden la fe cuando las acciones militares se desvían de sus expectativas. Nuestros soldados merecen algo mejor. El General Creighton Abrams señaló lo siguiente:

El Ejército está y siempre estará conformado de personas. Nuestra gente realmente es buena. Es raro que un individuo quiera ser malo, pero muchos no son lo suficientemente buenos por sí solos y un poco de ayuda es todo lo que necesitan.<sup>85</sup>

Las personas realmente son buenas. Sin embargo, deben estar armados con fuerza y carácter. Los soldados deben “saber lo que es correcto y tener el valor de hacer lo adecuado”.<sup>86</sup>

Una nueva ética militar no es una panacea. De hecho, una ética por sí sola ofrece poco potencial más allá del actual infundado neologismo propagandista. Sin embargo, una ética explícita, junto

con el correspondiente entrenamiento, enfoque renovado sobre la conducta ética, el compromiso de cero tolerancia y énfasis en su uso puede hacer progresar la moral. La ética del Ejército puede proporcionar la motivación necesaria para luchar y los medios para luchar moralmente.

Los ciudadanos estadounidenses merecen un Ejército refinado bajo un marco conceptual de moral institucional que sirva mejor a los intereses del pueblo. Las fuerzas de combate estadounidenses merecen contar con los conocimientos e influencia para “cultivar su propia humanidad y justicia y, mantener sus leyes e instituciones y hacer su Gobierno invencible”.<sup>87</sup> Las lecciones de Sun Tzu siguen siendo acertadas. Los riesgos que enfrenta la profesión y a los que sirve, son altos. Con determinación, el Ejército de Estados Unidos aprenderá la lección y buscará “la manera correcta”. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tzu, Sun, *The Art of War*, trans. Samuel Griffith (New York: Oxford University Press, 1963), p. 88.
2. LTC Fromm, Peter et al., también se usó esta cita para estructurar un argumento presentados en el libro “War is a Moral Force, de Fromm, D., Peter, Pryer, A., Douglas y Cutright, R., *Designing a More Viable Strategy for the Information Age*,” *Joint Force Quarterly*, n. 64 (1<sup>er</sup> trimestre de 2012): p. 42.
3. Hersh, Seymour, *Chain of Command: Desde el 9/11 hasta Abu Ghraib* (New York: Harper Collins, 2004); Jim Frederick, *Black Hearts: One Platoon’s Descent into Madness in Iraq’s Triangle of Death* (New York: Crown Publishing, 2010); Craig Whitlock, “Integrantes de la Brigada de Combate Stryker en Afganistán Acusados de Asesinar a Civiles a manera Deportada”, 18 de septiembre de 2010, <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/09/18/AR2010091803935.html>> (15 August 2011).
4. Hart, B.H., Liddell, *Strategy*, 2<sup>a</sup> ed. (New York: Meridian, 1991), p. 353.
5. Nye, S., Joseph, Jr., y Welch, A. David, *Understanding Global Conflict and Cooperation: An Introduction to Theory and History*, 8th ed. (New York: Longman, 2011), p. 26.
6. Department of Defense, “Responsibility, Accountability, and Discipline,” *Armed Forces Officer* (National Defense University Press and Potomac Press, 2007), 61-71; *Strategic Thinking: Selected Readings Core Curriculum* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2011), p. 297.
7. Clausewitz, Carl von, *On War*, ed. and trans. Michael Howard and Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), 590-91.
8. Hart, p. 357.
9. Mogelson, Luke, “A Beast in the Heart of Every Fighting Man,” 27 de abril de 2011, <[http://www.nytimes.com/2011/05/01/magazine/mag-01KillTeam-t.html?\\_r=1&pagewanted=print](http://www.nytimes.com/2011/05/01/magazine/mag-01KillTeam-t.html?_r=1&pagewanted=print)> (17 October 2011).
10. Larson, Sarfatti, Magali, *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis* (Berkeley: University of California Press, 1978), 208.
11. U.S. Department of the Army, TRADOC Center for the Army Profession and Ethic, *Army: Profession of Arms 2012: After More than a Decade of Conflict* (Fort Monroe, VA: Headquarters U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC), October 2011), p.17-29.
12. “The Hippocratic Oath,” 20 August 2003, <<http://h2g2.com/dna/h2g2/A1103798>> (18 de Diciembre de 2011).
13. Ladd, John, “The Quest for a Code of Professional Ethics: An Intellectual and Moral Confusion,” *Ethical Issues in Engineering*, ed. Deborah G. Johnson (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991), 130-36, in Illinois Institute of Technology, “The Function and Value of Codes of Ethics,” <<http://ethics.iit.edu/index1.php/Programs/Codes%20of%20Ethics/Function%20and%20Value%20of%20Codes%20of%20Ethics>> (11 December 2011).
14. *Ibid.*
15. Luegenbiehl, C., Heinz, “Codes of Ethics and the Moral Education of Engineers,” *Business and Professional Ethics Journal* 2 (1983): 41-61, in *Ethical Issues in Engineering*, ed. Deborah G. Johnson (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991), 137-54, found in Illinois Institute of Technology, “The Function and Value of Codes of Ethics.”
16. Olson, Andrew, “Authoring a Code of Ethics: Observations on Process and Organization,” <<http://ethics.iit.edu/index1.php/Programs/Codes%20of%20Ethics/Authoring%20a%20Code%20of%20Ethics>> (22 January 2012).
17. Debusk, S. Steven “The Warrior Ethos Revisited: Implications for the Future” (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2011), págs. 17-18.
18. U.S. Department of the Army, TRADOC Center for the Army Profession and Ethic, *Army: Profession of Arms 2011: The Profession After 10 Years of Conflict* (Fort Monroe, VA: Headquarters TRADOC, October 2010), p. 2.

19. *Ibid.*, págs. 29-37.
20. Center for the Army Profession and Ethic, <http://cape.army.mil/index.html> (17 de octubre de 2011).
21. Couch, Dick, *A Tactical Ethic: Moral Conduct in the Insurgent Battlespace* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2010), p. 54.
22. Mogelson.
23. Sorley, Lewis, *Honor Bright: History and Origins of the West Point Honor Code and System* (New York: McGraw-Hill, 2009), p. 12.
24. *Ibid.*, p. 23.
25. *Ibid.*, p. 48.
26. *Ibid.*, p. 76.
27. *Ibid.*, p. 79.
28. *Ibid.*, p. 35.
29. Couch, p. 8.
30. *Ibid.*, págs. 102-109.
31. U.S. Department of the Army, Field Manual [FM] 1, *The Profession of Arms* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 14 de agosto de 1981), p. 24, found in Carl H. Builder, *The Masks of War: American Military Styles in Strategy and Analysis* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1989), p. 20.
32. U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, *America's Army: The Strength of the Nation: The Army Profession*, DVD (Washington, DC, 2011).
33. Colbert, R., Christopher, "National Character vs. National Security: Conflict in the Making?" (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2011), p. 5.
34. National Security Council, A Report to the President Pursuant to the President's Directive of January 31, 1950, NSC 68, 7 de abril de 1950, p. 5.
35. Obama, H., Barack, "Remarks by the President on National Security," 21 de mayo 2009, <[http://www.whitehouse.gov/the\\_press\\_office/Remarks-by-the-President-On-National-Security-5-21-09/](http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Remarks-by-the-President-On-National-Security-5-21-09/)> (17 de enero de 2011) in Colbert, "National Character vs. National Security," p. 5.
36. Obama, H., Barack, "Inaugural Address," 20 de enero de 2009, <<http://www.whitehouse.gov/blog/inaugural-address/>> (17 de enero de 2011) in Colbert, "National Character vs. National Security," p. 5.
37. Army National Guard, *The Story of the Army National Guard* (ARNG 98-106) (Washington, DC: National Guard Bureau, 1998), p.3; and R.S. Hunter, D.M. Gordon, D.L. Smith, and A.L. Gordon, *2003 National Guard Almanac: Family Member Edition* (Falls Church, VA: Uniformed Services Almanac, 2003), 148.
38. FM 1, *The Army*, 1-2.
39. Buckingham, T., Clay "Ethics and the Senior Officer: Institutional Tensions," *Parameters* (Otoño de 1985): 23-32 reprinted in *Strategic Leadership: Selected Readings Core Curriculum* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2011), p. 282.
40. Sorley, p. 95.
41. National Security Council, A Report to the President, p. 12.
42. Couch, págs. 24-25.
43. Gabriel, A., Richard, *To Serve With Honor* (New York: Prager, 1987), p. 173.
44. Donnithorne, R., Larry *The West Point Way of Leadership: From Learning Principled Leadership to Practicing It* (New York: Currency, 1993), págs. 65-67.
45. Chapter 1, The Cadet Honor Code, <http://www.west-point.org/publications/honorsys/chap1.html#106> (4 December 2011).
46. Harold Lord, ed., *How the Army Runs: A Senior Leader Reference Handbook 2011-2012* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2011), p. 456.
47. Gabriel, *To Serve With Honor*, 209.
48. The Airborne Network: Utrunque paratus, "The Military Covenant" <<http://www.abnetwork.org/articles/military-covenant>> (7 de diciembre de 2011).
49. *Ibid.*
50. Canadian Government, "Canadian Government Statement of Defense Ethics," <[http://ethics.iit.edu/indexOfCodes-2.php?key=12\\_205\\_1480](http://ethics.iit.edu/indexOfCodes-2.php?key=12_205_1480)> (6 de febrero de 2012).
51. U.S. Department of Defense, "Character: Nobility of Life and Action," p. 284.
52. Chief of Defence Staff, *Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada 2009* (Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press, 2009), 33.
53. Manning, P., Michael "A Codified Joint Professional Military Ethic: The Cornerstone of 21st Century U.S. Military Transformation," (Newport, RI: Naval War College, 15 September 2010), págs.18-19.
54. U.S. Department of Defense, "Character: Nobility of Life and Action," p. 288.
55. Moten, Matthew, "A Codified Joint Professional Military Ethic," p. 18. Además ver del U.S. Department of Defense, *Joint Ethics Regulation 1-6*, 5500.7, p. 154.
56. German Bundeswehr, "Self Conception," <<http://cape.army.mil/repository/ProArms/2010-12-08%20Self%20Conception%20German%20Army.pdf>> (15 de enero de 2012).
57. Moten, Matthew "The Army Officers' Professional Ethic—Past, Present, and Future," Strategic Studies Institute (Carlisle, PA: U.S. Army War College, February 2010), p. 22.
58. Royal New Zealand Air Force, "RNZAF Mission Statement," <<http://www.airforce.mil.nz/about-us/rnzaf-mission-statement.htm>> (18 December 2011). Además, ver de German Bundeswehr, "Self Conception."
59. Chief of Defence Staff, *Duty with Honour*, p. 32.
60. Royal New Zealand Air Force, "RNZAF Mission Statement."
61. Manning, "A Codified Joint Professional Military Ethic," p. 18.
62. Psalm B.C. Lew, "Preparing Values-based Commanders for the 3rd Generation Singapore Armed Forces," in *Military Ethics*, eds. Jeff Stouffer and Stefan Seiler (Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press, 2008), p. 125.
63. Israeli Defense Forces, "Doctrine," <http://www.idf.il/1497-en/Dover.aspx> (18 de diciembre de 2011).
64. Richard A. Gabriel, *The Warrior's Way* (Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press, 2007), p. 179.
65. British Army, *Values and Standards of the British Army* (Ministry of Defense, enero de 2008). p. 10.
66. Canadian Government, "Canadian Government Statement of Defense Ethics," <[http://ethics.iit.edu/indexOfCodes-2.php?key=12\\_205\\_1480](http://ethics.iit.edu/indexOfCodes-2.php?key=12_205_1480)> (6 de febrero de 2012).
67. FM 100-1, 26, quoted in Hugh A. Kelley, "A Proposal for the United States Army Ethic" (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 1984), p. 23.
68. British Army, *Values and Standards of the British Army*, p. 10.
69. *Ibid.*, p. 8.
70. Lew, p. 125.
71. FM 100-1, 24, quoted in Hugh A. Kelley, "A Proposal for the United States Army Ethic," 20. Also from Royal Australian Army, "Traditions and Values," <<http://www.defencejobs.gov.au/army/LifeStyle/traditionsAndValues.aspx>> (22 de enero de 2012).
72. Brinsfield, W., John, "Army Values and Ethics: A Search for Consistency and Relevance," *Parameters* 28, no. 3 (Otoño de 1998): p. 81.
73. U.S. Department of Defense, *Joint Ethics Regulation 1-6*, 5500.7, 153, and British Army, *Values and Standards of the British Army*, 14.
74. Canadian Government, "Canadian Government Statement of Defense Ethics."
75. Israeli Defense Forces, "Doctrine."
76. Lew, p. 125.
77. Canadian Government, "Canadian Government Statement of Defense Ethics."
78. Peter Kilner, "A Moral Justification for Killing in War," *Army* 60, no.2 (febrero de 2010): p. 60.
79. Baumann, Dieter, "Military Ethics: A Task for Armies," *Military Medicine* 172, no.1 (diciembre de 2007): p. 37-38.
80. U.S. Department of the Army. *The Soldier's Blue Book*, Pamphlet

600-4 (Fort Monroe, VA: Headquarters United States Army Training and Doctrine Command, 1 de octubre de 2010), págs. 16-17.

81. Moten, págs. 5, 13.

82. Mogelson.

83. Frederick, p. 349.

84. Andrew Tilghman, "Officials Troubled Over Behavior of U.S.

Troops," 3 May 2012, <<http://www.militarytimes.com/news/2012/05/military-panetta-disciplineproblems-050312w>> (17 de mayo de 2012).

85. Brinsfield, p. 72.

86. Sorley, p. 157.

87. Sun Tzu, p. 88.

# La comprensión pública de la profesión militar

Brandon Robers

*Cualquiera que sean sus buenos sentimientos hacia los hombres y mujeres uniformados, para la mayoría de los estadounidenses, las guerras siguen siendo abstractas. Una distante y desagradable sucesión de noticias que no les afectan en lo personal. Incluso después del 11-S, en ausencia de una conscripción, para un creciente número de ciudadanos estadounidenses, el servicio militar, independientemente de cuán loable sea, se ha convertido en algo para otras personas.<sup>1</sup>*

—Secretario de Defensa Robert Gates

*La comunicación es el verdadero trabajo del liderazgo.<sup>2</sup>*

—Nitín Nohria, decano, Facultad de Empresariales de la Universidad de Harvard

EN SEPTIEMBRE DE 2010, el Secretario de Defensa Robert Gates dio un discurso dirigido a los estudiantes y al cuerpo docente de la Universidad Duke sobre la naturaleza de nuestra moderna institución de voluntarios militares.<sup>3</sup> Durante su discurso de una hora de duración, repetidamente regresó al tema de la creciente desconexión que hay en la actualidad entre los soldados profesionales y la sociedad civil a la que sirven. Expresó que las instituciones militares no solo llegan a ser más profesionales, sino que provienen de un segmento cada vez menor de ciudadanos estadounidense. En un estudio llevado a cabo en 2009 por la Dirección de Política de Acesión y citado por el secretario Gates en su discurso en la Universidad Duke, se

encontró que, en 1988, aproximadamente 40% de los jóvenes de 18 años de edad tenían, como mínimo, una madre o padre veterano. Ya para el año 2000, esta cifra había disminuido a 18% y, para el 2018, solo 8% de los jóvenes de 18 años de edad contarán con una madre o padre veterano y con la experiencia y familiaridad de la vida militar que se adquiere al formar parte de una familia militar.<sup>4</sup>

El Secretario Gates no es el único alto funcionario gubernamental que ha expresado su preocupación. En su discurso de despedida en 2010, el saliente presidente del Comité de las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes de EUA, el Congresista Ike Skelton, advirtió sobre lo que percibió una “brecha cívico-militar, una falta de comprensión entre los civiles y militares que ha aumentado en la época de una fuerza compuesta, en su totalidad, de voluntarios”.<sup>5</sup> Esta “brecha cívico-militar” es sumamente real y presenta grandes y serios desafíos para los líderes de nuestro gobierno, tanto en el poder ejecutivo como en el legislativo.

La existencia e importancia de la brecha “cívico-militar” ha sido exhaustivamente debatida en la literatura académica y en los medios de comunicación.<sup>6</sup> Sugiero que existe, pero que es natural e inevitable. No debemos concentrarnos en “cerrar la brecha”, sino en mitigar sus efectos perjudiciales. A fin de lograrlo, sugiero un amplio programa de “interfaz”. El desarrollo de relaciones personales constituye la clave en la comprensión y entendimiento cultural, lleva a las buenas relaciones. La comprensión cultural es la meta, no la homogeneidad cultural.

---

*Brandon Robers es abogado de proceso en el Departamento de Justicia de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de George Washington y un Doctorado en Jurisprudencia de la Facultad de Derecho de la Universidad de Georgetown. Previamente sirvió como*

*especialista de municiones, policía militar en el Ejército de EUA y en el Componente de la Reserva del Ejército de EUA y, actualmente, funge en calidad de oficial en el Componente de la Reserva del Servicio de Guardacostas de EUA.*



Invitados saludan a los Marines durante el espectáculo aéreo anual patrocinado por los Servicios Comunitarios del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, en la Estación Aérea del Cuerpo de Infantería de Marina en Miramar, estado de California, 2 de octubre de 2010.

El Ejército de hoy en día, cuenta con varios programas y regulaciones que podrían adaptarse para fomentar la interfaz sin perjudicar, significativamente, sus actuales funciones. Hasta la fecha, no hay una estructura unificadora y coordinadora que vincule estos programas y, en la mayoría de los casos, las regulaciones individuales contienen distintas debilidades materiales, si se analizan desde la perspectiva de promoción de la difusión cultural. En este artículo, se propone un marco conceptual para analizar los programas actuales con la posibilidad de que puedan usarse a fin de promover la interfaz. De ahí que, al usar de ejemplo el Programa de Beca del Ejército en el Congreso, se muestra cómo podría funcionar el proceso y se proponen algunos cambios que pueden tener un impacto inmediato, significativo y duradero en las relaciones que existe entre nuestro moderno Ejército profesional, nuestros líderes políticos y el público al que ambos sirven.<sup>7</sup>

La tarea principal es un objetivo de difusión. En su condición de organización, el Ejército debe establecer nuevos puntos de interfaz cultural para substituir los que se perdieron en la profesionalización de las fuerzas militares estadounidenses en las últimas décadas. A fin de hacerlo, toda la organización militar debe esforzarse por comunicar a los líderes políticos y a la población civil a la que sirven, qué en realidad significa ser un integrante de la profesión de las armas.

### **La división cultural**

Las organizaciones militares son distintas a otras instituciones sociales en la sociedad estadounidense contemporánea. Prácticamente, todos los sociólogos militares modernos han llegado a considerar las fuerzas armadas modernas como instituciones sociales altamente profesionalizadas.<sup>8</sup> En sus comentarios en el 2000 sobre la cultura militar estadounidense, Edwin Dorn, Walter Ulmer y Thomas Jacobs señalaron que “dado el

rol singular que juegan las fuerzas armadas en cuanto a lidiar con la violencia en nombre de la sociedad, una cultura fuerte e incorruptible no solo es importante sino indispensable”<sup>9</sup> Por mucho tiempo, públicamente hemos reconocido, no solo en nuestra cultura popular sino también en las declaraciones de nuestras instituciones políticas, que las exigencias de la vida militar requiere una dinámica social que, de muchas maneras, es distinta a las de la sociedad civil. Por ejemplo, en las conclusiones publicadas en la sección 571 del Acta de Autorización de la Defensa Nacional del Año Fiscal 1994, el Congreso declaró, “La vida militar es fundamentalmente diferente a la vida civil” y que “la sociedad militar está caracterizada por sus propias leyes, reglas, costumbres y tradiciones, incluyendo varias restricciones sobre la conducta personal que no serían permisibles en la sociedad civil”.<sup>10</sup>

Según el psicólogo organizacional Edgar Schein, “la cultura es lo que aprende el grupo con el transcurrir del tiempo, mientras ese grupo soluciona sus problemas de supervivencia en un ambiente externo y de integración interna”.<sup>11</sup> La cultura que ha madurado en el Ejército y en nuestras otras instituciones militares, se deriva de las distintas exigencias de la conducción de la guerra y la supervivencia en el combate.<sup>12</sup> Tanto los desafíos de supervivencia como de integración que enfrentan nuestras instituciones militares son fundamentalmente distintos a los que enfrenta la mayoría de la sociedad civil. A menos que intentemos, fundamentalmente, alterar el rol que juegan las fuerzas armadas en la sociedad estadounidense, no tiene sentido exigir a nuestras instituciones militares reformar un aspecto de su identidad que proviene de su éxito y contribuye al mismo tiempo en el campo de batalla.

---

### ***El problema no radica en que las culturas sean diferentes.***

Incluso, de ser deseable, intentar hacer que las normas culturales de nuestras instituciones militares se parezcan más a las de la sociedad civil estadounidense, no está muy claro *qué* normas

cambiaríamos. Estados Unidos es un país de gran diversidad cultural. Si bien muchos sociólogos modernos y antropólogos culturales señalan grandes tendencias hacia la asimilación y el multiculturalismo, la nuestra también es una sociedad de muchas subculturas distintivas que se auto sostienen.<sup>13</sup> El punto clave es que no hay una sola “cultura civil” en Estados Unidos. De haber alguna, el aspecto unificador de las diversas culturas civiles en comparación con las instituciones militares sencillamente es que no son militares.

Cualquiera que sea la cultura civil predominante, la misma surge de un muy distinto conjunto de necesidades de las que dieron forma a la cultura del Ejército. El problema no radica en que las culturas sean diferentes. Más bien, la falta de concienciación cultural y comprensión social debe ser de interés principal. En pocas palabras, la cultura militar se deriva de los imperativos de la supervivencia en el combate y, por lo tanto, no deben cambiarse para que se adapten más a la sociedad civil. La cultura civil estadounidense varía mucho según el lugar e, incluso, sus elementos universalmente compartidos no necesitan ajustes. Las culturas no necesitan conformarse entre sí, solo necesitan ser expuestas para que pueda desarrollarse una relación de confianza y comprensión mutua.

### **Las tasas de participación militar y las relaciones cívico-militares**

Frank Hoffman describió las relaciones cívico-militares como un conjunto de relaciones entre cuatro sectores de la sociedad: las élites militares, los militares en general, las élites políticas estadounidenses y la sociedad civil estadounidense.<sup>14</sup> Este es un paradigma útil. Nos permite conceptualizar las relaciones basadas en sus principales participantes y discutir las opciones políticas para enfrentar los desafíos que presentan las relaciones. Por ejemplo, las malas relaciones entre los militares y las élites políticas pueden ser el resultado de factores radicalmente diferentes a las que hay entre las masas militares y la sociedad civil estadounidense.

Por mucho tiempo, las fuerzas armadas han gozado de una opinión pública favorable y ocupan

el lugar más alto entre otras instituciones nacionales en las encuestas de percepción pública.<sup>15</sup> Con un valor nominal, estas encuestas podrían indicar una buena relación entre las masas militares y la sociedad civil estadounidense. Sin embargo, una opinión favorable de una institución no necesariamente indica una comprensión de la cultura de la misma. Las opiniones que no se basan en la comprensión personal de una institución son más propensas a cambiar según los vientos políticos.



(DoD)

El Secretario de Defensa Robert M. Gates camina junto a los cadetes del Programa de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva en la Universidad Duke, Durham, estado de Carolina del Norte, 29 de septiembre de 2010.

Para el 2009, solo el 7,55% de la población del país había servido en las fuerzas armadas.<sup>16</sup> De estos veteranos, el 65,2% tenían 55 años de edad o más. Ciento veinte integrantes del 111º Congreso han servido en las fuerzas armadas.<sup>17</sup> Si bien, este porcentaje es más alto que la proporción entre la población en general, el mismo está disminuyendo. (Había 126 en el 110º Congreso.) A medida que los veteranos pasan al estatus de retirados, el porcentaje de representantes en el Congreso con experiencia militar continuará reduciéndose.

El nivel de comprensión de la moderna cultura militar puede ser menor de lo que parece a primera vista, incluso en la población de veteranos. La cultura militar de hoy en día no es la cultura militar de hace 40 años.<sup>18</sup> Las percepciones de cómo es la vida en las fuerzas armadas, provenientes de historias sobre el servicio que concluyó hace décadas, pueden estar un poco desalineadas con las realidades del servicio moderno.

Las decrecientes tasas de participación pública y política en las fuerzas armadas surten un efecto complementario entre sí en cuanto a las actitudes del Congreso y del público frente a los asuntos militares. Muchos factores moldean los votos en las decisiones legislativas y entre los más importantes encontramos las demandas de los constituyentes. Siempre que cualquier distrito del Congreso cuente con un número decreciente de ciudadanos con experiencia militar directa, las preferencias políticas de dicho distrito pueden estar más desconectadas de las realidades de la vida militar. Del mismo modo, mientras más disminuya el número de representantes con experiencia militar, posiblemente disminuirá aún más la tendencia a promover y discutir los asuntos militares con sus constituyentes.

Mientras tanto, el ritmo operacional de nuestras fuerzas armadas, especialmente las fuerzas terrestres, ha aumentado radicalmente. Desde la invasión de Irak en 2003, un poco más de dos millones de soldados y marines se han desplegado a zonas de combate.<sup>19</sup> De estos, más de 790.000 han servido en dos o más despliegues de combate.<sup>20</sup>

En la actualidad, la guerra contra el terrorismo es el conflicto más largo en la historia de Estados Unidos, pero en casi 10 años, menos de un por ciento de la población estadounidense ha servido en Irak o Afganistán.<sup>21</sup> Este intenso ritmo operacional ha contribuido a solidificar las distinciones entre la sociedad civil y la sociedad militar en un pequeño segmento de la población total estadounidense.

### La interfaz

El problema central radica en la interfaz. Mientras más interacción tenga un individuo con otra cultura, más positivas serán sus actitudes con las personas de dicha cultura.<sup>22</sup> Sin embargo, el público, en general, tiene pocas oportunidades de cultivar relaciones directas con nuestras organizaciones militares y, por lo tanto, tiene pocas oportunidades de interactuar con la cultura militar.

A pesar de los buenos sentimientos hacia nuestros hombres y mujeres armados, para la mayoría

de los estadounidenses, “la guerra sigue siendo abstracta, una distante y desagradable sucesión de noticias que no les afectan directamente”.<sup>23</sup> A fin de comprender verdaderamente la cultura militar se necesita un punto de interfaz con las instituciones militares. La interfaz entre el sector civil y militar se da en las siguientes dos maneras: el servicio militar directo y el contacto con integrantes en el servicio activo o retirado. Dado el detrimento general en las tasas de participación en las fuerzas armadas, las instituciones militares activamente deben elaborar puntos positivos de interfaz entre los integrantes en servicio activo, la población y el liderazgo civil. Para hacerlo, las fuerzas armadas deben usar una parte de sus considerables recursos en iniciativas de difusión y promoción, aparte de sus funciones de reclutamiento establecidas.

El desarrollo de relaciones personales es sumamente importante en las organizaciones militares. Bajo condiciones normales, el público directamente no tiene acceso a los servicios de las instituciones militares, medir el valor de estos servicios ni interactuar con sus integrantes. Gran parte de la opinión favorable actual de las fuerzas armadas proviene de la idea de que los militares pertenecen a una cultura singular, de manera que merecen respeto y admiración. Sin embargo, sin el contacto directo con las fuerzas armadas (por medio del servicio o contacto con integrantes en el servicio activo o retirados), la imagen popular de la cultura militar principalmente proviene de las descripciones en los medios de comunicación y organizaciones de entretenimiento. En los últimos años, el trato de la vida militar en los medios de comunicaciones ha sido, en gran parte, honorífica, aunque no siempre es el caso y, fácilmente, puede cambiar según los temperamentos políticos.

La opinión favorable actual es caprichosa, basada en sentimientos de patriotismo y el tratamiento positivo en los medios de comunicación, en lugar de una verdadera comprensión. Mediante el establecimiento de puntos de interfaz personal con el público, una institución militar puede ofrecer al público la oportunidad de formar opiniones personales que, posiblemente, serán más duraderas. Hay un marcado contraste en cuanto al apoyo popular

actual del que disfrutaban las fuerzas armadas de la generalmente pobre percepción pública de los años 1960 y 1970 durante la guerra en Vietnam. La “favorabilidad” actual de las instituciones militares está vinculada a la preferencia política contemporánea, en lugar de a la identificación con las propias instituciones.

La mayoría de las organizaciones en el sector público, intentan establecer y mantener un nivel de familiaridad con las partes interesadas externas por medio de actividades promocionales tradicionales, tales como la emisión de informes anuales, el mantenimiento de atractivos e informativos sitios web, la publicación de boletines y avisos publicitarios en los medios de prensa, televisión, radio y en la red mundial.<sup>24</sup> En este aspecto, el Ejército como una típica organización, ya hace un eficaz y adecuado trabajo al comunicar sus capacidades principales.<sup>25</sup> Sin embargo, en vista de que el Ejército no ofrece un bien o un servicio tangible como lo hacen la mayoría de las organizaciones en el sector público, es difícil establecer el tipo de relaciones con partes interesadas externas, que los eruditos consideran imprescindibles en la promoción de la institución castrense.<sup>26</sup> Bajo condiciones normales, un ciudadano no es usuario de los servicios que proporcionan las fuerzas armadas en el sentido tradicional. No hay punto de interfaz alguno para que un ciudadano haga contacto con el Ejército a fin de adquirir bienes o servicios y, por lo tanto, no tiene la oportunidad de formar relaciones directas.

El papel que desempeña la institución militar es diferente al que desempeñan otras grandes organizaciones de salud y seguridad pública. El propósito básico del Servicio de Salud Pública o de una agencia de cumplimiento de la ley, puede ser similar al propósito de las fuerzas armadas (el establecimiento y sostenimiento de la seguridad pública), pero los roles funcionales que juegan son muy distintos. Una persona puede adquirir el servicio de una agencia de cumplimiento de la ley si denuncia un delito o cuando observa a un policía patrullando su vecindario. En este punto de interfaz, la persona tiene la oportunidad de medir el valor y calidad del servicio provisto y

desarrollar una relación con la organización y su representante. Del mismo modo, los usuarios de los servicios de salud pública directamente hacen la interfaz con la agencia (a través del uso de servicios de salud comunitarios) e indirectamente (por medio de la adopción de sugerencias específicas sobre la salud). Establecen una relación y comprenden a la organización basándose en la experiencia personal.

La falta de una interfaz entre las fuerzas armadas y la comunidad civil es el elemento principal que impide el desarrollo de la comprensión transcultural entre los grupos. El establecer puntos positivos de interfaz tan rápida y eficazmente como sea posible con los líderes políticos civiles y el público en general, debe ser de máxima prioridad para el comando.

### **El uso del marco conceptual establecido por el Ejército para mejorar las relaciones externas**

Hoy en día, el Ejército cuenta con un gran grupo de soldados profesionales encargados de asuntos públicos, quienes pueden llevar a cabo la tarea de diseñar y administrar un programa de desarrollo de interfaz, mediante el uso de las herramientas con las que ya cuenta la institución. En lugar de hacerlo partiendo de cero, el Ejército debe desarrollar los puntos positivos de interfaz combinando esta meta con las funciones de los actuales programas. El personal de relaciones públicas debe coordinar y diseñar el programa. El jefe de asuntos públicos debe analizar los actuales programas para identificar los que el Ejército puede usar para desarrollar la interfaz. El Ejército debe integrar las metas de la interfaz con las metas de programas actuales, si no interfieren con la función principal de un determinado programa.

El proceso debería comenzar con la identificación de los programas en que se da la interfaz o que puede ser fácilmente desarrollada. Por ejemplo, el Programa de Beca del Ejército en el Congreso asigna a oficiales del Ejército a posiciones de cuerpo administrativo en las oficinas del Congreso, donde trabajan con el personal civil de los congresistas en su área de especialización. A parte de su función principal de capacitar a

oficiales selectos del Ejército en las actividades del Congreso, el programa proporciona una interfaz entre los soldados rasos y las élites políticas.

Una vez identificados, debemos caracterizar los posibles puntos de interfaz según el carácter de las relaciones que puedan desarrollar. Todo programa caerá en una de cuatro categorías, a saber: de élite militar a élite política, de élite militar a la sociedad civil, de militares, en general, a la élite política y de militares, en general, a la sociedad civil.

Luego de identificar los programas que fomentan la interfaz, la comunidad de asuntos públicos debe tomar las siguientes dos medidas —incorporar la promoción de la interfaz en todas las metas del programa como un objetivo secundario y, luego, analizar los programas con la intención de identificar las áreas a modificar para fomentar la interfaz sin socavar el objetivo principal. El grado, de haber alguno, en que debemos permitir que los objetivos principales sean subordinados a la promoción de la interfaz es una decisión política que debe tomar el jefe de asuntos públicos y el comando quienes tienen la responsabilidad de administrar el programa.

Por último, una vez que modificamos los programas actuales para maximizar la interfaz de manera consistente con sus propósitos principales, la comunidad de asuntos públicos debe identificar las categorías de relaciones en las que todavía hay significativas brechas de interfaz. Luego, hasta donde lo permitan los recursos, el Ejército debe desarrollar programas a partir de cero para promover interacciones positivas en estas áreas, un proceso más largo que necesita más recursos que la sencilla modificación de un programa en uso.

### **Cómo cultivar relaciones con los líderes políticos**

Según se usa en este artículo, a los líderes políticos se les define como los funcionarios electos fuera de la cadena de mando militar. El grupo más visible de estos líderes políticos son los 535 integrantes de la legislatura federal.

El Ejército interactúa con los integrantes del Congreso en dos maneras principales: directamente y a través de los constituyentes. Las

relaciones directas se dan en los siguientes dos niveles principales: la interacción entre la jefatura de las fuerzas armadas y los integrantes del Congreso y su personal; y la interacción entre las masas y los integrantes del Congreso y su personal.

---

**... hasta donde lo permitan los recursos, el Ejército debe desarrollar programas a partir de cero para promover interacciones positivas...**

Los factores organizacionales y políticos limitan las relaciones directas entre los integrantes del Congreso y los líderes del Ejército a un pequeño grupo de partes interesadas. Las interacciones del personal de las dos instituciones son muy importantes porque son mucho más difundidas como menos formales. El Programa de Beca del Ejército en el Congreso proporciona una oportunidad especial a la masa de integrantes de las fuerzas armadas para interactuar estrechamente y cultivar relaciones con los integrantes del Congreso y su personal, una oportunidad de interfaz entre las fuerzas armadas, en general y, la élite política. En el Reglamento del Ejército AR 1-202 se establece la política y procedimientos relacionados con el Programa de Beca del Ejército en el Congreso. El programa capacita a los oficiales selectos sobre la importancia de la relación estratégica entre el Ejército y el Congreso. Es un programa de tres años de duración, el cual incluye un título de Maestría en asuntos legislativos de la Universidad de George Washington, el servicio en el grupo administrativo de un congresista y una asignación al Estado Mayor Conjunto o al Estado Mayor del Ejército en una posición de enlace legislativo.

Desde el punto de vista del desarrollo de interfaz, el tiempo que dedican los integrantes militares a trabajar con el personal del Congreso es el más importante. Si bien la duración del programa es de tres años, por lo regular, los militares trabajan en el Capitolio menos de un año.

En la actualidad, el programa principalmente capacita a oficiales del Ejército, es decir, la meta del programa es beneficiar al oficial e incrementar su valor en el Ejército, en lugar de continuar el objetivo general de mejorar las relaciones entre el Ejército y el Congreso. No obstante, debido al alto nivel de interacción personal entre los participantes del programa y la élite política, los beneficios de la interfaz para el Ejército pueden ser mucho más importantes que los beneficios de la capacitación profesional de oficiales. Podemos maximizar los beneficios de la interfaz sin disminuir el propósito existente al integrar la interfaz al propósito del programa y llevar a cabo algunos cambios en la estructura del programa. Sugiero los siguientes cambios:

- Además de buscar integrantes del Congreso para patrocinar a los oficiales del Ejército, el Ejército debe colaborar con el Congreso para establecer posiciones permanentes en los grupos administrativos de los comités profesionales que los oficiales del Ejército puedan ocupar. Esto permitirá que todos los años un número mayor de oficiales trabaje con el personal del Congreso. Cabe mencionar que en 2011, sólo 24 oficiales del Ejército recibieron becas del Congreso. Debemos incrementar este número.

- El programa debe expandirse para incluir la opción de rotación en el Capitolio sin el de acompañamiento al programa de título, ni las asignaciones en los asuntos legislativos. El cuerpo de oficiales del Ejército incluye un gran número de oficiales sumamente capacitados que puede ayudar a los integrantes de los grupos administrativos civiles en el Congreso sin el beneficio de una educación formal en los asuntos legislativos. El Ejército puede ajustar los criterios de elegibilidad para incluir la pericia en las áreas relacionadas con el trabajo de las oficinas asignadas.

- Debemos abrir el programa a un grupo más amplio de oficiales del Ejército modificando el uso de la política. En el Capítulo 5 5-1(d) del Reglamento del Ejército AR 1-202, se requiere que los oficiales no sean asignados a una posición en el Congreso en su última asignación antes de retirarse del servicio activo. Esta política solo



Ejército de EUA

Mr. Egon Hawrylak (de pie, centro), representando al Cuartel General de la Fuerza Conjunta de la Región de la Capital Nacional, en el Fuerte Lesley J. McNair, Washington, DC, con integrantes del Programa de Beca del Ejército en el Congreso, 13 de agosto de 2010.

tiene sentido si la preocupación principal es proporcionar nuevas destrezas a los oficiales para el beneficio del Ejército en sus subsiguientes asignaciones. Si modificamos las metas del programa de manera que incluya el objetivo de obtener mejores relaciones y compartir la experiencia, el hecho de que los oficiales se retiren inmediatamente después de una asignación en el Capitolio no representaría un problema.

- Hay muchas instalaciones del Ejército cerca de Washington, D.C. El Ejército debe invitar rutinariamente a los integrantes del Congreso y a su personal a los eventos celebrados en estas instalaciones con los becarios del Ejército en el Congreso. Esto no solo debe incluir las visitas y revisiones, sino también los eventos sociales. Dado que esta es una iniciativa de difusión cuya meta es mejorar las relaciones personales, los eventos deben ser informales y estructurados de

manera que maximicen la interacción cara a cara entre el personal del Congreso y los integrantes de las fuerzas armadas.

### Los programas del Ejército

Sugiero que establezcamos una sección en la Oficina del Jefe de Estado Mayor de Asuntos Públicos del Ejército para analizar los actuales programas del Ejército que tienen la posibilidad de fomentar la interfaz. Esta sección categorizaría los actuales puntos de interfaz, haría recomendaciones sobre lo que se podría hacer para modificar los programas actuales a fin de mejorar los efectos de interfaz y elaborar estrategias para mejorar la interfaz en las áreas donde los programas actuales son deficientes. Además, sugiero que sea modificado el Programa de Beca del Ejército en el Congreso para promover la interfaz sin socavar, significativamente, su propósito.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El secretario de Defensa Robert Gates, discurso ante la Universidad de Duke, Durham, Carolina del Norte, 29 de septiembre de 2010.
2. Blagg, Deborah y Young, Susan, "What Makes a Good Leader?" *Harvard Business School Bulletin*, 2 de abril de 2001.
3. Gates.
4. Véase Bicksler, Barbara A. y Nolan, Lisa G., *Recruiting an All-Volunteer Force: The Need for Sustained Investment in Recruiting Resources—An Update, Strategic Analysis* (diciembre de 2009).
5. "Skelton's Farewell Warning: Mind the Civilian-Military Gap," *The Wall Street Journal*, 2 de diciembre de 2010.
6. Véase, p.ej., Hillen, John, "Must U.S. Military Culture Reform?" *Orbis* (1999): págs. 43-57; Lewis, Charlie, "A New Sparta: America's Threatening Civil-Military Gap," *Harvard Kennedy School Review* (2011); Feaver, Peter D. y Kohn, Richard H., "The Gap: Soldiers, Civilians, and Their Mutual Misunderstanding," *The National Interest* (otoño de 2000): págs. 29-37; Bumiller, Elisabeth, "Gates fears wider gap between country and military," *New York Times*, 29 de septiembre de 2010 ().
7. AR 1-202, *Army Congressional Fellowship Program* (Washington, DC: Government Printing Office, 2000).
8. Simon, Christopher A. y Lovrich, Nicholas P., "Sources of Support for Mandatory Military Service in the Context of the War on Terrorism: Survey Evidence Pre- and Post-September 11, 2001," *Social Science Quarterly* 90 (2009): p. 368.
9. Dorn, Edwin; Ulmer, Walter y Jacobs, Thomas, "American Military Culture in the Twenty-First Century: A Report of the CSIS International Security Program 7" (2000).
10. *National Defense Authorization Act for Fiscal Year 1994*, Pub. L. No. 103-160, § 571, 107 Stat. 1547, 1670 (1993) (codified at 10 U.S.C. § 654 [2000]).
11. Véase Schein, Edgar H., "Organizational Culture," *American Psychologist* 111 (febrero de 1990).
12. Hillen.
13. Véase Leidman, Mary Beth y Wiggins, Bradley E., "Developing a Paradigm for Describing Diversity and Multiculturalism in Modern America," *Social Science* (octubre de 2009).
14. Hoffman, Frank, "Bridging the Civil-Military Gap," *Armed Forces Journal* (diciembre de 2007).
15. Lubold, Gordon, "American's Views of Militant Service Improve," *Christian Science Monitor*, 10 de noviembre de 2008; Karlyn Bowman, "Polls on Patriotism and Military Service," *AEI Studies in Public Opinion* 17 (2009) (las encuestas de PSRA indican que el porcentaje de la población con una opinión "favorable" de las fuerzas armadas en los años seleccionados eran: 1985: 77%, 1990: 73%, 1996: 82%, 2002: 93%, 2005: 82%, 2008: 84%).
16. U.S. Census Bureau, *2005-2009 American Community Survey 5-Year Estimates*.
17. Manning, Jennifer E., *Membership of the 111th Congress: A Profile, Congressional Research Service*, 27 de diciembre de 2010.
18. Véase Mazur, Diane H., "Why Progressives Lost the War When They Lost the Draft," *Hofstra Law Review* 32 (2003): págs. 553, 560.
19. Tan, Michelle, "2 Million Troops Have Deployed Since 9/11," *Marine Corps Times*, 18 de diciembre de 2009.
20. *Ibid.*
21. Lewis, Charlie, "A New Sparta: America's Threatening Civil-Military Gap," *Harvard Kennedy School Review* (2011).
22. Véase Zajonc, R.B., "Attitudinal Effects of Mere Exposure," *Journal of Personality and Social Psychology* (junio de 1968).
23. El discurso del secretario de Defensa Robert Gates ante la Universidad de Duke, 29 de septiembre de 2010.
24. Véase Longest, hijo, Beaufort B. y Rohrer, Wesley M., "Communication Between Public Health Agencies and Their External Stakeholders," *Journal Health and Human Services Administration* 28, (2005): págs. 189, 197.
25. Por ejemplo, *DefenseLINK* proporciona el acceso a una gran cantidad de información al Congreso, otras agencias del Poder Ejecutivo y el público en general. Como establecido en los Principios de Información del *DefenseLINK*, "Es la política del Departamento de Defensa hacer disponible la información oportuna y precisa para que el público, el Congreso y los medios de comunicación evalúen los hechos sobre la seguridad nacional y la estrategia de defensa. Las solicitudes de información de organizaciones y ciudadanos serán contestadas rápidamente". (Documento adjunto (2) de la Directiva 5122.5 del Departamento de Defensa, 27 de septiembre de 27 de 2000.)
26. Véase Clarkson, Max B. E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, *20 Academy of Management Review* 92 (1995).

# La política, la doctrina COIN y la legitimidad política

Mayor Stanley J. Wiechnik, Ejército de EUA

**E**N UNA RECIENTE entrevista, le preguntaron al Dr. John Nagl qué cambiaría en la reescritura del Manual de Campaña (FM) 3-24, *Counterinsurgency*. Respondió lo siguiente:

La principal pregunta a la que tenemos que llegar a un acuerdo, a medida que volvemos a escribir el FM, es si su base sobre el fomento de la legitimidad del gobierno local debe ser preservada. El Manual fue escrito en un momento determinado en que el fomento de la democracia era un principio clave de la política exterior estadounidense. Y las dos campañas de contrainsurgencia (COIN) más importantes que enfrentamos en Irak y Afganistán fueron campañas en las que los recién creados gobiernos democráticos enfrentaron desafíos. No estoy convencido de que es el modelo correcto, que la única forma de lograr la legitimidad es a través del fomento de la democracia al principio de una campaña de contrainsurgencia. Considero que esta es la pregunta fundamental en la que tenemos que convenir.<sup>1</sup>

Los comentarios de Nagl destacan tres puntos. En primer lugar, la legitimidad política sigue siendo un problema clave en las operaciones de COIN y fue algo que no hicimos bien la primera vez. En segundo lugar, el Manual fue escrito a la sombra de una política específica; la difusión de la democracia liberal debe ser parte del objetivo de las operaciones de COIN y de estabilización. En tercer

lugar, promover la democracia demasiado pronto no siempre es factible, o incluso, aconsejable.

Las recientes declaraciones sobre la política pueden haber abierto la puerta para revisar cómo priorizamos en el futuro las operaciones de COIN. En este artículo se analiza en qué consistía la antigua política y cómo incide en la doctrina, luego, se analiza un reciente cambio en la política y se intenta figurar qué ramificaciones puede tener este cambio en las operaciones de COIN y de estabilización con respecto a cómo consideran los militares la legitimidad política. Abordaré un enfoque más general de la legitimidad política de lo que actualmente abarca nuestra doctrina y daré algunas sugerencias sobre cómo la futura doctrina debe considerar la legitimidad.

## La Política previa de Estados Unidos

Las administraciones anteriores han hecho de la propagación de la democracia y los ideales liberales un objetivo de la política exterior. La promoción de la democracia ha formado parte de la política estadounidense desde el final de la Segunda Guerra Mundial, sin embargo, con el fin de la guerra fría, la política no ha requerido una amplia participación del Departamento de Defensa. La administración de George W. Bush hizo de la idea un componente central de su campaña anti terrorista y su política de defensa, especialmente en el Medio Oriente.<sup>2</sup> La política se basa en la idea de que los terroristas no son capaces de prosperar donde hay valores y libertades democráticas.

---

*El Mayor Stanley J. Wiechnik, Ejército de EUA, se desempeña en calidad de profesor asistente de Ciencias militares en la Universidad de Northeastern en Boston, Massachusetts. Tiene a su haber una Licenciatura de la*

*Universidad de Indiana y un J.D. de la Escuela de derecho de Vermont. Entre sus asignaciones se puede mencionar el mando de una compañía de ingenieros en Afganistán y Oficial ejecutivo de un batallón de ingenieros en Irak.*

Los métodos elegidos para difundir la democracia fueron una variación de la teoría de democratización basada en la idea de que si se crean instituciones democráticas, los valores de la población cambiarán para adoptar estas instituciones.<sup>3</sup> Si se crean sistemas democráticos, incluyendo los órganos legislativos y ejecutivos con representantes elegidos, la población adoptará la democracia. Además de la estructura del Gobierno, hay que formar y fomentar una sociedad civil económicamente fuerte y educada.<sup>4</sup> Esto requerirá escuelas y otros sistemas socioeconómicos que apoyan la democracia. Esta fue la filosofía *Campo de Sueños*: Si lo construyes, vendrán. En lugares como Afganistán, esto significa un esfuerzo masivo de desarrollo de nación junto con una fuerte presencia de seguridad.

La política requirió que cuando decidimos que era nuestros intereses de seguridad nacional, intervenir en una situación donde había, ya sea, un Estado fallido o habíamos efectuado el cambio

de régimen, no importaba qué forma de gobierno la población local consideraba legítimo. Cuando nos retiramos, la única forma de gobierno que sería permisible, era una que apoyara las instituciones democráticas y no cualquiera, sino que promoviera la libertad individual y tuviera una forma liberal de legitimidad política.

### La actual doctrina y legitimidad

Según el FM 3-24, la legitimidad es el “objetivo principal” en una insurgencia política.<sup>5</sup> Cualquier parte que la población considere legítima, el gobierno o los insurgentes, tiene una clara ventaja en el conflicto. No obstante, el FM 3-24 contiene menos de un párrafo sobre la discusión en cuanto a tipos de legitimidad y absolutamente nada en cuanto a cuáles tipos de legitimidad acepta la población.<sup>6</sup> En cambio, el Manual presume que la población acepta la forma de legitimidad que la fuerza de COIN ofrece a través de elecciones y servicios esenciales. El FM 3-24 no ofrece ninguna



(Soldado Rhonda Roth-Cameron, Ejército de EUA)

El Coronel Sagad, Ejército iraquí, izquierda y el Teniente Coronel (Retirado) John A. Nagl, Ejército de EUA, Ph.D., derecha, autor del libro *Counterinsurgency Lessons from Malasia and Vietnam*, posan para una foto en el distrito Ashshar de Basora, Irak, 3 de agosto de 2008.



Los trabajadores de rescate y soldados estadounidenses buscan entre los escombros de una oficina de la ONU en Bagdad, Irak, después de que un camión bomba destruyera gran parte del edificio durante la Operación Iraquí Freedom, 21 de agosto de 2003.

guía sobre cómo determinar qué conjunto de valores la población local usa o qué forma de legitimidad es probable que acepte. El único método de legitimidad tratado es la prestación de beneficios a la sociedad. La única forma de legitimidad que ofrece es el gobierno constitucional a través de elecciones. No provee ninguna otra alternativa. De hecho, los tipos de legitimidad comúnmente enseñados como arquetipos, tales como los tres del sociólogo Max Weber se mencionan en el manual como tipos de autoridad, no tipos de legitimidad.<sup>7</sup> Aparte de la comparación entre teocracias y liberalismo occidental el FM no hace ninguna mención de alguna forma de legitimidad normalmente asociada con los gobiernos no liberales.

Las operaciones de estabilización pueden ser una gran parte de una misión de COIN (según la naturaleza de la operación). El nuevo FM 3-27, *Stability Operations* (Operaciones de estabilización), llena un vacío en la doctrina de COIN: qué hacer cuando se trata con un Estado que ha fracasado o a punto de fracasar y se requiere la intervención militar

para restablecer el orden y apoyar, o incluso, crear un gobierno que funcione.<sup>8</sup> La doctrina de estabilización es aún más proscriptora cuando se trata de la legitimidad. Se encuentra poca o ninguna discusión sobre si la falta de legitimidad contribuyó a la condición actual del Estado. Peor aún, limita la elección de legitimidad de un comandante. Una sección bajo el título de gobierno y participación trata acerca del fortalecimiento de la participación civil para lograr un cambio positivo duradero mediante el desarrollo de la equidad e igualdad social, género, étnica y racial y, promover los derechos civiles individuales.<sup>9</sup> Los ideales asociados con los sistemas de valores liberales son todos metas loables, pero no encajan perfectamente en las tradicionales normas y valores de la población del país anfitrión.

### **La política actual**

En enero de 2012, la Casa Blanca y el Departamento de Defensa emitieron el documento titulado “Cómo sostener el liderazgo global de

EUA: Las prioridades de defensa del siglo XXI". El documento destaca nuestra nueva política de defensa, la cual refleja las limitaciones de nuestra realidad fiscal del presente y del futuro. En los cambios se encontraba la siguiente guía sobre la futura estabilidad y las operaciones de contrainsurgencia:

A raíz de las guerras en Irak y Afganistán, Estados Unidos hará hincapié en los medios no militares y en la cooperación de militar a militar para enfrentar la inestabilidad y reducir una significativa cantidad de Fuerzas de Estados Unidos en las operaciones de estabilización. Las fuerzas estadounidenses, no obstante, estarán listas para llevar a cabo la contrainsurgencia limitada y otras operaciones de estabilización, de ser necesario, y operar junto con las fuerzas de coalición, siempre que sea posible. En consecuencia, las fuerzas de Estados Unidos conservarán y seguirán perfeccionando las lecciones aprendidas de los últimos diez años en operaciones de contrainsurgencia y estabilización en Irak y Afganistán. *Sin embargo; Las fuerzas estadounidenses ya no tendrán el tamaño suficiente para llevar a cabo operaciones de estabilización prolongadas a gran escala.*<sup>10</sup> [énfasis en el documento original]

---

**Los ideales asociados con los sistemas de valores liberales son todos metas loables, pero no encajan perfectamente en las tradicionales normas y valores de la población del país anfitrión.**

El párrafo claramente augura un ejército más pequeño incapaz de dedicar fuerzas para las operaciones de estabilización a largo plazo, pero también incluye un mensaje más sutil; que nuestras metas en las operaciones de contrainsurgencia y estabilización tendrán que ser mucho más limitadas. No podremos llevar a cabo operaciones a largo plazo para crear estructuras sociales a nuestra propia

imagen. No podremos moldear la legitimidad política.<sup>11</sup> Tendremos que determinar la forma de legitimidad permisible para la población actual y trabajar dentro de esa estructura.

### El efecto sobre la doctrina

Tanto el FM 3-07 como el FM 3-24 están restringidos por la antigua política que limita las opciones de legitimidad política con las que pueden trabajar los comandantes militares. El FM 3-24 implícitamente aboga por la democracia liberal como la principal fuente de legitimidad política. Al mencionar la democracia liberal quiero decir lo que piensan la mayoría de los occidentales sobre cuándo utilizar el término "democracia" —un gobierno basado en los ideales de los derechos humanos que tiene el sufragio universal y elecciones libres y justas entre los candidatos de varios partidos que no se basan en el origen étnico, religión, o un gobierno basado en la ideología nacionalista. Esto es contrario a las democracias funcionales o no liberales que celebran elecciones pero limitan la franquicia o tienen un sistema unipartidista.

La doctrina utiliza la filosofía "si lo construyes, vendrán" que se basa en un enfoque de dos partes. La primera parte es crear instituciones políticas democráticas. Esto implica la creación de un gobierno que incluye una legislatura, el órgano Ejecutivo y Judicial, así como leyes que lo apoyan, junto con las elecciones programadas para satisfacer las diferentes posiciones. La segunda parte es construir una moderna infraestructura que apoye estas instituciones. Estas tienen lugar secuencialmente con alguna forma de elección celebrada, lo más pronto posible, mientras gran parte de la estructura física y económica todavía está en desarrollo. En esencia, la doctrina describe cómo crear una estructura política en el país anfitrión que imite los conceptos occidentales de la democracia liberal moderna.

La legitimidad política está vinculada al sistema de valores de la sociedad.<sup>12</sup> La antigua doctrina afirma que si uno cambia las estructuras sociales y las instituciones a la democracia, la población adopta valores más liberales.<sup>13</sup> Sin embargo,

cambiar el sistema de valores de la sociedad, incluso, con una afluencia masiva de proyectos de desarrollo, ha demostrado ser más difícil de lo que algunos habían pensado. Esto se demuestra por la falta de un cambio real en los derechos de la mujer en Afganistán debido a un sistema de valores tradicionales que limita las libertades de la misma.<sup>14</sup> Si uno no puede cambiar fácilmente los valores de la sociedad, también será difícil cambiar las formas de legitimidad que la sociedad considera permisibles. Si ya no son posibles los programas de modernización extensiva, las formas alternativas aceptables determinantes de legitimidad política serán un objetivo primordial.

---

***Siempre que la insurgencia mantenga la legitimidad política en un segmento de la población, contará con un potencial grupo de combatientes dispuestos a tomar las armas.***

### **La legitimidad política desde una perspectiva militar**

La legitimidad es importante por las siguientes dos razones: La primera tiene que ver con la cantidad de esfuerzo requerido por los dirigentes políticos para imponer su voluntad en la gente. Por lo general, la ciudadanía voluntariamente obedece las órdenes e instrucciones de un gobierno considerado legítimo. Por otro lado, cuando un gobierno carece de legitimidad, necesita usar la fuerza para obtener el cumplimiento de las normas. La coacción puede tomar la forma de soborno para hacer que la población se someta o la violencia o amenaza de violencia para forzar el cumplimiento. La legitimidad puede considerarse como un motivador interno. La gente cumple porque cree que es lo correcto. La coerción o poder, como a veces se le refiere, es un motivador externo. La coerción debe ser lo suficientemente significativa para superar las tendencias naturales de la población. El mantener esa cantidad de coerción resulta costoso, razón por la que, incluso, los dictadores intentan encontrar alguna forma de legitimar su Gobierno. Desde

una perspectiva militar, mantener un gobierno que la población considere ilegítimo requiere de más tropas y fondos que mantener un gobierno legítimo.

La segunda razón por la que la legitimidad es importante para los militares tiene que ver con quién la población siente que tiene la autoridad para usar la fuerza. Cuando un Gobierno es considerado legítimo faculta a uno de sus agentes, como un oficial de la policía, para utilizar la fuerza, incluso, la fuerza letal, la ciudadanía tiene que aceptar esta fuerza como moralmente justa. Un soldado no comete ningún delito cuando mata a un enemigo del estado, bajo órdenes. La conexión con la autoridad que le corresponde, hace que sus acciones sean legítimas. Del mismo modo, la ciudadanía puede considerar criminales a los agentes de un gobierno ilegítimo que utilizan la fuerza. De hecho, la legitimidad es más que simplemente conceder autoridad para usar la fuerza. La legitimidad puede hacer del uso de la fuerza un acto moralmente loable. A menudo, la población considera héroes a los soldados. Si un segmento de la población considera una insurgencia políticamente legítima, concede a los integrantes de la insurgencia la autoridad para usar la fuerza. Esto significa que, si bien el Gobierno puede considerar delictivas las acciones de la insurgencia, los partidarios de la insurgencia no comparten este punto de vista. La población puede considerar moralmente loable lo que el Gobierno ve como una actividad delictiva asesina. De hecho, cada persona que ve la insurgencia como políticamente legítima es ahora libre para convertirse en un soldado que lucha por esa causa. Se consideran combatientes legales. Siempre que la insurgencia mantenga la legitimidad política en un segmento de la población, contará con un potencial grupo de combatientes dispuestos a tomar las armas.

### **Las fuentes de legitimidad política**

Según Jean Marc-Coicaud y David Ames Curtis, la legitimidad política proviene de tres fuentes, a saber: la ley, las normas de la población y el consentimiento de la población.<sup>15</sup> El Gobierno gana



(Sacramento William Greeson. Cuerpo de Infantería de Marina de EUA)

El General de Brigada, Larry Nicholson, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, esquina superior izquierda; comandante de la 2ª Brigada Expedicionaria de la Infantería de Marina-Afganistán, se reúne con funcionarios del Gobierno de la provincia de Helmand en la Base de patrulla Jaker, distrito de Nawa, provincia de Helmand, Afganistán, 23 de julio de 2009.

legitimidad a través de la adhesión a la ley que la población acepta. Esto puede ser más complicado de lo que al principio podría parecer. Hay una cantidad de diferentes fuentes de ley. La ley se basa en las creencias religiosas, el derecho (teniendo en cuenta la base de los derechos humanos) y la ley natural y, la ley positiva (leyes artificiales basadas en principios racionales). Esta multiplicidad de fuentes puede hacer difícil determinar qué tipo de ley la población acepta, pero al hacerlo es fundamental identificar qué tipo de legitimidad la población considerará permisible.

Otra fuente de legitimidad son las normas de la población. Las normas son las reglas sociales que adopta la población. Las normas son importantes porque son un reflejo de los valores de la población. El compartir un sistema de valores permite que las personas trabajen juntas. Por ejemplo, el Ejército estadounidense tiene valores que adopta como parte del esfuerzo de crear un elemento de

cohesión. Todo el mundo sabe qué esperar y puede planificar sus acciones. Las normas proporcionan una forma de administrar la incertidumbre, estableciendo las leyes a las que las personas se adherirán en una situación social dada. Ayudan a crear previsibilidad en un mundo impredecible. Un conjunto común de normas permite que una sociedad funcione como grupo.

La tercera fuente de legitimidad es el consentimiento de las personas. En muchos sentidos, el consentimiento de las personas es el corazón de la legitimidad. El consentimiento de las personas implica un deber implícito de obedecer al Gobierno; reconocer su derecho a gobernar. Los derechos, que por su naturaleza, implican un acuerdo de lo que una persona le debe a otra. Una persona que vive sola en una isla desierta no tiene necesidad de derechos, ya que no tiene a nadie a quien aplicárselas. Los derechos distinguen lo que se le debe a cada persona en función de su situación y escalón

en la estructura de la sociedad. En casi todos los sistemas, el gobernante tiene derecho a utilizar la violencia para hacer cumplir las leyes de la comunidad. En la mayoría de los sistemas, las personas tienen derecho a exigir ciertos bienes, servicios y protecciones. Este acuerdo no escrito constituye la base del consentimiento para ser gobernado.

Cada una de las tres fuentes de legitimidad política descansa en una base, los valores de las personas. Un sistema de valores compartidos es la base de la ley. Para que las personas voluntariamente obedezcan la ley, las mismas deben cumplir con los valores fundamentales de la sociedad. A menudo, las leyes que violan los valores de una persona serán descartadas. Las normas tienen que ver con actividades que están en sintonía con los valores de la sociedad. Un gobierno debe adherirse a los valores y normas de la sociedad, si espera que la población acepte sus reglas. Una sociedad no consentirá voluntariamente el derecho de gobernar a un gobierno que defiende un sistema de valores distinto al de ellos.

La clave para comprender qué Gobierno aceptará la población como legítimo, es comprender los sistemas de valores de la sociedad. En términos generales, existen dos tipos de sistemas de valores, a saber:

**Individual.** En las culturas individualistas hay una conciencia tipo “Yo”.

- La identidad es un asunto individual, a menudo, mientras más individualista, mejor.
- El énfasis se hace en el logro individual.
- Toda persona tiene derecho a su propia opinión y privacidad.
- Las personas se sienten culpables si violan una norma social y son vistos por los demás como responsable de sus actos.
- Los amigos se eligen individualmente.
- Todas las personas son tratadas por igual.<sup>16</sup>

Estos sistemas de valores pueden asociarse con sistemas democráticos liberales o con sistemas políticos que sólo son funcionalmente democráticos o completamente lo opuesto. Las sociedades



(Sargento Don Dees, Fuerza Aérea de EUA)

Un joven afano de una tribu pastún posa para una fotografía cerca de su casa en Kabul, Afganistán, 16 de julio de 2002.

con sistemas de valores individualistas prefieren un gobierno democrático liberal, basado en la idea de que el Gobierno directamente adquiere su poder de la ciudadanía para gobernar.<sup>17</sup> Se respetan los derechos individuales sobre los derechos colectivos. Refranes tales como “es mejor dejar libres a diez hombres culpables que encarcelar a un hombre inocente”, expresan la idea de que el individuo es más importante que el grupo. La legitimidad en este tipo de Gobierno se basa en el liberalismo o la primacía de los derechos humanos individuales.

**Comunal.** Lo contrario es cierto en sociedades con sistemas de valores comunes. En el sistema de valores comunes, una identidad común es lo más importante.

- Los integrantes de la sociedad que tienen un sistema comunal poseen una conciencia tipo “nosotros”; la organización dicta la vida privada.

- Las acciones personales son consideradas dignas de reconocimiento cuando aumentan el nivel y honor del grupo.

- La condición social determina a los amigos.

- Las personas se avergüenzan cuando violan las normas sociales y son vistos por los demás en la sociedad como personas non gratas del grupo.

- Las opiniones son predeterminadas según lo que sea mejor para el grupo.

- Hay una clara diferencia entre cómo son tratados los integrantes del grupo y los que no pertenecen al mismo.

Estas sociedades tienden a ser gobiernos funcionales o no democráticos.<sup>18</sup> Los deseos individuales están subordinados a las necesidades de la comunidad. El lema de los “*Tres mosqueteros*”, “Todos para uno y uno para todos” se refiere a la idea de que la gente apoya y protege al rey y el rey gobierna para el bien de todos. La identidad personal dentro del grupo define las obligaciones de la persona y las del grupo. La identidad común, basada en la afiliación étnica o tribal, religión o ideología nacionalista, es fundamental para estas sociedades. La legitimidad en estos tipos de gobiernos se basa en el ideal del honor y la supervivencia del grupo sobre cualquier derecho del individuo.

### Los tipos de legitimidad política

Basado en los sistemas anteriores, hay dos categorías de legitimidad política: liberal y comunal o comunitaria. El liberalismo, o alguna variación del mismo, es la forma más común de legitimidad en Europa occidental y Estados Unidos. El liberalismo se basa en la ley natural y los derechos individuales. Todas las personas tienen derechos inalienables que el Gobierno no puede restringir. Estos derechos varían en cada nación, pero la idea básica es la misma: las personas tienen derechos que el Gobierno no puede violar. El sistema político más comúnmente relacionado con el liberalismo es la democracia. La democracia y el liberalismo tienen estrechos vínculos, pero no son iguales. El liberalismo es la forma de legitimidad en el que la democracia es un sistema de gobierno.

La alternativa es la legitimidad no democrática. La forma más común es la legitimidad comunal. No se basa exclusivamente en los derechos, sino en una combinación de privilegios y deberes que limitan los derechos. Los integrantes tienen deberes para con otras personas o la sociedad como un todo y le conceden al Gobierno el poder para hacer cumplir estas obligaciones. Por ejemplo, las sociedades como Tailandia que tienen las formas comunitarias de legitimidad, algunas veces, voluntariamente, restringen la libertad de expresión. Tailandia tiene leyes que castiga a todo ciudadano que mancille el nombre del rey. Dependiendo del tipo de legitimidad, las obligaciones pueden provenir de un grupo étnico o tribal, una religión o una ideología como el comunismo. Las sociedades con formas de legitimidad comunitarias aún pueden contar con instituciones funcionalmente democráticas, sin embargo, los occidentales las consideran menos democrática debido al número limitado de partidos políticos o las restricciones de sufragio o el derecho de ocupar un puesto gubernamental.<sup>19</sup>

Las sociedades tradicionales parecen preferir la legitimidad política comunal no liberal. Los valores surgen de la comunidad en su conjunto. Valoran el honor de grupo, la identidad y la supervivencia sobre la identidad individual. Los tres identificadores más comunes son la ideología, la religión y el origen étnico.<sup>20</sup>

La *religión* es, a menudo, una base de legitimidad política en Estados antidemocráticos. Como Irán, muchos Estados utilizan la religión como base para su legitimidad. Otros usan la religión para ayudar a reforzar su legitimidad, generalmente, en la forma de una conexión con una figura religiosa, como el Profeta Mohammed. Por ejemplo, los Reyes tanto de Jordania como de Marruecos se presentan como descendientes directos del Profeta.<sup>21</sup>

Además, el origen puede formar las bases de la legitimidad en un sistema comunal. El ser integrante del clan, tribu o grupo étnico correcto puede ser un prerrequisito para el liderazgo. Básicamente, los kurdos iraquíes gobiernan un país independiente y no están dispuestos a aceptar la legitimidad de reglas por parte del gobierno central de los iraquíes no kurdos. A menudo, la legitimidad basada en la etnicidad se desarrolla de una forma de gerontocracia o reglas impuestas por los integrantes de mayor edad del grupo. A las personas de avanzada edad se les revera y su consejo es buscado en la mayoría de los asuntos importantes.

Los gobiernos no democráticos, también pueden usar *ideologías colectivas* como una base de legitimidad. Por lo regular, estas ideologías toman la forma de una versión extremista de nacionalismo como el fascismo o comunismo. Algunas veces pueden ser gobiernos híbridos donde la fachada de las elecciones apoya la legitimidad del régimen. A menudo, estos regímenes están respaldados por una identidad común y una personalidad carismática. Entre los ejemplos se puede mencionar la Alemania Nazi creada en base al carisma de Hitler y la identidad imaginaria de Aryan, o la presidencia de Nasser en Egipto, creada en base a la combinación de su personalidad y el nacionalismo Árabe.<sup>22</sup>

### **La aplicación —Afganistán**

Afganistán es un ejemplo de cómo el considerar las normas culturales y los valores puede llevar a ver otras formas de legitimidad como soluciones viables. Primero intentamos determinar qué sistemas de valores son comunes entre la población. El liberalismo nunca ha echado raíces en Afganistán

a parte de una limitada porción de la población urbana. No hay ninguna ideología nacional. Los rusos intentaron establecer una y fracasaron.<sup>23</sup> Parece haber suficiente identidad nacional para impedir que el país se desintegre. Ha habido guerras civiles en el pasado reciente, pero no un intento real de un movimiento separatista.<sup>24</sup>

Los dos sistemas de valores más destacados son el sistema tribal o étnico y el sistema religioso. El sistema de valores étnicos o tribales ofrecen una alternativa, pero el país no es homogéneo. En el mismo se encuentra, al menos, siete grupos étnicos principales, en el que los pastunes representan la mayoría.<sup>25</sup> Los pastunes tienen una historia de liderazgo político en Afganistán desde, al menos, 1747.<sup>26</sup> Además, tienen una identidad común y un sistema de valores compartido que proporciona una base de legitimidad política. Sin embargo, debido a la existencia de tantos grupos tribales, las divisiones étnicas han provocado guerras civiles en el pasado, la más recientes, después de la caída del gobierno soviético.<sup>27</sup> Aún así, debemos tener en cuenta que la legitimidad de los sistemas de valores étnicos proporcionan una manera de construir una ciudadanía unida y el diseño de un futuro gobierno; la dinámica del sistema de Gobierno debe permitir los distintos valores tribales de autonomía local que esperan.

La religión es la base para el segundo sistema de valores. Por ejemplo, es la base de la legitimidad que alegan los talibanes. Como un sistema de valores y una base de legitimidad, la religión tiene una base más amplia que la identidad tribal y ha demostrado ser una justificación para que la población, en general, tome las armas. Será aquel que el Gobierno actual no puede directamente enfrentar, pero en su lugar, deberá adoptarlo e incorporarlo en su propio sistema.

Permítanme hacer algunas sugerencias en base a estas observaciones. Si ya no estamos en condiciones de llevar a cabo el desarrollo de nación a largo plazo para cambiar el sistema de valores de la población, entonces debemos llevar a cabo operaciones de estabilización basadas en las fuentes de legitimidad que encontramos. Partiendo de las dos formas de legitimidad existentes y los puntos

fuertes y débiles inherentes de cada una, tal vez una solución podría ser un sistema parlamentario flexible basado en la representación local, elegido o designado por la población local. Tal vez, un sistema basado en partidos desarrollado junto con las líneas étnicas fomentará el desarrollo de coaliciones con objetivos comunes. Si bien los partidos étnicos minoritarios son un elemento dicisor, en realidad sólo reflejan realidades étnicas subyacentes y ofrecen métodos para exponer problemas étnicos sin necesidad de violencia.<sup>28</sup> El Gobierno central, con un primer ministro, se basa en principios islámicos para obtener el apoyo universal. Por último, siempre que sea posible, debemos construir protecciones para los derechos humanos en la Constitución a un nivel permisible para la población, pero que no represente una amenaza para el Gobierno.

Esta puede que no sea la solución preferida de muchas potencias occidentales, pero probablemente sea una realista. En las operaciones de estabilización, los planificadores pueden examinar los costos de las opciones más atractivas. Podemos ver el problema como un continuo que se extiende desde el sistema descrito anteriormente hasta una democracia totalmente liberal. Mientras más lejos nos encontremos del sistema base a lo largo de ese continuo, más difícil se convertirá la misión. Hay un precio a pagar en tiempo y tesoro para cada sistema de norma cultural y valores que se transforman. En una situación de COIN, el mantener gobiernos que pretenden cambiar el sistema de valores sociales requerirá mantener una presencia coercitiva para imponer los cambios culturales hasta que hechen raíces por sí mismos, si es que sucede.<sup>29</sup> Los debates sobre el estado final deseado y el costo de alcanzar dicho estado final, junto con las probabilidades de éxito, deberán producirse antes del inicio de la operación. Los planificadores deben sostener estas conversaciones cuando tengan una mejor comprensión de la relación que existe entre las normas culturales, valores y legitimidad política, no cuando solo pueden considerar una forma de legitimidad política —donde solo una forma liberal de legitimidad iguala el éxito.

### Determinar la legitimidad

La forma de legitimidad que adoptará la gente es una pregunta relevante en las operaciones de contrainsurgencia y estabilización. Es una pregunta que anteriormente no se nos exigía preguntar, porque la política estadounidense siempre ha dado la respuesta. Si ya no hay esta restricción, tenemos la oportunidad de hacer cambios. Los planificadores deben entender los distintos tipos de legitimidad política. Deben aprender a cómo identificar la forma de legitimidad que prefiere la población. Si hay una insurgencia, debemos determinar qué forma o formas de legitimidad está utilizando la insurgencia. Diferentes sectores de la población pueden adherirse efáticamente a diferentes tipos de legitimidad.

En una operación de COIN, también necesitamos determinar cuál es la forma de legitimidad política por la que abogan los insurgentes. ¿Pretenden cambiar totalmente la forma de legitimidad (de una legitimidad tradicional desarrollada en base a una identidad étnica a una legitimidad basada en una identidad religiosa), o sencillamente, intentan cambiar el régimen (cambiando a un grupo étnico por otro)? Estados Unidos debe desarrollar una comprensión profunda de los sistemas de cultura y valores de la sociedad para comprender cómo abordar la legitimidad insurgente adoptándola a través de concesiones políticas u otros cambios de política, mientras el Ejército se centra en eliminar a los principales líderes de la insurgencia y sus fuentes de apoyo.

¿Por qué esto recae en el Ejército? En gran parte porque no hay nadie más que ingrese a un Estado fallido o luche en una contrainsurgencia. Pero, desde otra perspectiva, también es nuestro deber. Si bien nuestra misión es promover la política, también es nuestro trabajo dejar saber a los encargados de elaborar las políticas cuándo piden demasiado al Ejército. Nuestra doctrina actual se aleja del problema de crear una democracia liberal donde ya hay una sociedad tradicional. Tenemos que poder decir a los políticos cuáles son las expectativas realistas para el costo de las operaciones, la duración de las mismas y la probabilidad de éxito. Esto requerirá una mejor

comprensión de la legitimidad política. Mucho de esto, en realidad, tiene que ver con la sociología, psicología y ciencias políticas, sin embargo, eso no significa que fácilmente podemos prender la rosa en el pecho de otra agencia. El ambiente

político y económico ha cambiado. El Ejército debe estar preparado para enfrentar estos cambios, que requieren una mayor comprensión de los efectos de la legitimidad política en las operaciones de COIN y estabilización.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Manea, Octavian y Nagl, John, Dr., (febrero de 2012 "COIN is not Dead: Una entrevista con John Nagl" *The Small Wars Journal*, extraída de <http://smallwarsjournal.com/coin-is-not-dead>.
2. Epstein, Susan, B., Serafino, Nina, M. y Miko, Francis, T., *Democracy Promotion: Cornerstone of U.S. Foreign Policy?* (U.S. Congressional Research Service, RL34296, 26 de diciembre de 2007); Carothers, Thomas, *Democracy Promotion under Obama: Finding a Way Forward* (Carnegie Endowment for International Peace, Policy Brief Núm. 77, febrero de 2009)
3. Serafino, Epstein y Miko.
4. Por ejemplo, recientes escrituras han conectado tales factores como afiliación en las redes de confianza interpersonal, Letki, Natalia, "Socialization for Participation? Trust, Membership, and Democratization in East-Central Europe," *Political Research Quarterly* 57.4 (2004): págs. 665-79; (education) Papaloannou, Elias y Siourounis, Gregorios, "Economic and Social Factors Driving the Third Wave of Democratization," *Journal of Comparative Economics* 36 (2008): págs. 365-87 (también disponible en la pág. Web JSTOR Arts & Sciences II, 27 de marzo de 2012); (Individual income level) Stockemer, Daniel y Benjamin, Carbonetti, "Why do Richer Democracies Survive? The Non-Effect of Unconventional Political Participation". *The Social Science Journal* 47 (2012): págs. 237-51 (también disponible en la página web en ScienceDirect, 27 de marzo de 2012).
5. Departamento del Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Comando de Desarrollo de Combate, Manual de Campaña (FM) 3-24/Mcwp 3-33.5, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2006).
6. *Ibid.*, p. 1-21. En el Manual se ofrece un ejemplo de una comparación entre la legitimidad liberal Occidental y la legitimidad teocrática que se relaciona con las monarquías medievales y la antigua China así como Irán de la época moderna. En lugar de describir los distintos tipos de legitimidad o tratarlos, provee 6 posibles indicadores de la legitimidad.
7. Si bien es técnicamente correcto, en el Manual se confunden dos conceptos, la autoridad y la legitimidad, de una manera que les permite descartar otras formas de legitimidad. Según Weber, la legitimidad era una creencia en la autoridad de un líder o gobierno. Beetham, David, *The Legitimation of Power* (Atlantic Highlands, New Jersey: Humanities Press International, 1991). Esa creencia podría estar basada en uno de los "tres tipos puros de autoridad legítima" de Weber: racional, tradicional o carismático; Weber, Max, *The Theory of Social and Economic Organization* (Nueva York: The Free Press, 1947).
8. Caldwell, IV, Teniente General William B. y Leonard, Teniente Coronel Steven M., "FM 3-07, Stability Operations: Upshifting the Engine of Change", *Military Review* (Julio-agosto de 2008): p. 6.
9. En el Manual se estipula que las actividades de desarrollo de capital social están basadas en los pilares que incluyen "los derechos humanos mediante la fomentación y protección social, económica, cultural, política, civil y otros derechos humanos básicos y equidad e igualdad fomentando la equidad e igualdad de oportunidades entre los ciudadanos en términos de género, recursos sociales y económicos, representación política, etnicidad y raza". FM 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: GPO, octubre de 2008).
10. *Sustaining U.S. Global Leadership* (Electronic Resource): Priorities for 21st Century Defense, 2012) (también disponible en el la web en NUCAT, 15 de febrero de 2012).
11. Si esto es incluso posible.
12. Coicaud, Jean-Marc y Curtis, Armes David, *Legitimacy and Politics: A contribution to the Study of Political Right and Political Responsibility* (Cambridge: Cambridge University Press, 2002).
13. Serafino, Epstein y Miko.
14. Newhall, A.M., "Women's Rights in Afghanistan: Tradition versus Modernity", *The Diplomatist*, publicado 11 de abril de 2011, extraído de <http://www.diplomatist.org/archives/713>.
15. Coicaud y Curtis.
16. Hofstede, Geert, Hofstede, Jan Gert y Minkov, Michael, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival* (Nueva York: McGraw-Hill, 2010).
17. Wiechnik, Stan, "Introduction to the Locus of Legitimacy and State Stability", *The Small Wars Journal* (2011).
18. Rokeach, Milton, *The Nature of Human Values* (Nueva York: Free Press, 1973).
19. Por ejemplo, en 2006 las elecciones parlamentarias palestinas, Hamas ganó una clamorosa victoria que muchos occidentales no comprendieron ya que no encajó con su comprensión de democracia.
20. Schlumberger, Oliver, "Opening Old Bottles in Search of New Wine: On Nondemocratic Legitimacy in the Middle East," *Middle East Critique* 19(3) (2010): págs. 233-50.
21. *Ibid.*
22. Cook, David, "The Arab Spring and Failed Political Legitimacy," *Hedgehog Review* 13(3) (2011): págs. 37-46; Schlumberger, Oliver, "Opening Old Bottles in Search of New Wine: On Nondemocratic Legitimacy in the Middle East," *Middle East Critique* 19(3) (2010): págs. 233-50.
23. Goodson, Larry y Johnson, Thomas H., "Parallels With The Past—How The Soviets Lost In Afghanistan, How The Americans Are Losing," *Orbis* 55 (2011): 577-99 (también disponible en la pág. web *ScienceDirect*, 14 de febrero de 2012).
24. Barfield, Thomas, "Afghanistan's Ethnic Puzzle," *Foreign Affairs* 90.5 (2011): págs. 577-99 (también disponible en la pág. web Business Source Complete, 14 de febrero de 2012).
25. *Ibid.*
26. Saikal, Amin, "Afghanistan and Pakistan: The Question of Pashtun Nationalism?" *Journal of Muslim Minority Affairs* 30.1 (2010): págs. 5-17 (también disponible en la pág. web *Academic Search Premier*, 14 de febrero 2012).
27. Barfield, págs. 54-65.
28. Ishiyama, John, "Do Ethnic Parties Promote Minority Ethnic Conflict?" *Nationalism & Ethnic Politics* 15.1 (2009): págs. 56-83 (también disponible en la pág. web *Academic Search Premier*, 14 de febrero de 2012).
29. Los soviéticos intentaron, por generaciones, eliminar las normas culturales y valores que formaron parte y parcela de la iglesia católica sin éxito alguno. Podían suprimir la práctica abierta de la religión pero no pudieron cambiar el sistema de valores subyacentes que la respaldaban.

# Siete consideraciones de la teoría de diseño: Una metodología para lidiar con problemas mal estructurados

Mayor Ben Zweibelson, Ejército de EUA

**A** MENUDO, LOS LÍDERES militares y gubernamentales a nivel estratégico, operacional y táctico tienen dificultades para fusionar la teoría de diseño con los procedimientos y doctrina en la planificación militar.<sup>1</sup>

En el campo de batalla, en la oficina y en las salas de clase, las instituciones militares occidentales emplean la “planificación conceptual” que a menudo es difícil integrar en el proceso de toma de decisiones militares tradicional, la doctrina y la educación militar profesional.<sup>2</sup> Si bien esta metodología de hacer sentido y de planificación conceptual recibe distintos nombres de las naciones y sus fuerzas de defensa, muchos incluyen el término “diseño” para distinguir la metodología del proceso de toma de decisiones y planificación tradicional. En el presente artículo, se usa el término más genérico y no relacionado de “teoría de diseño” en lugar de otra frase de una institución específica extraída del léxico.<sup>3</sup>

La teoría de diseño es difícil por diversas razones, entre las cuales se encuentra el inspirar a los militares profesionales a reflexionar sobre cómo piensa su institución. Además, la teoría de diseño nos estimula a reflexionar sobre cómo no piensa nuestra organización y por qué.

En el presente artículo, les presento siete fenómenos interrelacionados de la teoría de diseño que

parecen emerger, regularmente, cuando se fusiona esta teoría de diseño con el proceso de toma de decisiones militares en los ambientes complejos. Los líderes a nivel táctico, operacional y estratégico pueden considerar útiles algunos o todos estos fenómenos mientras contemplan las operaciones militares en futuros ambientes complejos e inciertos. Estas observaciones reflejan mis propias experiencias en el uso de la teoría de diseño con la planificación militar en Afganistán de 2011 a 2012 en una variedad de actividades de planificación conjunta, mientras estaba asignado a la Misión de Entrenamiento de la OTAN en Afganistán a nivel operacional.<sup>4</sup> Estas consideraciones son pertinentes en las instituciones militares así como en los campos de actividad tanto gubernamentales como de administración de empresas, donde las iniciativas de planificación enfrentan ambientes complejos e inciertos. La teoría de diseño pretende evitar establecer procedimientos y secuencias. Sin embargo, para comenzar con el concepto de un “problema” resulta útil hablar sobre los usos de la teoría de diseño.

## 1. A fin de apreciar el partido de ajedrez, deje de pensar tanto en las fichas

Los líderes que intentan fusionar la teoría de diseño con las iniciativas de planificación militar deben distinguir entre la lógica que prefieren usar

---

*El Mayor Ben Zweibelson, Ejército de EUA, actualmente sirve en calidad de oficial de operaciones del 1-2 Regimiento de Caballería en Vilseck, Alemania. Es veterano de Irak y Afganistán, donde sirvió recientemente con la Misión de Adiestramiento de la OTAN en Afganistán, encabezando los esfuerzos de planificación a nivel operacional que fusionaron*

*la teoría de diseño con la planificación detallada. Cuenta a su haber con una Maestría de la Universidad Estatal de Luisiana, una Maestría de Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y una Maestría de Artes militares operacionales del Programa de la Escuela de Comando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea de EUA.*



El Teniente Primero Spencer Tadken, Ejército de EUA, derecha, revisa la técnica de puntería con un soldado afgano en el entrenamiento en la Base Operacional Avanzada Shank, en la provincia de Logar, Afganistán, 13 de marzo de 2012.

diversos grupos y organizaciones y el vocabulario y conceptos relacionados.<sup>5</sup> Las instituciones militares se beneficiarán al tomar en cuenta qué significa un “problema”, lo que no significa y por qué. ¿Son todos los problemas militares definibles, explicables y solucionables? ¿Tiene que ser tangible un problema para que usemos herramientas militares a fin de “resolverlo”? ¿Qué sucede con la solución planificada si el problema cambia con el tiempo? Si identifica algo como un problema, se concentra en el mismo y logra su objetivo solo para encontrar que el problema se convirtió en otra cosa, ¿se concentra en el problema o solo en los síntomas de algo más grande?<sup>6</sup>

Cuando buscamos problemas tácticos y descubrimos asuntos centrales más grandes que surgen de los mismos, por lo regular, relacionamos la incertidumbre con estos conceptos. Los teóricos de diseño usan el término útil “meta-problema” para tratar los asuntos complejos que van más allá de los conjuntos de problemas tácticos y lineales. Al agregar el prefijo “meta” a los conceptos tales como “problema”, “pregunta” y “narrativa”, cambiamos el significado de las palabras de algo específico a algo general, holístico y, por lo regular, se resuelven con preguntas aún más profundas.<sup>7</sup> ¿Se percató de que muchas de las preguntas presentadas sobre “problemas” en el párrafo anterior llevaron a más preguntas en lugar de respuestas? ¿En lo que

respecta a la teoría de diseño, eso es, en realidad, algo bueno!

Prefiero usar el término “fenómeno” en lugar de “problema” para distinguir entre los elementos tácticos y tangibles que fácilmente se clasifican como problemas y los asuntos más esquivos y auto-organizados o tensiones intrínsecas que perduran y evolucionan con el tiempo en un ambiente complejo, sin embargo, independientemente de los términos que se usan, siempre que haya una buena lógica que sustente el lenguaje común de una organización, se pueden comunicar eficazmente.<sup>8</sup> Las palabras importan; revelan más sobre cómo una organización prefiere buscar la

comprensión y lo que se rehúsa a ver.<sup>9</sup> Esto llega a ser crítico cuando una organización comienza su planificación. Si no identifica el meta-problema o los asuntos básicos, podría arriesgarlo todo por las metas equivocadas.<sup>10</sup>

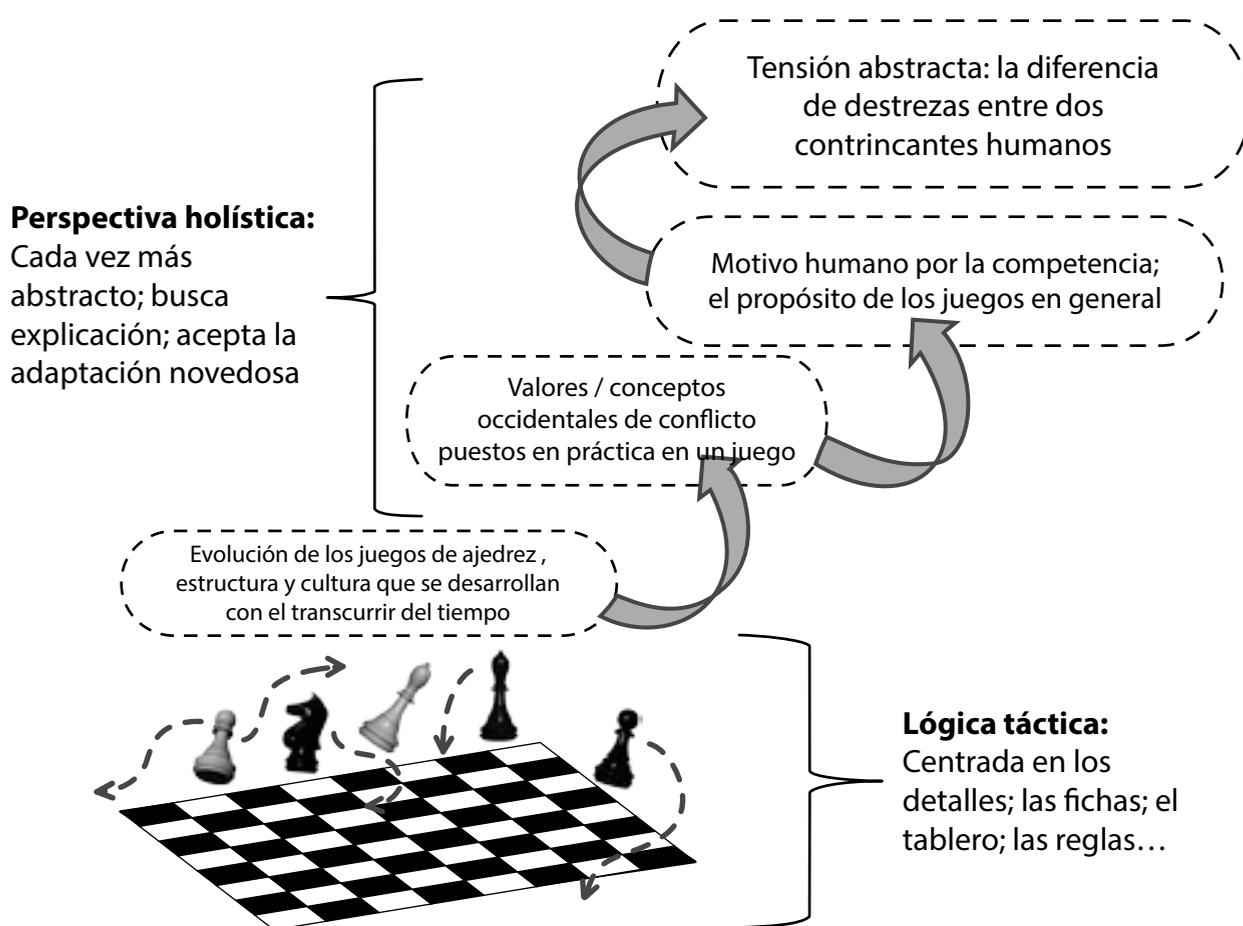
Los problemas tácticos resultan atractivos para las instituciones militares porque fácilmente pueden integrarlos con una métrica cuantificable, las curvas de la campana de Gauss y los análisis matemáticos y, reducir la incertidumbre de un ambiente.<sup>11</sup> Sin embargo, mientras más complejo y adaptable sea el ambiente, menor será que algunas de estas metodologías de planificación expliquen o reduzcan la incertidumbre.<sup>12</sup> Aquí es donde las instituciones militares y gubernamentales prefieren buscar éxitos a corto plazo y codificarlos en procedimientos generales, a menudo, en forma doctrinal.<sup>13</sup> Por consiguiente, la solución de problemas lleva al establecimiento de procedimientos. Poderosas fuerzas en la institución castrense canonizan la doctrina y el uso universal de las lecciones aprendidas.<sup>14</sup>

Si bien la solución de problemas a través de la tradicional toma de decisiones militares, a menudo, lleva al establecimiento de procedimientos, la teoría de diseño valora cómo los fenómenos más profundos, a menudo, llevan a procesos emergentes en un sistema complejo y adaptable.<sup>15</sup> Los procesos emergentes son distintos a los procedimientos. La teoría de diseño resiste la

metodología rígida tipo “colorear por números” que impone la lógica basada en procedimientos. Considere dos contrincantes en un partido de ajedrez. El Estado Mayor de una organización que prefiere pensar con una lógica basada en procedimientos, probablemente desarrollará procedimientos que se centran completamente en las fichas de ajedrez. Estos procedimientos pueden parecerse a un libro de juegos de un equipo deportivo con intrincados movimientos basados en giros y complejas metodologías lineales para ganar. Las fichas de ajedrez enemigas pueden presentar la selección de blancos del “premio mayor”. Estas metodologías son útiles en la subsecuente planificación y ejecución detalladas, pero, por lo regular, no apoyan muchas de las acciones subsecuentes. Al solo tomar en cuenta el tablero de ajedrez, las fichas de ajedrez y las

reglas del juego, se impide que la organización se dé cuenta de lo que hay fuera del tablero. Esta metodología puede fijar la atención de su Estado Mayor en un ciclo interminable de descripción y categorización que jamás se percatará de los verdaderos fenómenos activos.<sup>16</sup>

A fin de hacer que su Estado Mayor tome en consideración los fenómenos y procesos emergentes más profundos, debe hacer que dejen de pensar en el tablero de ajedrez. A un nivel superior del tablero de ajedrez están las metas-procesos y fenómenos emergentes. Los movimientos de las fichas de ajedrez son indicaciones de mayores fuerzas en acción. El pensamiento reduccionista y táctico se centra en específicas fichas de ajedrez enemigas, mientras que la teoría de diseño estimula al Estado Mayor a considerar el fenómeno “destreza” (ver Figura 1). Nos pide considerar cómo la destreza



**Figura 1: El diseño estimula el pensamiento “más allá del tablero de ajedrez”**

en el juego de ajedrez del enemigo es una presión emergente que incide en todo el ambiente. Este modo de pensar puede hacer que el Estado Mayor improvise y se adapte para superar la falta de destreza a fin de influir que el sistema se transforme a un estado futuro más ventajoso para la institución.<sup>17</sup> Por último, puede ser que la meta ni siquiera sea ganar una partida de ajedrez específica, sino algo más allá. Por lo tanto, la solución de problemas tácticos y el

establecimiento de procedimientos centrarán la energía y resultados del Estado Mayor en metodologías centradas en las fichas de ajedrez. Para hacer que el Estado Mayor no se enfoque en las fichas de ajedrez sobre un área específica en el tablero, a menudo, resulta indispensable transformar el pensamiento de diseño a la planificación militar.

## 2. Saber cómo bañar a los bebés antes de votar el agua de la bañera

Algunos se preocupan de que el diseño tienda a pasar por alto la doctrina y “botar al bebé junto con el agua de la bañera”. Considero que la mayoría de las doctrinas más bien inhiben el pensamiento crítico y creativo, pero su uso es innegable. Tal vez uno de los más grandes obstáculos que tienen que superar las instituciones militares es la fuerte influencia que tiene la doctrina en los militares profesionales.<sup>18</sup> (Muchas empresas moldean sus procesos de planificación y toma de decisiones de manera parecida.) Las instituciones militares se identifican como grupos que consistentemente pueden producir resultados universales en distintas condiciones. A fin de hacerlo, las instituciones militares occidentales crean narrativas que se



(Ejército de EUA, Especialista Jason Nolte)

El Sargento Segundo Marcus Emillo, Ejército de EUA, derecha, se comunica, por medio de un intérprete, con su contraparte de la Policía de Orden Civil Nacional de Afganistán durante una patrulla en el distrito de Maiwand, provincia de Kandahar, Afganistán, 24 de febrero de 2012.

convierten en la base de la doctrina, políticas, procedimientos y lenguaje. No obstante, esto tiene un precio.

A fin de adecuadamente poner en práctica la teoría de diseño, un líder debe considerar que la doctrina influye en cómo nuestros militares prefieren pensar. Los puntos débiles principales de la doctrina son la rigidez, incapacidad de improvisar y resistencia ante todo cambio que amenace la importancia de la organización que propone la doctrina.<sup>19</sup>

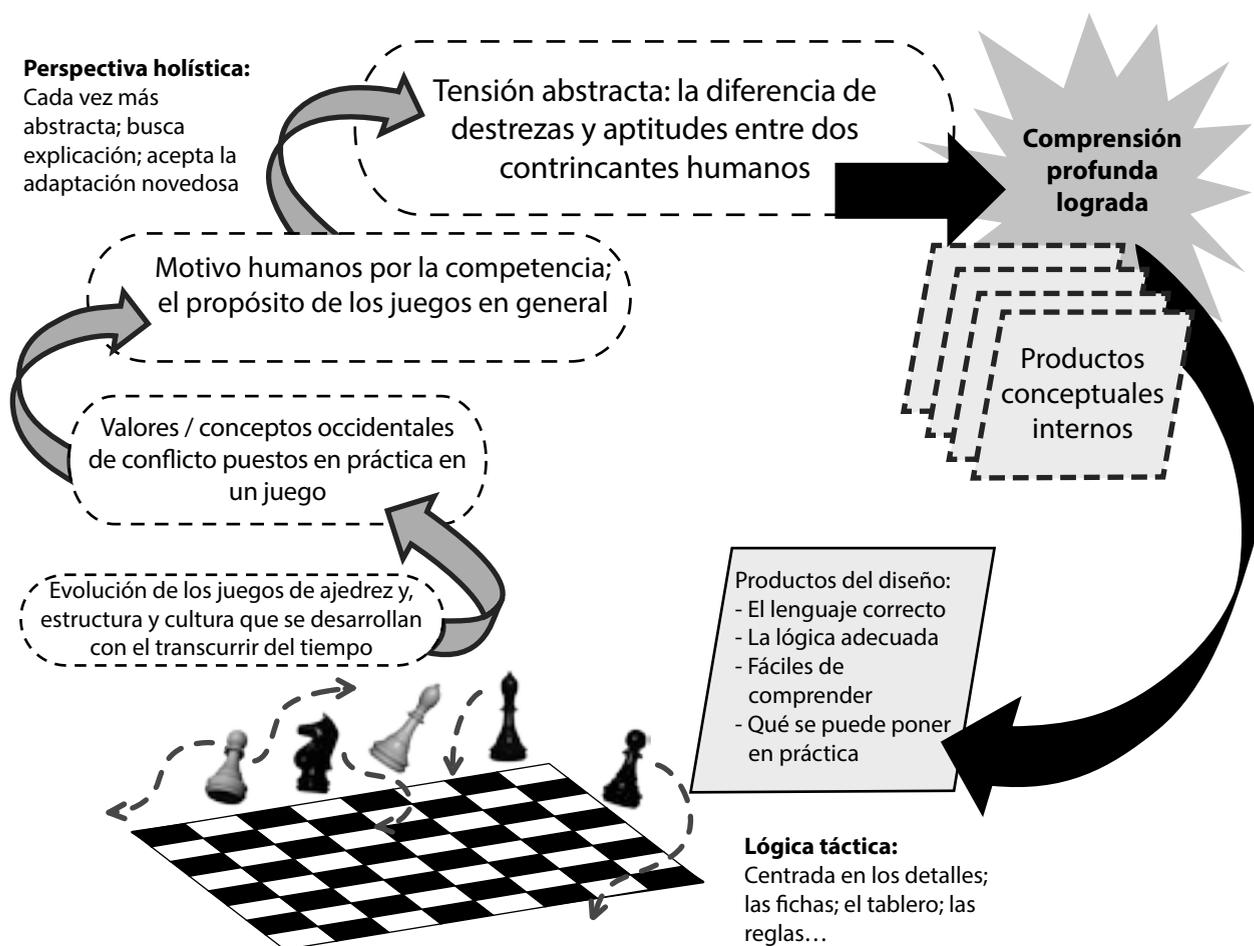
Los líderes no solo deben comprender la doctrina en su contenido sino en su *contexto*, la metodología de la institución militar en los ambientes de conflictos. Esto incluye el pensamiento crítico y contrario que explora perspectivas opuestas. Solo entonces los líderes pueden colaborar a fin de usar la teoría de diseño para pasar por alto, cuidadosamente, la doctrina (de ser necesario) y sustituir los conocimientos de otros campos, conceptos o teorías.

Por lo regular, los profesionales de diseño usan el término “*bricolage*” [N. del T.: o bricolaje, palabra francesa que significa un objeto hecho de varios materiales que se tienen disponibles] para expresar

el concepto.<sup>20</sup> A fin de hacer el *bricolage* una iniciativa de planificación híbrida, un líder puede inculcar los elementos de la teoría de enjambre [*swarm theory*], la filosofía post moderna, la planificación conceptual interinstitucional y la planificación de escenarios basados en modelos empresariales en las sesiones de juegos de guerra, mientras aún usa muchos términos, conceptos y procesos militares centrados en la doctrina. Si una especialidad o campo añade valor, independientemente de su origen, merece la consideración legítima. A fin de pasar por alto un concepto o metodología y mantener la honestidad intelectual, se debe comprender en qué contribuye o no el concepto o metodología a la solución del problema en cuestión. Por último, alguna doctrina puede ser útil y debemos dejar una que otra en el librero para otra ocasión.

### 3. En los ambientes complejos, a menudo, los últimos asientos del estadio son mejores que los que están a en el medio.

La teoría de diseño busca una evaluación holística de ambientes complejos y dinámicos a través de la abstracción. Los líderes enfrentan desafíos significativos cuando intentan cambiar la perspectiva del Estado Mayor de una que aísla, reduce y categoriza a otra que presume tomar una postura amplia y, por lo regular, ambigua.<sup>21</sup> No resulta fácil hacer que su Estado Mayor cambie. ¿Cuántos procesos y grupos de trabajo de selección y adquisición de blancos se dan semanalmente en un equipo de combate de brigada? ¿Está predispuesto su Estado Mayor a aislar y reducir aún más la información a través de las sesiones iterativas de planificación, selección y adquisición de blancos?<sup>22</sup> La tendencia



**Figura 2: El desarrollo de productos del diseño ofrece una profunda comprensión del tablero**

a comunicar la información verticalmente (*stove-piping*) en lugar de lateralmente, indiscutiblemente, está presente.<sup>23</sup>

Para los líderes, una metodología útil que los ayude a guiar un Estado Mayor hacia el pensamiento abstracto implica el uso de preguntas tipo “qué” versus “por qué”.<sup>24</sup> Si aparece un producto, historia o resultado el cual parece responder a las preguntas centradas en “qué”, es probable que el Estado Mayor esté usando la lógica reduccionista que sigue aislando y categorizando la información en pedazos cada vez más pequeños y, aparentemente, más fáciles de controlar. Lo hacemos rutinariamente con casi todos los aspectos de la planificación detallada desde los “premios mayores” de las operaciones especiales hasta las oficiales policías femeninas afganas en la provincia de Wardak. Las preguntas que se centran en “qué” llevan a respuestas reduccionistas, o a más análisis que aíslan y fragmentan los sistemas complejos.

Por otro lado, las preguntas que se centran en “por qué” generan distintos resultados. A menudo, las preguntas tipo “por qué” llevan a la abstracción y a una apreciación holística y generan más preguntas (y menos respuestas), lo cual perturba a las instituciones militares debido al aumento de la incertidumbre. Las preguntas “por qué” suelen apartar al Estado Mayor de la lógica reduccionista y llevarlos a una apreciación de actores y fenómenos dinámicos de un sistema, lo cual lleva a una profunda comprensión de la complejidad sin falsas ideas de cuán incontrolable es.

A fin de integrar el diseño en la planificación militar, hay que sintetizar en lugar de analizar. La “sinergia” es diferente al análisis centrado en las preguntas tipo “qué” en el que un analista puede producir volúmenes de datos sobre las distintas piezas de una bicicleta y, la síntesis, en su lugar, construirá una bicicleta con las piezas y preguntará por qué alguien quiere montarla.<sup>25</sup> La sinergia se da cuando el todo es más grande que el total de las partes. Los sintetizadores preguntan por qué en lugar de qué y ven los sistemas complejos en términos holísticos en lugar de intentar

aislarlos y reducirlos a elementos mensurables para la categorización.<sup>26</sup> El analista acumula montones ordenados de piezas de bicicleta. El sintetizador de diseño administra el taller de reparación de bicicletas.

#### **4. Cuando su organización quiere matarlo, no siempre es algo malo**

Con frecuencia, en las fuerzas armadas usamos el término “pensamiento crítico”, pero ¿sabemos hasta qué grado utilizarlo? El filósofo Michel Foucault proporcionó una explicación de cómo el pensamiento crítico denota riesgo con su término “problematización”.<sup>27</sup> Foucault usó el ejemplo de un anciano filósofo convocado por un emperador como metáfora para su problematizador. El emperador convocó a tontos y bromistas para su sátira, pero también convocó a filósofos por su sabiduría, perspicacia y pensamiento crítico.

Mientras que el tonto arriesga su empleo futuro y, a veces, hasta su vida si no entretiene a su público, el filósofo se arriesga a fracasar si aconseja mal al emperador. Tanto el filósofo como el tonto obtienen beneficios cuando proveen entretenimiento o consejo que beneficia al emperador. El militar profesional se convierte en el problematizador cuando proporciona consejo válido y útil al emperador (el líder de mayor jerarquía) el cual le desagrada debido a su naturaleza crítica. A veces, los oficiales de mayor jerarquía de nuestra institución pueden no querer escuchar la verdad porque la verdad duele. Es posible que el emperador mate al filósofo si le da un buen consejo y el mismo amenace los principios o valores fundamentales de la institución.

Sin embargo, el problematizador corre otro riesgo, el cual no proviene del emperador, sino de la institución en general. Si el problematizador, críticamente, aborda un asunto en la institución y esto amenaza destruir o marginar algo profundamente valorado, es posible que no importe que el consejo sea beneficioso para la institución a largo plazo. Colectivamente, la institución puede ferozmente atacar y silenciar o destruir al problematizador en un acto de

auto-preservación. Muchos reformistas en la historia sufrieron esta suerte. El tonto solo tiene que entretener y ganar aplausos para ganarse la vida, pero el problematizador arriesga la muerte a manos de las fuerzas institucionales que moldea nuestra lógica colectiva y las dinámicas de grupo. Equivocarse lo matará, ¡y ser acertado también lo puede matar!

En los tiempos modernos, una institución “mata” a un militar profesional por medio de la marginación, obstruccionismo, o incluso, la cesantía. Los líderes que usan la teoría de diseño corren riesgos similares, en que la institución prefiere seguir haciendo las cosas de determinada manera y fracasar en lugar de transformarse a una forma más exitosa, pero menos familiar.

### **5. Los conceptos defectuosos en la planificación militar se parecen a los familiares que se aparecen, sin ser invitados, a su celebración del día de acción de gracia**

La teoría de diseño beneficia a los líderes estratégicos, operacionales y tácticos a pesar de su incapacidad de siempre influir en los ambientes complejos. Los líderes de nivel estratégico pueden adquirir una profunda comprensión de un problema inicuo que les obliga a apreciar los fenómenos nacionales, políticos o hasta internacionales en los que la organización militar no puede influir directamente. Los líderes a nivel operacional y táctico en la misma organización, pueden aprender a apreciar los mismos fenómenos y otros en la institución castrense pueden llegar a una concienciación similar. Nuestras fuerzas armadas verdaderamente luchan contra situaciones que no pueden totalmente comprender y se les hace difícil prever las futuras medidas o cambios. Un profesional de diseño no puede influir en muchas cosas, sin embargo, el solo apreciar el gran número de fenómenos que hay en un sistema complejo, le da al líder la oportunidad de influir más eficazmente en su organización. “Pensar en cómo piensa su organización” es un proceso de reflejo crítico que ofrece muchas posibilidades.

Por ejemplo, la Operación *Enduring Freedom* ha durado más de una década para las Fuerzas Armadas de EUA, sin embargo, dados los ciclos de despliegue y repliegue de las unidades, se podría decir que en lugar de una sola década de conflicto, en realidad, nuestras fuerzas armadas han luchado 11 distintos conflictos de un año de duración cada uno en la misma región. Casi toda organización que entra en el ciclo hereda el plan y conceptos relacionados, de la unidad saliente que sus predecesores previamente respaldaron. En cualquiera de los ciclos anuales de despliegue y repliegue, un comandante a nivel operacional o táctico puede ver que el concepto para asegurar a la población civil y establecer la seguridad nacional colectiva en Afganistán, es un concepto defectuoso. Incluso, si fuera absolutamente correcto, ¿cuán exitoso sería un comandante de división o brigada en cualquier intento de provocar un contratiempo en la planificación de contrainsurgencia de las fuerzas de la coalición a largo plazo? Por lo regular, la jerarquía militar no reacciona bien a una redefinición de toda la lógica operacional en una campaña militar, independientemente de cuán convincente sea la lógica.<sup>28</sup> Si el empleo del diseño posiblemente pone a un líder en esa situación, ¿cuáles son las opciones?

En calidad de planificador, no estaba impresionado con los centros de gravedad en el campo de actividad de planificación militar conjunta, conocido como “diseño operacional”. Me di cuenta de que no estaba de acuerdo con la lógica del mismo, sin embargo, no pude pasarlo por alto en nuestro diseño final. Esto fue similar a recibir una visita inoportuna de familiares. A veces tiene que aceptar las deficiencias que el pensamiento de diseño ha ayudado a identificar para usted, pero la organización no está dispuesta a corregirlas. Si su tío loco suele visitarlo en el día de acción de gracia, tendrá que planificar el día tomando a su tío en consideración. Si su organización exige conceptos de planificación que no encajan en su comprensión del problema, o intenta usar procedimientos que carecen de uso, siempre resulta mejor apreciar por qué y

cómo su organización los usa de manera que pueda desarrollar maneras de tomar medidas dentro del sistema, a pesar de la presencia de los mismos.

## **6. La hoja de partitura musical de la orquesta es lineal; la música de jazz no es lineal**

El debate sobre la planificación no lineal versus la lineal ha confundido a la actual generación de militares profesionales, a la vez que no explica mucho sobre cómo funciona lo “no lineal” en el proceso de toma de decisiones militares. La doctrina del Ejército describe los problemas mal estructurados como “los más interactivos; también los más complejos, no lineales y dinámicos y, por lo tanto, los más difíciles de resolver”.<sup>29</sup> Sin embargo, la doctrina ni el sistema de educación militar profesional, en realidad, explican qué quiere decir no lineal, cuando se compara con la planificación lineal tradicional. Muy pocas palabras de moda han ganado un similar estatus en el léxico militar moderno tal como la frase “no lineales”, sin embargo, por lo regular, como institución, no comprendemos o describimos lo que significa la frase no lineal, específicamente a nivel operacional y estratégico.

Para los humanos, los procesos lineales son instintivos. Corresponden a una época y lugar cuando un suceso desencadenaba en otro. El Manual de Campaña del Ejército de EUA 5-0, *The Operations Process*, advierte sobre las trampas que presenta el pensamiento lineal con respecto a los sistemas complejos adaptables. La primera trampa es *intentar prever y dictar los acontecimientos con demasiada antelación. Esto puede dar como resultado creer que un plan puede controlar el futuro*. Las personas tienden a elaborar un plan con base en presunciones de que el futuro será una continuación lineal del presente”.<sup>30</sup> Esto es un consejo válido, sin embargo nuestra doctrina jamás distingue, eficazmente, entre la planificación lineal y la no lineal, lo que deja estancados a los líderes.

Tome en consideración una gran orquesta, con su amplia variedad de instrumentos y

músicos. El compositor se asemeja al equipo de planificación y el director de orquesta es el comandante. Tal como la hoja de partitura de la orquesta, las iniciativas de planificación lineal de la organización militar, rutinariamente, siguen un patrón similar donde el equipo soluciona, con antelación, la interacción compleja de sus instrumentos y la reduce a notas musicales escritas que se distribuyen a los músicos. Mediante múltiples prácticas, la orquesta, dirigida por el director, aprende a trabajar en equipo para producir música en lugar de un ruido caótico. Esto funciona en sistemas tan sencillos y cerrados como una sala de sinfonía, donde se puede adquirir claramente definidas metas a través de la planificación lineal.

Sin embargo, la institución militar de hoy en día suele sustituir lo “no lineal” con el pensamiento lineal e intenta hacerlo mientras enfrenta problemas mal estructurados. En lugar de reconocer la naturaleza adaptable y emergente de la complejidad, empleamos la lógica de causalidad lineal y conceptos de planificación de ingeniería inversa para formular intrincados planes de campaña que regresan a los estados finales predeterminados y se consolidan con acciones preconcebidas establecidas a lo largo de las líneas de esfuerzo.<sup>31</sup> Una orquesta no toca la música al revés, sin embargo, por lo regular, así elaboramos nuestros planes.

La teoría de diseño considera que las verdaderas metodologías no lineales están libres de las cadenas de la estructura de planificación lineal. La “A” no lleva a la “B”, ni un plan “C” secundario se da cuando la organización llega a la “B”. A diferencia de una orquesta vinculada a una hoja de partitura predeterminada, un grupo de músicos de jazz sin ninguna hoja de partitura improvisa junto con el ritmo del percusionista y toca según las adaptaciones y los músicos de la banda. Con el tiempo, su música surge en una forma lineal, pero no sigue un camino rígido y, en su lugar, depende del sentido y decisiones intuitivas mientras transforma el ambiente complejo. La audiencia de la orquesta no influye en su música, pero la multitud alrededor de un

grupo de jazz posiblemente influye en las improvisaciones del conjunto de jazz. El conjunto de jazz ajustará el curso, sin embargo, no seguirá ninguna partitura establecida para permitir la creatividad y exploración a fin de descubrir improvisaciones aún más eficaces que agraden a la audiencia. La prueba y error impulsa este proceso y también lo hace el pensamiento divergente. Sin embargo, las operaciones militares no son conciertos de jazz y no resolveremos los problemas militares mal estructurados a través de medidas que no siguen un plan establecido.

La teoría de diseño no debe subscribirse a la planificación lineal, sin embargo, los productos del diseño deben convertirse en elementos lineales para ayudar a la fuerza con la planificación y ejecución detallada. Lo que se convierte en algo crítico es lograr el equilibrio adecuado y contar con una metodología adaptada para cada ambiente.<sup>32</sup>

Cuando los líderes establecen sus equipos de diseño y consideran las metodologías de planificación, necesitan recordar que los planificadores suelen pensar y explorar mediante elementos lineales tradicionales y estimulan la divergencia en su lugar. La apreciación de un sistema complejo requiere que un equipo de planificación dedique mucho más tiempo en la exploración del sistema en lugar de intentar “resolverlo”. En lugar de considerar el estado final deseado y forzar al sistema complejo a responder de la manera deseada mediante la estructuración de su plan a la inversa, los profesionales del diseño deben investigar por qué el sistema se comporta de la manera observada y cómo pueden influir en el mismo mientras se transforma con el transcurrir del tiempo.

En lugar de estrictamente poner en práctica un estado futuro a la cual una línea de esfuerzo debe ceñirse, los planificadores pueden explorar distintos estados futuros que reconocen el alto nivel de incertidumbre inherente en los problemas mal estructurados. Esto necesita ir más allá de los planes secundarios y continuaciones y, tomar en cuenta la acción militar que improvisa, con el transcurrir del tiempo, a medida que el estado

emergente del sistema llega a ser más claro y los fenómenos observados se transforman mientras que interactúan y se adaptan a nuestras acciones. Si bien las organizaciones militares no pueden llevar a cabo la planificación detalla “fuera de lo prescrito”, sí podemos pensar críticamente sobre cómo comprendemos el tiempo y espacio y explorar las distintas maneras de visualizar la planificación conceptual que se libera de la causalidad lineal simplista relacionada con la planificación de campaña tradicional. Cuando llega la hora de transformar los resultados de diseño en productos para la planificación detallada, se presenta un obstáculo final de planificación crítica.

### **7. Los bosquejos y colaboraciones emergentes no son resultados del diseño**

Tal vez, una de las cosas más dañinas que hacen los diseñadores a una teoría de diseño es presentar productos emergentes como resultado del trabajo de diseño. Uso el término “productos emergentes” para describir el gran número de bosquejos, sesiones de pizarra virtual y diapositivas de *PowerPoint* complejas y, frecuentemente, absorbentes que los equipos de planificación formulan en su proceso de comprender y apreciar un problema complejo. Por lo regular, estos productos de diseño incluyen, lenguaje, conceptos y gráficas familiares para el equipo de diseño, no obstante, tienen su precio. A menudo, los productos también resultan difíciles de comprender para una audiencia más variada y para los encargados de tomar las decisiones, cuando el equipo de planificación solo tiene de 15 a 30 minutos para hacer una presentación a los que toman las decisiones. Aquí es donde confundimos el rol que juegan los productos emergentes con los productos del diseño. Están interrelacionados, pero no son intercambiables.

Los productos del diseño requieren un nivel más alto de complejidad en que, con el tiempo, llegan a ser simplistas en lugar de complejos. Los productos del diseño deben lograr un delicado equilibrio entre una profunda comprensión y la

capacidad de explicarlo en el lenguaje preferido de la organización. El producto debe ser compatible con la planificación y ejecución táctica detallada.

Los líderes deben considerar tales productos como exploraciones en el aprendizaje, no están concebidos para llevar a cabo una presentación a una audiencia fuera del equipo de planificación. A medida que los equipos de planificación superan las barreras para llegar a una comprensión más profunda, lograrán la afinidad con los productos que crean, especialmente si dedican tiempo y gran dedicación a los mismos. Según el gran artista Miguel Ángel, “todo bloque de piedra tiene una estatua adentro y es la tarea del escultor descubrirla”. Los equipos de planificación militar no deben intentar mostrar su proceso de descubrimiento intelectual al presentar sus productos conceptuales internos; en su lugar, deben concentrarse en la estatua (el producto de diseño). Los productos del diseño deben tener utilidad independiente y que la audiencia le encuentre sentido. Además, la “brevedad es belleza”. El reducir un producto de diseño a una simple diapositiva de *PowerPoint* de solo cinco puntos no es fácil de hacer, pero el equipo de diseño que comprende a cabalidad un problema puede aprender a hacerlo. Cegar a una organización con presentaciones excesivamente complejas y gráficas sumamente intrincadas solo demuestra que el presentador jamás dejó de admirar el problema ni ganó la sinergia cognitiva necesaria para explicarlo a su unidad.

### **No hay pasos —incluso cuando pensamos que si los hay**

La fusión del diseño con la planificación militar confronta la homogeneidad y la heterogeneidad en muchos niveles y es difícil hacerlo cuando se hace frente a problemas desconocidos.<sup>33</sup> Por consiguiente, los líderes deben equilibrar dos disciplinas completamente distintas que presentan, a menudo, la lógica organizada, lenguaje y valores contradictorios, en las circunstancias más difíciles e inciertas.<sup>34</sup>

¡No es de extrañar que los militares profesionales en las Fuerzas Armadas estén perplejos!<sup>35</sup> La planificación militar valora la uniformidad, repetición y uso de las estructuras jerárquicas: nuestra doctrina implica que los procedimientos que funcionaron en un ambiente de conflicto deben funcionar en otros ambientes con leves modificaciones.

La metodología del diseño es más heterogénea. Es una apreciación holística de sistemas adaptables, desacredita la repetición y considera la improvisación y adaptación mucho más útil en la solución de problemas complejos. Una lógica se deleita con el caos, mientras que la otra constantemente intenta, ya sea, evitar el caos o controlarlo.<sup>36</sup> Los líderes militares deben fusionar estas disciplinas casi opuestas en una relación casi constantemente fluctuante, mientras les hacen frente a los problemas mal estructurados. Tal vez, este sea uno de los motivos por el que a nuestros militares se les hace difícil aprender cómo “hacerlo” y nuestro sistema de educación militar profesional tiene dificultades con cómo “enseñarlo”.<sup>37</sup>

Una parte de cómo aprendemos es comprender cómo pensamos y qué pensamos de nuestra manera de pensar. Intencionalmente, titulé el presente artículo “Siete consideraciones de la teoría de diseño”, porque muchos líderes militares se conforman con la métrica y procedimientos tangibles que aparentemente reducen el nivel de incertidumbre. Cuando pedimos ejemplos de la teoría de diseño fusionados con el proceso de toma de decisiones militares, por lo regular, pedimos una lista de tareas, paso por paso, a la cual podemos referirnos cuando enfrentamos un problema mal estructurado. Los pasos secuenciales sobre cómo realizar cualquier tarea difícil es engañosamente atractiva para nosotros. Lamentablemente, los sistemas complejos se rehúsan a obedecer estas reglas. En realidad, no hay pasos a seguir en el diseño, de la misma manera que no hay siete consideraciones en la teoría de diseño que sean más útiles que miles de otras consideraciones que se pueden encontrar. Si bien considero que

las siete consideraciones tratadas en el presente artículo son bastante valiosas para la fusión del diseño en el proceso de toma de decisiones militares, estas representan la punta de un iceberg que continúa cambiando de tamaño y composición. Al final, para que los líderes sean creativos, solo pueden depender de su ingenio, experiencias y capacidad de pensar críticamente.

La creatividad, en gran parte, tiene que ver con descubrir conceptos innovadores o emergentes que tienen valor para una organización. Sin embargo, a menudo, no nos damos cuenta si algo tiene valor hasta que lo implementamos. El proceso de prueba y error no desaparecerá con más tecnología ni con mejoras en la doctrina y, el siguiente conflicto, probablemente será algo para lo que nuestros actuales militares no están preparados o ni siquiera esperan.<sup>38</sup> A fin de que los líderes equipen a sus estados mayores con la guía necesaria para fusionar el diseño con la planificación militar, tienen que aventurarse y sumergirse en la incertidumbre de un problema

mal estructurado, mientras recuerdan cómo piensa su propia organización acerca de los problemas.

El pensamiento divergente y creativo florece en los ambientes adecuados. Los líderes deben fomentar estas actividades a través de su guía y sus metodologías de planificación. Nuestra propia renuencia a pensar críticamente acerca de nosotros mismos y de nuestras organizaciones, a menudo nos impide reconocer cómo debe ser la guía. Esto puede ser el motivo por el cual invertimos tanto tiempo intentando resolver un problema y no el tiempo suficiente intentando comprender cuál en realidad es el problema.<sup>39</sup> Las instituciones militares están deseosas de avanzar y sienten gran temor al fracaso, o “comenzar nuevamente” un proyecto, incluyendo las iniciativas de planificación conceptual. Estamos seguros de que hay siete días en una semana, tal como hay siete pasos en el proceso de toma de decisiones militares —¿pero podemos practicar el diseño sin saber cuántos pasos hay que tomar?**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. La Publicación de Doctrina del Ejército (*Army Doctrine Publication - ADP*) 3-0; *Unified Land Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], octubre de 2011), p. 11. En la Publicación de Doctrina del Ejército 3-0, se declara que cuando el Ejército de EUA enfrenta problemas desconocidos, encontrar “soluciones ejecutables normalmente requiere la integración de la metodología de diseño y el MDMP (el proceso de la toma de decisiones militares).”

2. Refiera a la siguiente doctrina de planificación conjunta y del Ejército para más información sobre la toma de decisiones militares tradicional: Manual de Campaña

5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 2010); Véase también, el Departamento de Defensa, Publicación Conjunta 5-0, *Joint Operation Planning*

(26 de diciembre de 2006).

3. Recientemente, el Ejército cambió su término del sencillo “diseño” a la “metodología de diseño del Ejército”, mientras las Fuerzas de Defensa Israelíes experimentaron con el “diseño operacional sistémico”, previo a la guerra con Hezbolá en 2005. Las Fuerzas Armadas de Australia acuñaron el término “Campañas Adaptables”, mientras los británicos prefieren “La toma de decisiones y resolución de problemas” en su más reciente doctrina de planificación conceptual. Otras organizaciones también emplean términos tales como “planificación conceptual”, “planificación para sistemas complejos” y “diseño militar” para identificar un campo de actividades similar.

4. En diversos eventos de planificación, no solo usábamos la doctrina y metodologías de planificación conjunta, sino también nuestros

equipos de planificación constaban de una combinación de profesionales de coalición, militares interinstitucionales y policías.

5. Kilduff, Martin; Mehra, Ajay y Dunn, Mary, *From Blue Sky Research to Problem Solving: A Philosophy of Science Theory of New Knowledge Production* (Academy of Management Review, Vol. 36m Nro. 2, 2011) p. 297. Kilduff, Mehra y Dunn usan el término “la lógica de acción”, definido como los principios organizados que dan forma a las maneras de observar el mundo al “proporcionar los actores con vocabularios de motivo, marcos y razonamiento, así como guías para practicar”.

6. Liang, Qiao y Xiangsui, Wang, *Unrestricted Warfare* (Pekín: People’s Liberation Army Literature and Arts Publishing House, February 1999), p. 120. “Lo que todos estos militares y políticos que albergan descontroladas ambiciones de la victoria deben hacer es ampliar su campo de visión, determinar la hora y evaluar la situación, depender de adaptar el método de guerra principal y despejar la miasma del punto de vista tradicional de la guerra —Váyase al monte y enfrente el amanecer”.

7. Weinberg, Gerald M., *Rethinking Systems Analysis and Design* (Boston: Little, Brown and Company, 1982), p. 65. “Una de las técnicas antropológicas más eficaces que he observado es la meta-pregunta. Una meta-pregunta es una pregunta que produce directa e indirectamente una pregunta para una respuesta”.

8. Lakoff, George y Johnson, Mark, *Metaphors We Live By*, (Chicago: The University of Chicago Press, 2003). Lakoff y Johnson investigan la importancia de cómo la cultura y valores humanos influyen en el idioma y el proceso de aprendizaje a través del contenido metafórico.

9. Sobre los conceptos de narrativas, historia e idioma, véase: Ricoeur,

Paul, traducido por Kathleen Blamey y David Pellauer, *Time and Narrative*, vol. 3 (Chicago: University of Chicago Press, 1985); Véase también, Novick, Peter, *That Noble Dream* (Nueva York: Cambridge University Press, 1988); Véase también, White, Hayden, *The Content of the Form* (Baltimore: The John Hopkins University Press, 1987). Cómo las sociedades humanas estructuran idiomas y consideran la historia llegan a ser cruciales en la comprensión de por qué dos sociedades perciben el mismo acontecimiento como completamente distinto en significado y contexto.

10. Ibrahim, Azeem, *Afghanistan's Way Forward Must Include the Taliban* (*Los Angeles Times Opinion Online*, 9 de diciembre de 2009), <http://articles.latimes.com/2009/dec/09/opinion/la-oe-ibrahim9-2009dec09> (febrero de 2011). Ibrahim cita la opinión del General McChrystal sobre cómo las Fuerzas Armadas de EUA habían pasado la última década luchando en Afganistán, "observando la guerra en términos manicheístas simplistas — salvando a tantos hombres buenos como sea posible mientras eliminando tantos hombres malos que sea posible — era un error".

11. Capra, Fritjof, *The Web of Life* (Nueva York: Anchor Books, 1996) p. 29. "En la metodología analítica, o reduccionista, las partes no pueden ser analizadas aún más, a menos de reducirlas a partes aún más pequeñas. De hecho, las ciencias occidentales han estado avanzado de esta manera".

12. Kuhn, Thomas S., *The Structure of Scientific Revolutions*, 3ª edición (Illinois: University of Chicago Press, 1996). La teoría de Kuhn sobre "cambios de paradigma" demuestra los cada vez más crecientes errores y defectos que podría generar una teoría hasta que, con el tiempo, una completamente novedosa teoría destruye y reemplaza la teoría original mientras resolviendo eficazmente estos defectos y errores.

13. Naveh, Shimon; Schneider, Jim y Challans, Timothy, *The Structure of Operational Revolution; A Prolegomena* (Booz, Allen, Hamilton, 2009), p. 72. Los planificadores militares son "encadenados a las "ataduras" de la inferioridad como ha sido determinado por los paradigmas, doctrina y lenguaje institucionales... son cognitivamente impedidos, por la misma conveniencia de la interioridad institucional... porque las "ataduras" de ritual los anclan".

14. Conklin, Jeff, *Wicked Problems and Social Complexity* (CogNexus Institute, 2008), <http://cognexus.org/wp/wickedproblems.pdf> (5 de enero de 2011) págs. 4-5. "Este es el patrón de pensamiento que todos intentan seguir cuando enfrentan un problema... este patrón lineal como siendo venerado en los manuales de política, libros de texto, estándares internos para la gestión de proyectos y aún las herramientas y métodos más avanzados que se usan y enseñan en la organización".

15. Véase, von Bertalanffy, Ludwig, *General System Theory* (Nueva York: George Braziller, 1968) para más información sobre los sistemas adaptables complejos; véase también: Buckley, Walter, editado por Open Systems Group, *Society as a Complex Adaptive System* (*Systems Behavior*, 3ª edición, Londres, Harper & Row Publishers, 1981).

16. Liang y Xiangsui, *Unrestricted Warfare*, p. 19. Liang y Xiangsui toman una perspectiva oriental sobre la guerra occidental. "Aun no podemos dormirse en las fantasías románticas sobre la tecnología, creyendo que desde este punto en adelante, la guerra llegará a ser un enfrentamiento como un juego electrónico".

17. Laszlo, Ervin, *The Systems View of the World; A Holistic Vision for Our Time* (Nueva Jersey, Hampton Press, 1996), p. 16. "El pensamiento sobre sistemas no da una perspectiva holística para observar el mundo que nos rodea, y observando a nosotros mismos en el mundo".

18. Martin, Grant "On Counterinsurgency: Thoughts on the Re-write of Field Manual 3-24" *Small Wars Journal* (marzo de 2012), <http://smallwarsjournal.com/jrn/art/on-counterinsurgency-thoughts-on-the-re-write-of-field-manual-3-24> (20 de marzo de 2012). Martin respalda el valor de la doctrina, aunque advierte del gran número de errores en el mal empleo y mala interpretación que normalmente causa la doctrina con respecto a la teoría de contrainsurgencia.

19. Alvesson, Mats y Sandberg, Jorgen, *Generating Research Questions*

*Through Problematization* (*Academy of Management Review*, vol. 36, nro. 2, 2011), p. 254. Alvesson y Sandberg emplean los términos "presunción interna", "metáfora raíz," y "presunción de campo" para describir la resistencia organizacional contra el cambio.

20. Boxenbaum, Eva y Rouleau, Linda, *New Knowledge Products as Bricolage: Metaphors and Scripts in Organizational Theory*, *Academy of Management Review*, vol. 36, nro. 2, 2011, págs. 280-81.

21. Laszlo, *The Systems View of the World; a Holistic Vision for Our Time*, p. 2. Laszlo declara que la sabiduría normalmente "se busca en la profundidad de aislamiento... En lugar de recibir una imagen constante y coherente, recibimos solo fragmentos — patrones excepcionalmente detallados pero aislados". Véase también, Jason, Gary, *Critical Thinking: Developing an Effective System Logic* (San Diego State University: Wadsworth Thomson Learning 2001), p. 337. "Las personas tienden a compartimentar: dividen los aspectos de sus vidas en compartimientos y, luego, toman decisiones sobre asuntos en un compartimiento sin tomar en cuenta las implicaciones para los asuntos en el otro compartimiento".

22. El tamaño de un Equipo de Combate de Brigada típico se varía de 3.000 a 5.000 soldados o más. En múltiples despliegues de combate y evaluaciones de más de 12 brigadas en el Centro de Adiestramiento y Preparación Conjunto, el autor observó a diversos niveles de estado mayor una abrumadora frecuencia de reuniones de selección de blancos, grupos de trabajo y otros esfuerzos de planificación compartimentada que generaron mucho trabajo para los estados mayores, aunque con frecuencia pareció que estas actividades aislaron y fracturaron la cohesión de unidad en el proceso.

23. El término "stove-pipe" es lenguaje militar para el desarrollo de un plan sin colaborar o pedir opiniones del resto de la organización o de aquellos directamente afectados por el resultado de la planificación. Es una metáfora útil, en que el humo sube en el tubo de la estufa completamente aislado y surge en la cima de manera parecida a una organización sorprendida por la decisión de un líder sobre un concepto o plan de que solo unos pocos tenían conocimiento.

24. Ahl, Valerie y Allen, T.F.H., *Hierarchy Theory: A Vision, Vocabulary, and Epistemology* (Nueva York: Columbia University Press, 1996), p. 18. "El significado y explicando el 'por qué' de un fenómeno, surge del contexto. La mecánica a nivel inferior, el 'cómo' del fenómeno, no tiene nada que ver con el 'por qué'".

25. Weinberg, Gerald M., *Rethinking Systems Analysis and Design* (Boston: Little, Brown and Company, 1982), p. 12. "Si nuestras previas experiencias con el análisis de sistemas confirma cualquier cosa, confirma que cualquier persona que intenta usar toda la información — aún sobre los sistemas simples que existen hoy en día — será inundado por papel y jamás lograr nada... El sintetizador es alguien que formula planes de acción muy específicas y más frecuentemente que no, sigue observando el proceso durante la ejecución de estos planes para ajustarlos de acuerdo con la realidad corriente".

26. Taleb, Nassim Nicholas, *The Black Swan* (Nueva York: Random House, 2007), p. 16. "La categorización siempre produce una reducción de la verdadera complejidad".

27. Foucault, Michel, *Discourse and Truth: The Problematization of Parrhesia* (originalmente presentado en seis discursos dados por Michel Foucault en la Universidad de California, Berkeley en octubre-noviembre de 1983, publicado en línea en <http://foucault.info/documents/parrhesia/index.html> (22 de febrero de 2012).

28. Nagl, John, *Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons From Malaya and Vietnam* (Illinois: The University of Chicago Press, 2002), p. 9. "Las organizaciones militares frecuentemente demuestran resistencia extraordinaria ante los cambios doctrinales como resultado de sus culturas organizacionales. El aprendizaje organizacional, cuando ocurre, tiende a suceder solo en las secuelas de un acontecimiento sumamente desagradable o improductivo".

29. El Manual de Campaña 5-0, *The Operations Process* (Washington,

DC: GPO, 2010), p. 2-23. De las más de 111.000 palabras en esta doctrina, la palabra “nonlinear” (no lineal) aparece tres veces, con un muy limitado contexto y explicación.

30. Manual de Campaña 5-0, p. 2-82. La doctrina del Ejército intenta mitigar estas preocupaciones con la recomendación de la planificación lineal adicional de la forma de planes secundarios y secuelas que son relacionados con el plan principal; todos son conceptos lineales y carentes de forma no lineal.

31. Toda la doctrina de planificación militar a nivel conjunto e institucional presenta la planificación lineal de campañas a lo largo de líneas de acción de ingeniería inversa. Véase: Manual de Campaña 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 2010); Véase también: Departamento de Defensa, Publicación Conjunta 5-0, *Joint Operation Planning* (26 de diciembre de 2006); véase también: Kem, Jack, *Campaign Planning: Tools of the Trade* (Departamento de Operaciones Conjuntas, Interinstitucionales y Multinacionales, el Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas, 2009); véase también: Reilly, Jeffrey, *Operational Design: Shaping Decision Analysis through Cognitive Vision* (Departamento de Estudios de Guerra Conjunta, la Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo, Base Aérea Maxwell, Estado de Alabama, 2009). Estas fuentes son excelentes ejemplos de la planificación lineal, pero no explican la planificación no lineal.

32. Fullan, Michael, *Leading in a Culture of Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), p. 45. “Sistemas vivientes [tales como empresas] no pueden ser guiados a lo largo de un camino lineal.”

33. Publicación de Doctrina del Ejército 3-0, p. 11.

34. El Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Departamento de la Armada, Publicación Doctrinal del Cuerpo de Infantería de Marina (MCDP) 5, *Planning*, (Washington, DC: GPO, julio de 1997), págs. 22-23. “La guerra es un fenómeno intrínsecamente caótico que niega un control preciso y positivo sobre los acontecimientos... en el contexto del ambiente

complejo de la guerra, lo reconocemos completamente como una de las actividades intelectuales más difíciles en que podemos participar”.

35. Naveh, Shimon, *Operational Art and the IDF: A Critical Study of a Command Culture* (el Centro de Evaluación Estratégica y Presupuestaria [CSBA, por su siglas en inglés], contrato: DASW01-02-D-0014-0084, 30 de septiembre de 2007). Véase también: Ryan, Mick, *Measuring Success and Failure in an “Adaptive” Army*; *Australian Army Journal for the Profession of Arms*, vol. VI, nro. 3 (Duntroon, Australia: el Centro de Estudios de Guerra Terrestre, 2009).

36. Liang y Xiangsui, *Unrestricted Warfare*, p. 95. “No es tanto que la guerra sigue un curso fijo de competencia de tecnología y armamento como es un campo de juego con una dirección que cambia constantemente y muchos factores irregulares”.

37. Banach, Stefan J., “Educating by Design; Preparing Leaders for Complex World,” *Military Review* (marzo-abril de 2009), [http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview\\_20090430\\_art015.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20090430_art015.pdf) (6 de marzo de 2012). “Las situaciones complejas —por su mismo carácter— presentan desafíos especiales a los comandantes. A fin de comprender la situación, se necesita un estudio y reflejo profundo del sistema subyacente antes de tomar acción”.

38. Ahl y Allen, *Hierarchy Theory: A Vision, Vocabulary, and Epistemology*, p. 1. “La sociedad contemporánea tiene ambiciones de resolver problemas complejos a través de la comprensión técnica... la primera estrategia es reducir los problemas complejos al lograr el control estrecho sobre el comportamiento. Es una solución mecánica en el estilo de ecuaciones diferenciales y cálculo de Newton”.

39. Ricoeur, Paul, traducido por Kathleen Blamey y David Pellauer, *Time and Narrative*, vol. 3 (Illinois: University of Chicago Press, 1985), p. 107. “No podríamos hacer sentido alguno de la idea de un nuevo acontecimiento que se parte de una previa era, inaugurando un curso de acontecimientos completamente distinto de lo que lo precedió”.

# El general Richard Cavazos y la Guerra de Corea, 1953: Un estudio del liderazgo en combate

Coronel Thomas C. Graves, Ejército de EUA

**E**N 1952, LA Guerra de Corea se había convertido en algo que más se asemejaba a la Primera Guerra Mundial que al movimiento fluido de la Segunda Guerra Mundial. Las líneas del frente de los opositores, la República de Corea y Estados Unidos en el sur y la República Democrática Popular de Corea y China en el norte, se habían más o menos estabilizado a lo largo de un frente que se extendió desde el mar del Este al mar del Oeste, cerca del paralelo 38 norte. Esta línea disminuyó y se desplazó tanto en el Norte como en el Sur, mientras las negociaciones de paz continuaban en Panmunjon; ambos lados usaban acciones ofensivas o defensivas para fortalecer su posición en las negociaciones. En esta guerra estancada, el Ejército envió a un joven Teniente y lo asignaron a una unidad que se recuperaba de un trágico suceso. El Teniente, Richard Cavazos, comandó con distinción y demostró el liderazgo en combate que, finalmente, le hizo ganar cuatro estrellas, siendo el primer hispano ascendido al grado de General del Ejército de Estados Unidos.<sup>1</sup>

## El 65º Regimiento de Infantería

Los Borinqueños del 65º Regimiento de Infantería de la Guardia Nacional de Puerto Rico, llegaron a Corea a principios de la guerra. Directamente desde Puerto Rico, el regimiento rápidamente se desplazó a la zona de Naktong, donde fue agregado a la 2ª División de Infantería. Llegando casi simultáneamente con el desembarco de Inchon y el desbloqueo de la zona de Nakton, el Regimiento ganó valiosa experiencia de combate

mientras acompañaba a la 2ª División (y por un corto plazo a la 25ª División de Infantería) al norte del paralelo 38. Con el tiempo, ganó reconocimientos por sus acciones en la península de Hamhung; el regimiento fue fundamental en el apoyo a la evacuación marítima del Cuerpo X de Ejército de EUA en diciembre de 1950, después de que los chinos intervinieran y forzaran al Cuerpo de Ejército a replegarse al sur.<sup>2</sup>

El regimiento continuó luchando durante el resto de la guerra principalmente asignado a la 3ª División de infantería como el “cuarto regimiento de la división” y, paulatinamente, su cuerpo de suboficiales y oficiales ganó experiencia.<sup>3</sup> A veces, la unidad luchó contra la discriminación que era típica en el Ejército de la década de los años 40 y 50. A esto se le sumó el hecho de que muchos de los soldados no podían hablar inglés, lo cual requirió que las órdenes fueran traducidas al español para que quedaran claras, un proceso que a menudo no se logra oportunamente para ejecutar la operación. A pesar de estas dificultades, la unidad se desempeñó bien hasta octubre de 1952, cuando fue víctima de una tremenda prueba, durante la lucha en el puesto avanzado (OP, por sus siglas en inglés) Jackson a lo largo del frente estabilizado.<sup>4</sup>

En todo el año de 1952, la gran mayoría del cuerpo de suboficiales regresó a Puerto Rico después de haber cumplido los plazos de su asignación normal y sus reemplazos no estaban preparados para liderar a los soldados en el combate. Muchos de ellos no hablaban español y tenían graves

---

*El Coronel Thomas C. Graves es director de la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas. Sus asignaciones previas incluyen la*

*de Comandante del 1er Equipo de Combate de Brigada Pesada de la 2ª División de Infantería, Campamento Hovey, Corea y dos despliegues de combate en Irak.*

dificultades para comunicarse con sus subalternos —mucho menos para motivarlos en las extremas condiciones que existían a lo largo de las líneas del frente. Esta combinación de nuevos comandantes subalternos, nuevos soldados y mala comunicación, llevó al pavor generalizado de la noche del 26 de octubre de 1952, durante el combate en el



(Ejército de EUA)

Soldados de la única unidad compuesta en su totalidad por hispanos en la historia del Ejército de EUA, los Borinqueños del 65º Regimiento de Infantería, al norte del río Han, Corea, junio de 1951.

OP Jackson. Muchos de los soldados de la unidad simplemente huyeron del campo de batalla. La secuela de este evento, resultó en corte marcial y condena de más de 90 soldados asignados al regimiento.<sup>5</sup> En la subsiguiente investigación, el mayor John S.D. Eisenhower, hijo del posterior Presidente de EUA y el oficial de operaciones del 15º Regimiento, asignados para llevar a cabo la investigación, recomendaron que la unidad inmediatamente fuera replegada a Puerto Rico o desintegrada y reconstituida con “continentales” (un eufemismo para los oficiales y suboficiales del territorio continental de Estados Unidos, una referencia disimulada que significaba la preferencia de oficiales caucásicos en el Ejército aún centrado en blancos, a fines de la década de los años 40 y a principios de los años 50) en posiciones clave de mando. El comandante de la división estaba de acuerdo con el informe y solicitó la reconstitución de la unidad del General Comandante del Octavo Ejército, el Teniente General James Van Fleet. La unidad fue oficialmente reconstituida en marzo de 1953.<sup>6</sup> Mientras tanto, el Ejército desplegó al

regimiento en el sur para comenzar un período de re-entrenamiento mientras la decisión pasaba por la burocracia del Ejército en Washington. El 65º Regimiento comenzó su re-entrenamiento en noviembre y un número de nuevos oficiales y suboficiales llegó a llenar las posiciones de mando. Entre estos estaba un joven teniente recién llegado a la 3ª División, Richard Cavazos.

### Los primeros años

El padre de Cavazos, Lauro, llegó al rancho King en Texas en 1912, en donde trabajó como un vaquero en lo que en ese entonces era la hacienda ganadera más grande del mundo. Su liderazgo y destrezas naturales fueron observados por la familia King y, con el tiempo, llegó a ser el capataz del rancho.<sup>7</sup> En 1923, Lauro contrajo nupcias con Tomasa Quintanilla y juntos criaron cinco niños, cuatro varones y una niña.<sup>9</sup> Los hijos Cavazos amasaron un récord impresionante que haría orgullosa a toda familia estadounidense. Los cinco hijos asistieron a la universidad —un logro sin precedentes para una familia mejicana que trabajaba en una hacienda ganadera en Texas en la década de los años 40. Uno de sus hijos, Bobby, llegó a ser el corredor destacado de fútbol americano de la División I en la Escuela Técnica de Texas (luego, Universidad Técnica de Texas). Sus logros le permitieron el honor de ser el segundo mejor equipo de todo Estados Unidos y ayudaron a que su equipo ganara el partido contra la Universidad de Auburn en el *Gator Bowl*, en el estado de Florida. Su vida estuvo colmada de logros como soldado, político, autor y músico.<sup>10</sup> Otro de sus hijos, Lauro, obtuvo su Doctorado en fisiología, fue nombrado presidente de la Universidad Técnica de Texas y luego sirvió en calidad de Secretario de Educación en los gobiernos de los presidentes Ronald Reagan y George Bush, antes de terminar su carrera como profesor en la Universidad de Tufts en Boston.<sup>11</sup>

Richard Cavazos, el segundo hijo de Lauro padre, ingresó a la Escuela Agrícola del Norte de Texas (NTAC) Denton, Texas, en 1947, donde recibió una beca atlética para jugar fútbol americano. La escuela era parte del sistema educativo

de la Universidad de Texas A&M y tenía un poderoso programa del Curso de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva (ROTC, por sus siglas en inglés), que la Universidad hizo un requisito para todos los estudiantes. Después de egresar con un grado universitario de dos años de la NTAC, Cavazos recibió una beca deportiva para jugar fútbol americano en la Universidad Técnica de Texas en Lubbock, Texas y se unió al equipo como uno de los primeros jugadores hispanos.<sup>12</sup> Fue un jugador destacado hasta que se fracturó una pierna en su segundo año, poniendo fin a su carrera deportiva.<sup>13</sup> Sin embargo, dado que podía recibir un salario mensual en su tercer y cuarto año, continuó su participación en el programa ROTC de la Universidad Técnica de Texas, donde se destacó y se graduó como el Estudiante Militar más Sobresaliente en 1951 y recibió el grado militar de Teniente Segundo de Infantería. Debido a

su asociación con el sistema de la Universidad de Texas A&M, el programa ROTC en la NTAC y que era muy estricto y dedicado, le permitió a Cavazos desarrollar destrezas que sus compañeros de clase de la Universidad Técnica de Texas no tenían y que resultaron ser clave para su éxito.<sup>14</sup> Después de graduarse, asistió al Curso Básico de Oficial de Infantería en Fort Benning, estado de Georgia y se ofreció de voluntario para una asignación de combate en Corea. Mientras tanto, contrajo nupcias con su novia de universidad, Caroline Greek, de Gainesville, Texas; irónicamente ella solía decir “él pasó nuestra luna de miel en Corea”.<sup>15</sup> Recortes de periódico de su boda muestran una pequeña y atractiva Caroline posando al lado de su orgulloso esposo, rodeados por otros tenientes de Infantería.<sup>16</sup> Su unión duraría por más de 30 años de servicio en el Ejército, asignaciones por todo el mundo y aún continúa hasta el presente.



(Ejército de EUA)

Soldados del 65° Regimiento de Infantería se alimentan después de llevar a cabo maniobras en Salinas, Puerto Rico, agosto de 1941.



(Ejército de EUA)

El General Richard E. Cavazos como Comandante del Comando de las Fuerzas, 1º de enero de 1980.

Con una figura imponente de estatura mediana, un tono de voz bajo y ronco y un ligero acento tejano, Cavazos era un hombre de cuerpo musculoso, el cual desarrolló cuando jugaba fútbol en la Universidad Técnica de Texas y tenía una gran presencia. Un artículo de un periódico lo describió como un hombre “fornido”.<sup>17</sup> Era un líder natural, tan aficionado a los soldados como ellos a él. Su amor natural por ser soldado y por los soldados se manifestó en maneras, a menudo, emotivas.

### Corea

Al llegar a Corea en el otoño de 1952, fue asignado a la 3ª División de Infantería, que en ese entonces mantenía el control de las líneas que abarcaron el valle de Chorwon y las cercanas alturas; a Cavazos se le ofreció asignaciones de estado mayor, pero estaba determinado a asumir una posición de mando y dio a conocer claramente sus deseos: “Solo quería mandar y ellos quisieron asignarme un puesto de oficial de enlace para uno u otro comando”.<sup>18</sup> Afortunadamente, tanto para Cavazos como para el Ejército, la decisión de

reorganizar el 65º Regimiento de Infantería coincidió con su llegada a la división y, rápidamente, se ofreció como voluntario para una asignación en el regimiento caído en desgracia.

Esta destinación resultaría perfecta. Cavazos había pasado su niñez en el sur de Texas como un *kineno* —la palabra literalmente se traduce como “Los Hombres del Rey”— lo que se usaba para describir a los vaqueros que habían nacido en el rancho. Lauro Cavazos solo les hablaba en inglés a sus hijos, reforzando el deseo de que ellos aprendieran el idioma principal de su patria adoptiva. Richard disfrutaba leer y memorizar los poemas de Rudyard Kipling<sup>19</sup> (muchos años después, uno de sus ayudantes recordó como el entonces teniente general Cavazos aún podía recitar de memoria todas los poemas de Kipling).<sup>20</sup> Sin embargo, la madre de Cavazos solo hablaba español en la casa y, por lo tanto, si bien, Richard ganó gran dominio del inglés, también era bilingüe —una habilidad que le fue muy útil en toda su carrera.<sup>21</sup> Su dominio del español lo usó mayormente en su asignación en el 65º Regimiento, donde emitía órdenes en español a sus soldados en el combate. El uso del español fue tan frecuente en el 65º Regimiento, que aún los famosos soldados de la KATUSA (incremento coreano al Ejército de EUA) asignados al regimiento, aprendieron hablar español, pero no aprendieron inglés. Como Cavazos lo expresó “el hombre que podía hablar español era rey”.<sup>22</sup>

La primera asignación de Cavazos fue como jefe de pelotón en la Compañía E, 2º batallón del 65º Regimiento de Infantería. Después de haber pasado por un período de re-entrenamiento, el regimiento nuevamente se trasladó al frente con la 3ª División de Infantería cuando relevó a la 25ª División de Infantería, cerca del Triángulo de Hierro. En vista de que el frente era largo, el regimiento mantuvo los tres batallones, y cada batallón desplegaba tres compañías en primera línea. Con la estabilización del frente, la norma para las unidades de infantería era que cada batallón enviara de una a tres patrullas todas las noches para evitar sorpresas por parte de las fuerzas opositoras de China. Estas patrulla se

concentraban en los valles que separaban las dos fuerzas a lo largo de las cimas de las colinas.<sup>23</sup> A menudo, estas patrullas no encontraban ninguna actividad enemiga y regresaban sin incidente alguno. Sin embargo, de hacer contacto con el enemigo y sufrir alguna baja, se convirtió un asunto de honor no abandonar a un soldado herido para que el enemigo lo capturara. Después de su mal rendimiento en las alturas de Jackson, esto era especialmente importante para los soldados del 65° Regimiento. Como Cavazos relató, algunos de los enfrentamientos más grandes ocurrieron debido a la necesidad de evacuar a los heridos. Una vez que una unidad hacía contacto, si el número de bajas superaba la capacidad de la patrulla para evacuarlas, se desplegaba una fuerza de reserva y la lucha resultante podía durar horas.<sup>24</sup>

Tan deshonoroso como dejar a un camarada herido en el campo de batalla, también era cierto lo contrario: era el honor más alto capturar a un enemigo en combate. A medida que el regimiento continuaba defendiendo la línea del Triángulo de Hierro, seguía enfrentando patrullas enemigas y ataques. En la noche del 25 de febrero de 1953, una gran fuerza china atacó al pelotón de Cavazos. Finalmente, el ataque fue rechazado y, mientras que el enemigo se replegaba en la madrugada, Cavazos observó a un soldado chino herido frente a su posición. Solicitó autorización para rescatar al soldado y luego comandó una pequeña fuerza al frente. Como se esperaba, el enemigo cubrió toda el área con fuego de morteros, artillería y armas de pequeño calibre para cubrir su retirada. Impávido, Cavazos dejó que su pequeña fuerza lo cubriera y avanzó solo para recuperar al soldado enemigo. Por esta acción, Cavazos recibió su primera Estrella de Plata [N. del T.: la cuarta condecoración más alta de las Fuerzas Armadas de EUA]. Luego, como comandante de batallón en Vietnam, Cavazos igualó la hazaña con una segunda Estrella de Plata.<sup>25</sup>

Cuando el Ejército tomó la decisión oficial de reconstituir al regimiento y completamente integrarlo con más de la mitad de los soldados del territorio continental de Estados Unidos, éste se retiró del frente para reorganizarse y re-equiparse.

Los soldados puertorriqueños hispanoparlantes fueron asignados a otros regimientos, mientras que el regimiento recibió a soldados de otras unidades y fue sometido a otro período de entrenamiento intensivo antes de que reasumieran una posición a lo largo del frente.<sup>26</sup> La Compañía E recibió nuevos comandantes de pelotón, incluyendo al segundo teniente Patsy J. Scarpatto, que luego recibiría la medalla de Corazón Púrpura [N. del T.: herido o muerto en acción] y Estrella de Plata por sus acciones en combate.

Cuando el regimiento regresó al frente, Cavazos había asumido el mando de la Compañía E. El regimiento se trasladó y reforzó una línea a lo largo del valle Chorwon donde estaba en constante contacto con las fuerzas de China y Corea del Norte. Como parte del 2° Batallón, la Compañía E reasumió una posición a lo largo de la línea de Chorwon-Kumawah el 15 de mayo de 1953.



Una patrulla de la Compañía C, 65° Regimiento de Infantería de la 3ª División de Infantería dispara sus ametralladoras livianas contra los comunistas chinos en las colinas cerca de Haejung, Corea del Norte. El Sargento Primero Forsyth, quien tomó la foto de la acción, resultó herido un poco después de esto.

Con el 3er Batallón al este y con el 1er Batallón en la retaguardia como una fuerza de reserva, el regimiento continuó enfrentando al enemigo, incluyendo un ataque de gran escala el 16 de mayo al OP Harry, una posición crucial con elementos del 15° Regimiento de Infantería, reforzado por el 3er Batallón del 65° Regimiento. Este ataque

fue el precursor de un esfuerzo mayor por parte del enemigo contra el OP en junio, mientras se incrementaba la probabilidad de un cese al fuego.<sup>27</sup>

Nuevamente, Cavazos, se destacó como líder en el frente durante el ataque contra el OP Harry. A pesar de que el puesto era de una unidad no subordinada a su compañía, Cavazos reconoció que el fuego de artillería del enemigo había cortado el tendido de comunicaciones entre el regimiento y el OP. Sin pensar en el peligro, avanzó y reparó el alambrado bajo masivo fuego de artillería y morteros. Sus esfuerzos rindieron buenos resultados y el Ejército le confirió una Estrella de Bronce por Valentía debido a su valor bajo fuego —su segunda condecoración por valentía en menos de cuatro meses.<sup>28</sup>

Los restantes días del mes, el regimiento esporádicamente enfrentó al enemigo mientras agresivamente seguía patrullando para proteger sus posiciones, hasta que fue relevado por el 15° Regimiento de Infantería. El 65° Regimiento cambió su posición a una milla al oeste y reasumió una parte del frente con el 1<sup>er</sup> y 3<sup>er</sup> Batallón a lo largo del frente, con el 2° Batallón en reserva. Este cambio produjo que el enemigo pusiera a prueba al regimiento la noche de 10 de junio. El combate consistió en un asalto total del enemigo contra las posiciones del 15° Regimiento de Infantería, en el OP Harry durante los siguientes cinco días.<sup>29</sup> Este combate formó parte de un asalto coordinado de los comunistas chinos a lo largo de todo el frente. Se estima que en este combate, el enemigo lanzó aproximadamente 67.000 proyectiles de artillería contra las fuerzas de las Naciones Unidas y la artillería de la ONU respondió con más de 117.000 proyectiles.<sup>30</sup>

Con el fin de relevar al sitiado 15° Regimiento, el 2° Batallón lanzó una serie de cortos ataques a nivel de compañía contra las fuerzas chinas en su frente. El 14 de junio, Cavazos lideró a la Compañía E en uno de estos ataques. La colina 412 era importante para la defensa general del OP Harry. En vista de que estaba ubicada cerca de la aldea coreana de Sagimak, desde esta posición fue posible defender el flanco occidental crítico del OP. Dada su posición, se le ordenó a la Compañía

E retomar la colina de los chinos y controlarla para impedir que el enemigo tomara control del OP Harry.<sup>31</sup>

---

***Era un líder natural, tan aficionado a los soldados como ellos a él. Su amor natural por ser soldado y por los soldados se manifestó en maneras, a menudo, emotivas.***

### **14 de junio de 1953**

Esta acción no fue distinta a ninguna acción de la Compañía E bajo el liderazgo de Cavazos. Cavazos hizo un esfuerzo especial para entrenar y practicar toda misión en terreno similar, detrás de las líneas amigas. La Compañía E pasó la tarde del 14 de junio practicando las acciones requeridas para ejecutar el asalto contra la colina 412. En junio, las condiciones meteorológicas en Corea son casi perfectas para realizar campañas. La temporada tradicional de monzones todavía no comienza, los días son largos y acompañados por altas temperaturas durante el día y agradables temperaturas al caer la noche. El 14 de junio de 1953, la noche estaba nublada y muy oscura con luna nueva, sin luz de luna.<sup>32</sup>

Al anochecer, la compañía cruzó la línea de salida para realizar su asalto contra la posición china y casi inmediatamente pasó a ser el blanco de intensos fuegos de artillería. Ignorando los fuegos, Cavazos instó a sus soldados a continuar el ataque. En el flanco izquierdo, una ametralladora china abrió fuego contra los soldados que estaban avanzando, lo que ocasionó muchas bajas y forzó a la Compañía a tirarse al suelo.<sup>33</sup> El sargento Joseph Lefort y el soldado Rawleigh Garman, hijo, en la escuadra de vanguardia trabajaban juntos para destruir esta posición enemiga a fin de que la compañía pudiera reiniciar su avance.<sup>34</sup> Violentamente, la compañía terminó su asalto contra la posición china y mantuvo el control sobre la misma ante numerosos contrataques. El enemigo siguió disparando un gran número de proyectiles de artillería sobre la posición, durante

las siguientes tres horas. Con casi un tercio de los soldados de la compañía heridos en combate, la posición en la colina llegó a ser muy débil. Poco después de la medianoche, la compañía recibió el orden de regresar a sus propias líneas, luego de haber protegido el OP Harry de un asalto chino.

Una maniobra de retirada, posiblemente, es una de las acciones más peligrosas para una unidad en combate con un enemigo resuelto. La ejecución de una retirada nocturna, en la oscuridad, con un tercio de los soldados de la unidad heridos o muertos, bajo fuego de artillería pesada y morteros, es casi imposible de lograr. La historia está llena de ejemplos de unidades que comenzaron retiradas bien ordenadas y luego resultaron en derrotas completas cuando los oficiales perdieron el control de la situación. Una vez que se ven completamente derrotados, no es poco común que los soldados abandonen su equipo y los soldados heridos suelten sus armas y huyan despavoridos para protegerse. Las fuerzas de EUA en Corea encontraron este fenómeno repetidas veces en los primeros dos años de la guerra. Un elemento clave en una retirada exitosa es el fuerte liderazgo en las pequeñas unidades, que puede sostener un espíritu guerrero mientras los soldados ejecutan el movimiento. Cavazos y sus tenientes lograron ese liderazgo.

---

***Cavazos hizo un esfuerzo especial para entrenar y practicar toda misión en terreno similar, detrás de las líneas amigas.***

Luego de haber penetrado las trincheras enemigas, ocasionándole muchas bajas y destruyéndole el equipo, la Compañía E comenzó su retirada un poco después de la medianoche. Para ese entonces, la compañía había estado en combate por más de tres horas y el cansancio comenzaba a hacer estragos. Cuando emitió la orden de retirada, Cavazos demostró con hechos, el liderazgo calmado, permaneciendo en posición para rescatar a los soldados heridos y se rehusó abandonar a un

camarada caído. Cavazos ubicó a cinco soldados heridos y los evacuó uno por uno a una posición con cobertura dentro de un perímetro improvisado en la contrapendiente de la posición enemiga. Satisfecho de que los cinco soldados estaban a salvo en la compañía, nuevamente avanzó para buscar a más heridos y ayudar a agrupar la compañía bajo fuego intenso. En algún punto durante el combate, Cavazos resultó herido por el fuego de artillería, de lo que ni se percató. Su atención estaba centrada en su misión y su adrenalina fluía con fuerza. A pesar de sus heridas, continuó la búsqueda hasta que se sintió satisfecho de que todos los soldados estaban presentes y dirigió la compañía hacia las propias líneas.<sup>35</sup> El liderazgo de la compañía en su totalidad, garantizó que el movimiento retrógrado hacia las propias fuerzas fuera lo más organizado posible. No hubo derrota, pavor, falta de disciplina ni deshonor en la acción. Es un testimonio de que Cavazos fue capaz de hacer posible estos logros, al tomar en cuenta las circunstancias. Por esta acción, a Cavazos se le confirió la segunda condecoración más alta por valentía, la Cruz de Servicios Distinguidos y el Ejército honró a toda la compañía por el valor demostrado; no menos de 10 soldados recibieron la Estrella de Plata por diversas acciones durante toda esa noche.<sup>36</sup>

Al regresar a las propias líneas, un soldado se dio cuenta de que Cavazos sangraba por la espalda. Cavazos se presentó al cirujano del batallón quien extrajo granadas de metrallas y pedazos de rocas de la piel de Cavazos, resultado de los fuegos de artillería y fragmentos dispersados por los proyectiles explosivos. Sin el conocimiento de Cavazos, el cirujano del batallón sometió su nombre a consideración para recibir el Corazón Púrpura.<sup>37</sup> Muchos soldados de la compañía fueron al puesto de atención médica del batallón durante toda la noche y al día siguiente para recibir ayuda por sus heridas. En algunos casos, los soldados no se percataron de estas hasta el día siguiente, cuando salió el sol y otros pudieron ver que sangraban.<sup>38</sup>

El combate continuó durante todo el mes de junio y julio, mientras las dos naciones

maniobraban para establecer sus posiciones finales. La compañía se defendió de un esfuerzo por parte del enemigo, destinado a penetrar el área un poco antes del fin de la guerra.<sup>39</sup> Finalmente, el 27 de julio, se firmó el armisticio, el cual entró en efecto a las 2200 horas. En las horas finales del conflicto, las dos partes lanzaron increíbles fuegos de artillería; luego, el silencio invadió el frente a la hora establecida. Cavazos recuerda que las dos partes pasaron las siguientes semanas vigilando su alambrado concertina, equipamiento y otros pertrechos para impedir que sus enemigos se los llevaran cuando se retiraban del área. El regimiento estaba resuelto a que ninguna fuerza de China o de Corea del Norte se llevaran equipamiento estadounidense capturado. A pesar de las patrullas y de la recolección de equipamiento, no hubo contacto entre las fuerzas opositoras y se respetó el cese de fuego a lo largo de las líneas.<sup>40</sup>

### Lecciones aprendidas

Cavazos pasó el siguiente mes con el regimiento, hasta que llegó su turno de replegarse a Estados Unidos en septiembre de 1953. Fue reasignado al Fuerte Hood, Texas, donde nuevamente comenzó su vida con su esposa en la instalación. Regresó a Estados Unidos reconocido por su heroísmo en el campo de batalla y asumió el mando de una compañía de infantería en el Fuerte Hood. Su carrera incluyó otro despliegue exitoso en combate, como comandante de batallón en Vietnam, donde recibió su segunda Cruz de Servicios Distinguidos y Estrella de Plata —esto lo hizo uno de los soldados más condecorados en el Ejército de EUA. Al final de su carrera, se retiró del servicio activo con el grado de General de cuatro estrellas.

El rendimiento de Cavazos como líder en combate, reafirma la idea de que los soldados prosperan con el buen liderazgo y dan lo mejor de sí, siempre que sea evidente que a los oficiales les importa el bienestar de sus soldados. Si bien el regimiento pasó por un difícil período inmediatamente antes de la llegada de Cavazos, él (y los otros oficiales asignados a este) tuvieron un impacto positivo y crearon una fuerza de combate dedicada y capaz, que sirvió con distinción el resto de la guerra. En

sus palabras, “jamás vi a una unidad romperse o huir mientras estuve allí”, un hecho que hasta el día de hoy llena de orgullo a Cavazos.<sup>41</sup>

Un análisis más minucioso de sus acciones, que culminaron con la condecoración de la Cruz de Servicios Distinguidos el 14 de junio 1953, resalta lo que el Ejército espera de un líder en combate. Lo que se descubre en esta historia es un líder que se rehusó a permitir que el enemigo ganara ventaja, alentó a sus soldados a seguir atacando para cumplir la misión, incluso cuando los soldados estaban conscientes de que habían comenzado las discusiones sobre el armisticio y esperaban que la guerra terminara muy pronto.

Los soldados comprendieron la importancia de la colina 412 con respecto a la posición de la ONU y jamás cuestionaron la necesidad de atacar.<sup>42</sup>

Cavazos comprendió cuán importante es el entrenamiento, inclusive en un período de combate prolongado. La compañía jamás aceptó que una misión era un “procedimiento operacional estandarizado”. Los comandantes y soldados practicaron todas las misiones antes de ejecutarlas y esto llevó a acciones exitosas por parte de la compañía. En todas estas prácticas, los soldados de Cavazos comprendieron que él jamás les pediría hacer algo que él mismo no estaba dispuesto a hacer —un elemento fundamental del liderazgo a nivel de unidad pequeña.<sup>43</sup>

Cavazos firmemente se rehusó a abandonar ni a un solo soldado en el campo de batalla. Independientemente del grave peligro personal, continuó buscando a sus soldados, asegurándose de saber dónde estaba cada uno de ellos, antes de ordenar la retirada de la compañía. Este es el acto más importante de un líder que ama a sus soldados y esta práctica hizo que Cavazos se distinguiera como líder en toda su carrera.

Por último, Cavazos reforzó la requerida disciplina de los soldados en combate. Esto fue evidente en la valentía demostrada por sus soldados en la retirada de la colina 412. Además, fue evidente en acciones menores. Se requería que los soldados llevaran puestos los chalecos antibala, a pesar del tamaño o el peso, o cuán incómodo pudieran ser en combate. Scarpato dio crédito al chaleco antibala

por salvar su vida. Sin la protección, las esquivarlas lo hubieran liquidado.<sup>44</sup> El énfasis puesto en la disciplina fue crucial para mantener vivos a los soldados en el campo de batalla. Las acciones de Cavazos durante todo su servicio en la guerra de Corea, son ejemplos de dedicación y valentía. Era un hombre disciplinado y organizado y, verdaderamente, cuidó de sus soldados y ellos respondieron

a dicho cuidado. Su ejemplo personal en el campo de batalla marcó la diferencia entre el éxito y el fracaso de su compañía. Sus acciones en Corea (y en toda su carrera) continuaron reforzando la importancia del liderazgo a nivel de pequeñas unidades en combate, un hecho que sigue siendo crucial para los soldados en todo el Ejército en el ambiente de combate de hoy en día.**MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LaBalle, Candace, "Contemporary Hispanic Biography: Richard Cavazos," 2004, disponible en <<http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3434000021.html>> (14 de noviembre de 2011). El papel de Cavazos como el primer general hispano de cuatro estrellas puede ser confirmado de muchas otras fuentes, así como de la antes mencionada.
2. Villahermosa, Gilberto, *Honor and Fidelity, The 65th Infantry in Korea 1950-1953* (Washington DC: Center of Military History, 2009), págs. 73-75. Originalmente, el regimiento tenía la tarea de apoyar la evacuación de la península Chosin y luego replegarse y formar parte del perímetro defensivo que protegió la evacuación. El Comandante General del X Cuerpo de Ejército fue discriminatorio contra los no blancos y dio inicio a una conversación con el comandante del regimiento. Luego, reconoció a la unidad por su rendimiento en la protección del Cuerpo de Ejército en la evacuación de Hamhung.
3. Cavazos, General (Retirado) Richard, primera entrevista con el autor, notas de la entrevista, San Antonio, Texas, 21 de octubre de 2011.
4. Villahermosa, Gilberto, *Honor and Fidelity, The 65th Infantry Regiment in Korea 1950-1954, Official Army Report on the 65th Infantry Regiment in the Korean War, Executive Summary*, disponible en <<http://www.valerosos.com/HonorandFidelity3.html>> (15 de noviembre de 2011). Esta referencia es diferente a la del libro que Villahermosa publicó con un título similar, aunque distinto.
5. Hermes, Walter G., *U.S. Army in the Korean War: Truce Tent and Fighting Front* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 2005), págs. 302-303.
6. Villahermosa, *Honor and Fidelity, the 65th Infantry Regiment in Korea 1950- 1953*, págs. 271-74.
7. Iber, Jorge, "Bobby Cavazos: A Vaquero in the Backfield," *College Football Historical Society* 14, nro. 4 (August 2001) disponible en document PDF en: <http://www.la84foundation.org/SportsLibrary/CFHSN/CFHSNv14/CFHSNv14n4a.pdf>, (17 de noviembre de 2011), p. 1
8. Cavazos, primera entrevista.
9. Iber, p. 2.
10. *Ibid.*, p. 4.
11. Cannon, Lou, editor, *Miller Center, "American President Ronald Reagan,"* Universidad de Virginia, disponible en: <<http://millercenter.org/president/reagan/essays/cabinet/662>>, (5 de diciembre de 2011).
12. Cavazos, General (Retirado) Richard, segunda entrevista con el autor, notas de la entrevista, San Antonio, Texas, 22 de diciembre de 2011.
13. *Fort Hood Sentinel*, 24 de enero de 1954. Este recorte de periódico fue proporcionado por Sra. Cavazos durante la entrevista del autor al General Cavazos. No se proporcionó más información (tomo, página, etcétera).
14. Cavazos, segunda entrevista.
15. Cavazos, Caroline, entrevista con el autor, San Antonio, Texas, 21 de octubre de 2011.
16. Periódico en Gainesville, Texas, cerca de junio de 1952. Esto fue otro recorte de periódico proporcionado por Sra. Cavazos de su colección privada sin información adicional (título del periódico, tomo, número de página).
17. Roche, Bruce, "Colorful Texas Hero Comes Back Home," *Fort Hood Sentinel*, 28 de enero de 1954. Este artículo fue corroborado por otro similar publicado en el *Killeen Daily Herald*, 23 de enero de 1954, con el título "First Lt. Richard B. Cavazos Assigned to Unit at Fort Hood." Sra. Caroline Cavazos proporcionó los dos artículos de su colección privada.
18. Cavazos, primera entrevista.
19. Cavazos, segunda entrevista.
20. House, Teniente General (Retirado) Randolph W., entrevista con el autor, College Station, Texas, 20 de diciembre de 2011. House sirvió como ayudante del Teniente General Cavazos en el Fuerte Hood y hasta el presente sigue siendo un gran amigo tanto del General como de su familia.
21. Cavazos, primera entrevista. Después de esto, Cavazos fue destinado como Agregado Militar en México, siendo un coronel antiguo en 1970. El nombramiento fue basado fundamentalmente en su desempeño en combate y sus habilidades lingüísticas.
22. Cavazos, primera entrevista.
23. Villahermosa, *Honor and Fidelity, the 65th Infantry Regiment in Korea 1950- 1953*, p. 279.
24. Cavazos, primera entrevista. El general Cavazos ha enfatizado repetidas veces el punto y ha indicado que muchos de los tiroteos del regimiento en este período ocurrieron como resultado del contacto con el enemigo que tuvieron las patrullas, sufriendo bajas y requiriendo asistencia médica. Frecuentemente, una patrulla regresaba de uno de estos incidentes y en su pos-evaluación, el jefe de la patrulla simplemente decía "fue un tiroteo bien ejecutado"; según Cavazos, era un eufemismo para una lucha muy confusa y difícil, que había salido bien para la unidad que hizo el contacto.
25. Cuartel General de la 3ª División de Infantería, Orden General Número 194, con fecha de 22 de junio de 1953, "Silver Star for Lieutenant Richard Cavazos", disponible en, <<http://www.valerosos.com/1st.Lt.RICHARDE.CAVAZOS.html>> (20 de noviembre de 2011).
26. Villahermosa, *Honor and Fidelity, the 65th Infantry Regiment in Korea 1950-1953*, p. 281.
27. *Ibid.*, 286.
28. Cuartel General de la 3ª División de Infantería, Orden General Número 204, fechado 23 de junio de 1953, "Bronze Star for Valor to Lieutenant Richard Cavazos", disponible en <<http://www.valerosos.com/1st.Lt.RICHARDE.CAVAZOS.html>> (20 de noviembre de 2011).
29. Villahermosa, *Honor and Fidelity, the 65th Infantry Regiment in Korea 1950-1953*, p. 288.
30. Hermes, p. 464.
31. Sr. Patsy J. Scarpatto, entrevista telefónica con el autor, notas de entrevista, Fuerte Leavenworth, Kansas, 13 de enero de 2011. Scarpatto

era el jefe del 1<sup>er</sup> Pelotón, Compañía E del 65<sup>o</sup> Regimiento de Infantería el 14 de junio de 1953 e integró el ataque de la compañía. Sufrió lesiones en la cabeza, brazos y piernas y recibió la Estrella de Plata por sus acciones en la operación ejecutada. Después de la guerra, regresó a la vida civil en su ciudad natal de Staten Island, Nueva York y llegó a ser un ejecutivo en el banco Marine Midland.

32. *Ibid.* Scarpato proporcionó la información sobre las condiciones meteorológicas. La información sobre las fases lunares está disponible en <<http://www.timeanddate.com/calendar/?year=1953&country=70>>, (17 de enero de 2012).

33. *Ibid.*

34. Presidente de Estados Unidos, Orden General #404, 15 de septiembre de 1953, "Award of the Silver Star for SGT Joe Lefort" y Orden General #357, 17 de agosto de 1953, "Award of the Silver Star for PFC Rawleigh Garman Jr.," disponible en <<http://www.valerosos.com>> (19 de enero de 2012). Los dos soldados sufrieron heridas de bala y tuvieron

que ser evacuados del campo de batalla.

35. Presidente de Estados Unidos, Orden General, 14 de junio de 1953, "Award of the Distinguished Service Cross to Lieutenant Richard Cavazos," disponible en <<http://www.valerosos.com/1stLtRichardE.Cavazos.html>> (14 de noviembre de 2011).

36. "65th Infantry Regiment list of Silver Star Recipients By Unit," disponible en <<http://www.valerosos.com/silverstarp2.html>>, (accessed 15 de enero de 2011).

37. Cavazos, segunda entrevista.

38. Scarpato, entrevista.

39. *Ibid.*

40. Cavazos, primera entrevista.

41. *Ibid.*

42. Scarpato, entrevista.

43. *Ibid.*

44. *Ibid.*

# La trampa de la complejidad

Capitán Michael J. Gallagher, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA

Dr. Joshua A. Geltzer y

Dr. Sebastian L. v. Gorka

Derechos reservados por los autores

*Este artículo originalmente fue publicado en inglés en la revista Parameters, número de primavera de 2012.*

Si comienza a usar políticas generales en las complejidades de la situación mundial actual, se meterá en problemas.<sup>1</sup>

—Presidente Barack Obama

## El culto de la complejidad

Vivimos en un mundo de complejidad sin precedentes, o es lo que nos dicen. Las palabras del Presidente Obama antes mencionadas hacen eco de una narrativa cada vez más común en las instituciones de política exterior y seguridad nacional de Estados Unidos: las fuerzas de la globalización, emergentes actores no estatales, conflicto irregular y tecnologías destructivas proliferantes han hecho más elusiva que nunca la elaboración de una estrategia de seguridad nacional acertada.<sup>2</sup> Si la “estrategia es el arte de crear el poder” al especificar la relación entre los fines y métodos,<sup>3</sup> entonces la existencia de la complejidad sin precedentes parecería hacer este arte no solo excepcionalmente difícil, hoy en día, sino también francamente peligroso, en cuanto a que optar por

un curso de acción específico excluiría reacciones infinitamente adaptables en el futuro. Según lo descrito por el ex secretario de Defensa Robert Gates, los desafíos del pre-11-S eran “la noche de amateurs comparado con el mundo actual”.<sup>4</sup> Y, como la ex directora de planificación de política del Departamento de Estado, Anne-Marie Slaughter, recientemente declaró que hay una “conciencia de que vivimos en una época de cambio rápido y universal”, en que las presunciones del siglo XX tienen poco sentido.<sup>5</sup> En el artículo de tipo “Señor Y” que dio lugar a sus comentarios sostuvo que, a diferencia del “sistema cerrado” del siglo XX que podía ser controlado por el hombre, ahora vivimos en un “sistema abierto” definido por su carácter supremamente complejo que fácilmente cambia de forma.<sup>6</sup> Parece que la complejidad sin paralelos es el distintivo de nuestra época estratégica.

Estas invocaciones de complejidad impregnan los documentos de seguridad nacional de Estados Unidos hoy en día e influyen en la cultura estratégica de pos-guerra Fría y pos-11-S de Washington. La última *Revisión Cuadrienal de Defensa* comienza su análisis con una descripción del “terreno complejo e incierto en el que el ritmo del cambio continúa acelerando. El terreno

---

*Capitán Michael J. Gallagher, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, es becario en el Programa de Inteligencia Estratégica para Oficiales Subalternos y candidato de Doctorado en Relaciones Internacionales de la Universidad de Georgetown.*

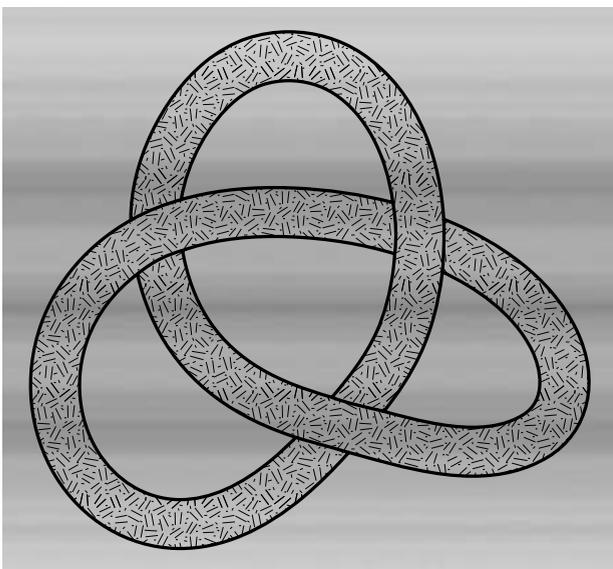
*Dr. Joshua A. Geltzer es asistente jurídico del presidente del Noveno Tribunal Superior de Apelación Alex Kozinski. Es egresado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Yale, donde sirvió como editor en*

*jefe de la Yale Law Journal. Recibió su Doctorado en Estudios de Guerra de la Escuela del Rey en Londres, donde estudió por cortesía de una beca Marshall.*

*Dr. Sebastian L. v. Gorka es el director del Programa de Becarios de Defensa de la Patria en la Facultad de Asuntos de Seguridad Internacional de la Universidad Nacional de Defensa (UND) y también imparte instrucción sobre la Guerra Irregular y la Seguridad Nacional de EUA en la UND en Georgetown.*

internacional no ha sido influenciado por cambios tan extensos e importantes desde la caída de la Unión Soviética o el fin de la Segunda Guerra Mundial”.<sup>7</sup> De modo similar, en el *Global Trends 2025* (Tendencias Mundiales 2025) del Consejo Nacional de Inteligencia se sostiene que el sistema internacional se dirige hacia más altos grados de complejidad a medida que se propaga el poder y se multiplican los actores.<sup>8</sup> En la *Vision 2015* del Director de Inteligencia Nacional se denomina nuestra época como la “Época de Incertidumbre en que el ritmo, alcance y complejidad de los cambios incrementan”.<sup>9</sup> Perturbadoramente, la nueva generación de profesionales en los campos de la política exterior o seguridad nacional parece aceptar y adoptar estas declaraciones que claman un cambio fundamental en nuestro mundo y en nuestra capacidad de lidiar con el mismo. La orientación del grupo de Jóvenes Profesionales en la Política Exterior, que suman a miles, identifica la “conquista de la complejidad” como el desafío fundamental de la generación del milenio. Parece que la complejidad es el último grito.

En el presente artículo, desafiamos estas declaraciones y presunciones —no solo porque empíricamente no tienen fundamento sino porque y, mucho más importante, niegan el mismo arte de la estrategia y hacen imposible el logro de los intereses nacionales de Estados Unidos.



Un nudo gordiano

Comenzamos mostrando las consecuencias bastante desagradables de la tendencia actual que rinde culto al altar de la complejidad y, de ese modo, llegar a ser un integrante del “Culto de la Complejidad”. En segundo lugar, cuestionamos si el mundo era tan simple como sugieren los que aceptan el concepto de la complejidad, de esta manera, revelando, descriptivamente, la falsa idea de la complejidad actual sin precedentes. En tercer lugar, destacamos que esta idea es peligrosa, dadas las consecuencias de una adicción a la complejidad. Por último, ofrecemos un escape de la trampa de la complejidad, con un énfasis en la necesidad de priorización en el reconocidamente distinto ambiente de seguridad internacional. En todo el presente artículo, esperamos destacar que la obsesión actual con la complejidad resulta una negación peligrosa de la necesidad de estrategizar.

### Las consecuencias de rendir culto a la complejidad

A pesar de las recientes iniciativas de ponerse el manto de George Kennan al proporcionar una visión estratégica global,<sup>10</sup> la consecuencia principal de subscribirse a la narrativa actual de la complejidad es igual a no elaborar e implementar una verdadera gran estrategia.<sup>11</sup> Cautivado por la idea de la complejidad, Estados Unidos responde con parálisis, “resguardándose contra pérdidas” y repetidos llamados por nuevos paradigmas conceptuales. Con gran frecuencia, la comunidad de seguridad nacional pareciera dispuesta a aceptar la trepidación analítica —o la parálisis— que es el resultado natural de creer en la complejidad sin precedentes y, a su vez, adoptar una posición fundamentalmente reactiva, esencialmente considerando la estrategia como un proceso de observación, espera y rápidamente adaptarse y responder de manera *ad hoc*. Este punto de vista define el ambiente estratégico de hoy en día como un nudo tan gordiano que Estados Unidos posiblemente no puede prever el alcance de posibles opciones disponibles y, por consiguiente, no puede productivamente estimar los beneficios y costes de cada una. Como resultado, se observa al mundo misteriosamente complejo y no se

puede establecer prioridades: el mundo llega a ser una masa sin diferencias de amenazas caóticas y decidir cuál de estas debe enfrentarse primero y cómo llega a ser algo imposible.

Una reacción ligeramente menos dañina a la narrativa de la complejidad sin precedentes y desequilibrante es el acto de “resguardarse contra pérdidas”. Los que se resguardan contra pérdidas en la actualidad consideran que la complejidad exige no una sola estrategia sino una combinación de acuidad, equilibrio y agilidad, que juntos permiten que el formulador de políticas responda ante contingencias estocásticas y funcione en todo el espectro operacional y en una gran área geográfica.<sup>12</sup> Evidentemente, esta metodología aún es fundamentalmente reactiva. Una metodología que depende de conocimientos de gran amplitud, pero no dominar el campo de la complejidad lleva a graves riesgos: al intentar buscar simultáneamente todas las opciones posibles, no se prepara en absoluto en realidad para ninguna de ellas.

Sin embargo, la respuesta más común a la aseveración de una complejidad abrumadora es alegar que Estados Unidos debe eliminar los antiguos paradigmas y formular nuevos. La idea pareciera ser que la complejidad en el mundo de 2012 es tan novedosa —de hecho, inigualable— que exige nuevas herramientas conceptuales y prácticas para avanzar los intereses estadounidenses. Esta presunción genera la opinión cada vez más celebrada de que los problemas de 2012 son “malvados”. Los problemas malvados son tan complejos que no se pueden comprender de ningún modo hasta que se intenta solucionarlos; y, cuando se hace, llega a ser pertinente una forma del Principio de Incertidumbre de Heisenberg, a través del cual la interacción con el problema los hace cada vez más “malvados” y complejos. En el extremo más dañino, estos argumentos se degeneran en la idea de que los problemas malvados no permiten metodologías “lo suficientemente eficaces”. En otras palabras, imposibilitan soluciones buenas o malas: lo único que permiten son reacciones un poco mejores o peores.<sup>13</sup>

Estas variadas respuestas a la complejidad —incluso las que exigen eliminar las antiguas

herramientas— se unen por una visión nostálgica del pasado, un sentido de que, a diferencia de la estratégica actual, durante la Guerra Fría, Estados Unidos se dio el lujo de mirar al mundo por un “lente aclarador” de una sola amenaza soviética.<sup>14</sup> Según esta narrativa, color rosa, del mundo bipolar del pasado, los problemas eran lineales, el sistema internacional era cerrado y los visionarios funcionarios públicos pudieron elaborar grandes estrategias que proporcionaron un mecanismo estratégico estable por más de tres décadas de la política exterior de Estados Unidos. Miramos con lágrimas en los ojos los momentos emocionantes de la destrucción mutua asegurada del pasado.

Esta versión de la historia exige un examen cuidadoso. Es posible que estos tiempos menos complicados fueran más complicados de lo que recordamos. Es probable que la complejidad no sea tan imprecendente como se nos ha dicho.

### **La complejidad en toda la Guerra Fría**

“Es imposible calcular con algún grado de precisión las dimensiones de la amenaza contra la seguridad de EUA presentada por estas medidas soviéticas que no tienen que ver con la guerra. El éxito de estas medidas depende de una amplia gama de factores actualmente impredecibles, incluso, el nivel de resistencia encontrado en otras partes, la eficacia de las políticas de EUA, el desarrollo de relaciones en la estructura de poder soviética, etcétera.”<sup>15</sup> Así se expresó en el informe 20/4 del Consejo de Seguridad Nacional (NSC, por sus siglas en inglés) del presidente Truman, fechado 23 de noviembre de 1948, presentado al Presidente en una época cuando Truman estaba lidiando con su propio nuevo orden de complejidad. La Guerra Fría apenas comenzaba:

- El 23 de septiembre de 1949, Truman reveló al pueblo estadounidense que los soviéticos habían detonado un arma atómica, dos años antes de que fuera previsto por la comunidad de inteligencia. El asunto crucial de cuándo los soviéticos desarrollarían un bombardero de suficiente alcance y carga útil que podría alcanzar al territorio continental de Estados Unidos quedó en el tintero.



Klaus Fuchs

- Menos de un mes después, los soviéticos crearon la República Democrática de Alemania.
- En la misma semana, Mao Tse-Tung anunció el establecimiento de la República Popular de China.
- El 3 de febrero de 1950, Klaus Fuchs, un científico británico que había trabajado en el Proyecto Manhattan, fue detenido por ser un espía soviético.
- El 14 de febrero de 1950, los soviéticos firmaron un Tratado de Amistad, Alianza y Asistencia Mutua con el Gobierno de China.

Estos acontecimientos combinados “afectaron a Estados Unidos como una serie de martillazos”.<sup>16</sup> Enfrentado con una serie asombrosa de sorpresas de política exterior, Truman comisionó una completa revisión estratégica, encabezada por Paul Nitze que produjo el informe NSC 68.

“De esta manera, la ‘bipolaridad’ que distinguió el periodo inmediatamente después de las hostilidades ha perdido mucho de su raciocinio y, obviamente, cede el paso a una situación internacional más compleja y fluida”.<sup>17</sup> Estas palabras fueron escritas por la Fuerza de tarea A, liderada

por George Kennan, del legendario *Proyecto Solarium* del presidente Eisenhower. Este ejercicio en el diseño competitivo de la gran estrategia que produjo la estrategia de “Nueva Apariencia” (NSC 162/2) ha llegado a ser considerado “el mejor ejemplo de planificación estratégica a largo plazo en la historia de la Presidencia estadounidense”.<sup>18</sup> De hecho, cuando el recién elegido Presidente y su secretario de Estado John Foster Dulles examinaron el tenebroso ambiente de seguridad en 1953, solo pudieron concluir que el curso actual establecido por el gobierno de Truman llevaría al desastre, posiblemente poniendo en peligro la civilización occidental.<sup>19</sup>

Lejos de enfrentarse a un enemigo simple y monolítico que hoy en día desempeña el papel principal del villano familiar en las interpretaciones nostálgicas de la Guerra Fría, Eisenhower enfrentó una multitud de amenazas dispares y globalmente dispersas: la expansión rápida de la tecnología nuclear, el impredecible liderazgo soviético tras la muerte de Stalin, la creciente inestabilidad en Asia, una alianza frágil y tensa con la OTAN y la desintegración de imperios coloniales en Estados propensos a conflictos, entre otras.<sup>20</sup> Si bien, por un corto periodo, Estados Unidos contó con un “monopolio virtual” sobre las armas



El presidente Eisenhower y John Foster Dulles en 1956

nucleares,<sup>21</sup> las capacidades de EUA de disparar un arma nuclear a gran distancia no fue funcional hasta finales de la década de los años 50 y a



Jóvenes en Marcha durante la Revolución iraní de 1979.

principios de los años 60. El nivel de incertidumbre en cuanto al desarrollo nuclear soviético era aún más alto. A medida que el gobierno de Eisenhower diseñaba su gran estrategia, los expertos de política y profesionales de inteligencia estadounidenses intentaron prever cuándo los soviéticos lograrían la paridad nuclear con EUA. El así llamado “año de máximo peligro” estructuró un debate sobre la contención versus la reducción de la Unión Soviética y no produjo respuesta clara alguna.<sup>22</sup>

“Hay cuatro factores que constituyen el punto clave para comprender este ambiente. El primer factor es que enfrentamos niveles más altos de riesgo y peligro... El segundo factor clave en el ambiente de seguridad de la década de los años 80 puede resumirse como imprevisibilidad”.<sup>23</sup> Estas reflexiones del general Andrew J. Goodpaster —originalmente publicado en el número de marzo de 1981 de *Parameters*— fueron expresadas solo un año después de que el presidente Carter describiera el ambiente internacional

como “posiblemente el más peligroso... desde la Segunda Guerra Mundial”.<sup>24</sup> La revolución iraní en enero de 1979 y la correspondiente crisis de los rehenes, la invasión soviética de Afganistán en diciembre de 1979, la inflación desbocada y una debilitante dependencia de petróleo extranjero, así como una percepción general de que Estados Unidos iba en declive mientras aparentemente la Unión Soviética andaba de buena racha, contribuyó a la percepción del desorden estratégico estadounidense del cual surgieron las palabras de Goodpaster.<sup>25</sup> Según sostiene el historiador John Lewis Gaddis, “si bien Carter no manejó particularmente bien estos desafíos, incluso, dada su complejidad y rigidez, se cuestiona cuán eficazmente otros, en su lugar, lo hubieran hecho”.<sup>26</sup> Sin embargo, el presidente Reagan firmó la Directiva de Decisión de Seguridad Nacional (NSDD, por sus siglas en inglés) 32 en mayo de 1982 y la NSDD 75 en enero de 1983, en la que se establecieron los comienzos de la “Doctrina Reagan”.<sup>27</sup> Al incitar

a las fuerzas nacionalistas en el “tercer mundo” y en la satrapías en Europa del Este en contra de una Unión Soviética insolvente, la Doctrina Reagan, con el tiempo, forzó a Moscú a cambiar su comportamiento, logrando de esta manera, el objetivo estratégico original de contención. Apareció la imprevisibilidad y la caída libre de Estados Unidos, casi de manera milagrosa, para dar paso a una doctrina consolidada y, finalmente, el triunfo estratégico.

Estos acontecimientos revelan que la lona que fijamente miró Washington no era más que una sencillamente negra y blanca. Por el contrario, siempre era más Jackson Pollock que Mark Rothko: las conexiones eran confusas, los progresos frenéticos y reinó la complejidad. Para Truman, Eisenhower y Carter, los acontecimientos internacionales ocurrieron a una velocidad vertiginosa, lo que borró las previas predicciones, permitió poco tiempo para el análisis y constantemente exigió respuestas en medio de la incertidumbre persistente. Lo que hoy en día consideramos uno de los periodos más claros, más sombríos y más estables de la política exterior de EUA les pareció muy distinto a los que elaboraban la estrategia e implementaban la política en tiempo real mientras que se desarrollaban los acontecimientos en el mundo. Aún cuando las relaciones internacionales supuestamente “sencillas” de la Guerra Fría estaban tan descuidadas y desordenadas, razonablemente se puede alegar que en casi cualquier momento en la historia, los estrategas y estadistas lidiaron con asuntos y problemas que, en su tiempo, parecieron —y tal vez eran— sin precedentes en su complejidad.

Por lo tanto, aún si los formuladores de política de hoy en día tienen razón al sostener que su trabajo es más difícil del de sus contrapartes de la Guerra Fría —una alegación mucho más sencilla de hacer con el beneficio de la retrospectiva— es un trabajo que jamás ha sido fácil. Como recientemente sostuvo un formulador de política de alto nivel, “No necesitamos que Tom Friedman nos diga que el mundo, de repente, está interconectado y, por lo tanto, las diversas formas de poder nacional son interdependientes

e interactivas. Siempre ha sido así”.<sup>28</sup> Parece que la complejidad, o la percepción de la complejidad, es el eterno acompañante del estratega de seguridad nacional. ¿Hemos olvidado la advertencia de cierto general prusiano de que la guerra es sencilla pero que, incluso, las cosas más sencillas en la guerra son difíciles de hacer?

### Escapar de la trampa de la complejidad

¿Y qué? Es posible que el universo pueda estar inclinándose hacia mayores niveles de entropía, pero aún la entropía creciente no significa que debemos encogernos de hombros o abandonar todos los antiguos modelos —o nuestra responsabilidad. La reverencia ritual al concepto de la complejidad es una trampa retórica autoimpuesta.<sup>29</sup> El rendir tributo implacable a los niveles de complejidad supuestamente inauditos lleva a los siguientes dos defectos descriptivos: hacer poco caso a un pasado con precedentes de complejidad similar y posiblemente aún mayor; y caracterizar al mundo con un descriptor que carece de un contexto analítico claro —o útil.

Si bien las invocaciones actuales de la complejidad son descriptivamente engañosas, también son normativamente peligrosas. Sucumbir a la complejidad no nos dice cómo debemos reaccionar; de hecho, nos disuade de reaccionar, porque tememos no saber qué hacer. Y, en el mejor de los casos, dicta una postura reactiva, porque buscar una visión afirmativa se considera aventurado en medio de un tumulto que aún no podemos comprender. El Culto de la Complejidad induce la confusión, e incluso, el temor ante las amenazas incomprensibles. La creencia en la complejidad sin precedentes no solo perjudica a los guerreros de la Guerra Fría y a otros que lidiaron con situaciones internacionales confusas y hasta convulsionantes; aún más preocupante, la trampa de la complejidad indebidamente induce a la combinación reactiva de parálisis, autoprotección y revisión de los paradigmas antes tratados. En otras palabras, exagerar la importancia de la complejidad no solo confunde nuestro pensamiento sino también obstaculiza nuestras acciones y, por lo tanto, nuestra búsqueda de seguridad nacional.

Para estar seguros, *son* características distintivas del ambiente estratégico actual, aún si la completamente inaudita complejidad no es una de ellas. Pareciera acertado que determinar cuáles amenazas y oportunidades son las más importantes con respecto a la seguridad nacional de EUA es una tarea más difícil en 2012 que en la Guerra Fría. La amenaza soviética estructuró el debate en la era de la Guerra Fría de una manera que al-Qaeda no puede hacerlo en 2012. Ningún guerrero de la Guerra Fría cuestionó si tratar con la Unión Soviética era su prioridad estratégica más alta. La comunidad estratégica de hoy en día carece de dicho consenso. Algunos alegan que al-Qaeda representa nuestra amenaza definitiva de seguridad nacional, mientras otros consideran miope concentrarse en al-Qaeda y que el surgimiento de China o la proliferación nuclear son mucho más pertinentes a la seguridad nacional. Incluso, otros exigen una visión más amplia de la seguridad nacional, estimulando un énfasis en los cambios en el medio ambiente y en las enfermedades globales como los desafíos más graves del presente y del futuro.

### **Priorización**

Estos puntos de vista contrarios de las preocupaciones sobre la seguridad nacional de EUA indican una característica importante y distintiva del panorama global actual: la priorización es simultáneamente muy difícil y muy importante para Estados Unidos. Todas estas amenazas y posibles amenazas —al Qaeda, China, la proliferación nuclear, los cambios en el medio ambiente, las enfermedades globales, etcétera— pueden conjurar el peor de los casos que es inmensamente intimidante. Dada la dificultad de combinar los cálculos de las probabilidades con los niveles de riesgo relacionados con estas amenazas, es difícil establecer prioridades. Tales opciones e interrelaciones son difíciles, pero no imposibles.<sup>30</sup> De hecho, son elementos omnipresentes para los estrategas y planificadores. Si Estados Unidos ha de reaccionar de manera activa y eficaz al ambiente internacional actual, la priorización es el primer paso clave —y precisamente la reacción opuesta

a la complacencia y temor sin distinción que fomenta la idea de complejidad sin precedentes. La complejidad sugiere una maximización de flexibilidad y minimización de compromiso; pero la priorización exige una distribución bien ponderada de recursos y atención de manera que comprometa al poder y los esfuerzos estadounidenses de manera más eficaz y eficientemente. En otras palabras, la complejidad induce a la decisión, no a decidir; la priorización alienta a decidir cuáles decisiones son más importantes. El mundo actual de diversas amenazas, caracterizado por probabilidades inciertas y riesgos difusos, nos abrumará si el fantasma de la complejidad nos seduce, ya sea, a la parálisis o a la paranoia. Se necesita establecer algunas prioridades si Estados Unidos ha de encontrar los recursos necesarios para enfrentar lo que más nos amenaza.<sup>31</sup> Según recientemente alegó Michael Doran en relación con la Primavera árabe, “Estados Unidos debe adiestrarse para ver una gran duna como algo más formidable que solo infinitos granitos de arena”.<sup>32</sup>

Esto no es negar la posibilidad de fenómenos no lineales, efectos mariposa, sistemas que se autoorganizan y que exhiben patrones en ausencia de la autoridad centralizada o características emergentes.<sup>33</sup> En todo caso, estas marcas distintivas de la teoría de la complejidad le recuerdan a los estrategas la importancia de reexaminar las presunciones claves en virtud de nuevos datos y tomar en consideración la flexibilidad táctica en caso de consecuencias accidentales. La estrategia lógica requiere decisiones y compromisos difíciles, pero no tiene que ser inflexible. Podemos priorizar sin ser rígidos. Sin embargo, un modelo en que todo elemento es potencialmente pertinente es un modelo en el que nada lo es.

### **La devolución del poder y autoridad**

Otra opción útil en lugar de rendir culto a la complejidad es comprender el grado en que el poder y la autoridad son más transmitidos o difusos en todo el sistema internacional actual de lo que fueron en la Guerra Fría. Por ejemplo, la creciente complejidad en regímenes internacionales en la forma de acuerdos internacionales superpuestos

que no están jerárquicamente ordenados lo hace “más difícil de resolver dónde reside la autoridad política sobre un asunto dado”.<sup>34</sup> Este “tazón de espagueti” de instituciones paralelas, superpuestas y anidadas es uno en que “comprender las unidades no resulta en todo el conjunto y... la dinámica del conjunto moldea el comportamiento de las unidades y las sub partes”.<sup>35</sup> En consecuencia, se debe prestar más atención al análisis de sistemas e identificar las unidades y agentes recientemente apoderados que exceden las expectativas: por ejemplo, ya parece prudente prestar mayor atención a los empresarios trans-gubernamentales de política y a los actores no estatales. Esta tendencia de “democratización” no es inherentemente más o menos compleja —depende de actores específicos así como del poder y autoridad que los mismos ejercen. Sin embargo, parece que un cambio ha tomado lugar y una evaluación de las prioridades de hoy en día debe incluir una conciencia de esta posible característica distintiva del ambiente de seguridad internacional actual.

### La tecnología y la velocidad del cambio

Los sucesos de 2012 parecen ocurrir más rápidamente que los sucesos en la Guerra Fría, sin embargo, según lo previamente tratado, los sucesos en la Guerra Fría frecuentemente ocurrieron bastante rápido. El poder de la tecnología de conectar a personas a través del espacio y tiempo de maneras nuevas y significativas era tan importante en los tiempos de Platón como en nuestra época.<sup>36</sup> Sin embargo, hoy en día, debido a la velocidad de los cambios tecnológicos y al acceso difuso e instantáneo a diversas fuentes de información, las personas pueden rápidamente mostrar poder en la escena internacional. La gente puede convertirse en grupos organizados con una velocidad sorprendente y cautivar la atención internacional e, incluso, de instituciones internacionales en busca de sus agendas. La tecnología y la velocidad del cambio tienen la capacidad de habilitar pero también de limitar.

Hay motivos para creer que la era de la información limita el uso del poder material de los Estados de maneras significativas, lo que complica

la conversión de recursos en formas de poder utilizables. Esta recién descubierta limitación puede explicar la así llamada “paradoja del poder no realizado”, o porque “el poder medido en recursos pocas veces equivale al poder medido en los resultados deseados”.<sup>37</sup> Un sistema en que muchas más acciones estatales son observables y están sujetas a la difusión global instantánea ejerce una forma de poder contrapuesta. Este es el poder del panopticismo: la vigilancia crea “un estado de visibilidad consciente y permanente que garantiza el funcionamiento automático del poder”.<sup>38</sup> Los Estados no necesitan un adversario para limitarse; más bien, un sentido desindividualizado de ser observado<sup>39</sup> —sin determinar quién los está observando en un momento determinado— limita la acción aún más, como las fotos de Abu Ghraib y los vídeos de ataques de vehículos aéreos no tripulados tipo *Predator* que ocasionan daños a civiles, actúan como fuertes contragolpes al ejercicio del poder estadounidense. Especialmente para Estados Unidos, como superpotencia mundial, esta vigilancia a nivel mundial presenta un desafío y un componente distintivo del ambiente de seguridad en el cual Estados Unidos primero debe priorizar y, segundo, actuar. Tal vez incluso exige, en situaciones específicas, actuar con precaución —pero no sugiere la metodología inevitablemente reactiva que fluye de la idea muy distinta de que el mundo de hoy en día es misterioso y excepcionalmente complejo.

### Conclusión

Una vez que se abandona la complejidad y se comienza a hablar de la priorización, difusión del poder y velocidad del cambio, comenzamos a observar que hay una profunda ironía en la trampa de la complejidad. El proclamar que la complejidad es el principio fundamental de la metodología actual de estrategia indica que no comprendemos que la propia esencia de la estrategia es que esta nos permite hacer frente a la complejidad —o, como mínimo, la buena estrategia lo hace. La estrategia es un compromiso a un curso de acción específico, una navaja heurística que nos permite cortar a través de una gran

cantidad de datos con una visión perentoria de cómo conectar específicos medios disponibles con específicos fines deseados. Al separar lo esencial de lo extraño, dicha heurística frecuentemente funciona mejor que las metodologías más complejas para tratar los problemas complicados (o, incluso, los problemas supuestamente malvados) que resultan ser computacionalmente rígidos. Mientras más complejo sea el sistema, más importante será depender de la heurística para tratar con la complejidad. Ya sea por medio del uso de la heurística o de otra manera, la capacidad de ver a través de la aparentemente impenetrable complejidad e identificar los subyacentes patrones y tendencias, produce grandes recompensas si otros permanecen confundidos o intimidados por el aparente profundo misterio del tema —especialmente, si dicha capacidad se complementa con un reconocimiento de que los cambios menores pueden tener gran impacto cuando se amplifican a través de un sistema interconectado. Si la complejidad, ya sea real o percibida, verdaderamente es la característica que define el ambiente estratégico actual, entonces debemos estar presenciando un renacimiento correspondiente en el diseño de la

gran estrategia y la planificación estratégica a largo plazo.<sup>40</sup> Pero, lamentablemente, no es así —o, por lo menos, todavía no lo es.

Más concretamente, en vista de que la estrategia hace frente a la complejidad, en realidad la complejidad recompensa a los actores estratégicos. Aquellos que están preparados, organizados y ricos en capital físico y humano pueden aprovechar la complejidad para garantizar sus intereses. Por ejemplo, la complejidad en el régimen internacional permite la “política en el tablero de ajedrez”, con lo cual los actores pueden escoger los diversos foros para encontrar el mejor lugar internacional para promover sus preferencias políticas o para usar estrategias políticas trans-institucionales a fin de lograr un resultado deseado.<sup>41</sup> Debido a su alta concentración de pericias técnicas y legales, Estados Unidos idealmente está capacitado para aprovechar esta complejidad y prosperar en una época de política en el tablero de ajedrez.<sup>42</sup> El primer paso es reemplazar el culto reactivo de la complejidad de hoy en día con la priorización activa. A fin de escapar de la trampa de la complejidad, atrevámonos a tomar decisiones —o sea, estrategicemos.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El presidente Barack Obama, citado en Lizza, Ryan, “The Consequentialist: How the Arab Spring Remade Obama’s Foreign Policy,” *The New Yorker*, 2 de mayo de 2011, [http://www.newyorker.com/reporting/2011/05/02/110502fa\\_fact\\_lizza?printable=true#ixzz1KWzFQym6](http://www.newyorker.com/reporting/2011/05/02/110502fa_fact_lizza?printable=true#ixzz1KWzFQym6) (accedido 16 de agosto de 2011).
2. Véase Ramo, Joshua Cooper, *The Age of the Unthinkable: Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It* (Nueva York: Little, Brown, and Company, 2009), 99. Ramo alega que las antiguas metodologías de seguridad son cada vez más inútiles en el ambiente del siglo XXI, en que las “amenazas a nuestra seguridad física son complejas, nuevas y crecientes. Exigen nada menos que una completa reinvencción de nuestras ideas de seguridad.”
3. Freedman, Lawrence, “Strategic Studies and the Problem of Power,” en *War, Strategy and International Politics: Essays in Honour of Sir Michael Howard*, ed. Lawrence Freedman, Paul Hayes y Robert O’Neill (Oxford: Clarendon Press, 1992), p. 294.
4. Gates, Robert, “That Was Amateur Night,” entrevista realizada por John Barry, *Newsweek*, 25 de octubre de 2008. El contexto completo de los comentarios de Gates merece la repetición: “Recuerdo a Henry Kissinger en 1970. Había una invasión siriana de Jordania. Creo que algo estaba ocurriendo en Líbano. Y habíamos descubierto que los soviéticos estaban construyendo una base de submarinos en Cuba. Siempre pensé que Kissinger gestionando dos o tres crisis al mismo tiempo era un acto de prestidigitación. Le digo: esto fue la noche de amateurs comparado con el mundo actual”.
5. Slaughter, Anne-Marie, citada en Mr. Y, *A National Strategic Narrative* (Washington, DC: Woodrow Wilson International Center for Scholars, 2011), p. 2.
6. Mr. Y, *A National Strategic Narrative* (Washington, DC: Woodrow Wilson International Center for Scholars, 2011), p. 5.
7. U.S. Department of Defense (DOD), *Quadrennial Defense Review Report* (February 2010), 5, [http://www.defense.gov/QDR/images/QDR\\_as\\_of\\_12Feb10\\_1000.pdf](http://www.defense.gov/QDR/images/QDR_as_of_12Feb10_1000.pdf) (accedido 16 de agosto de 2011).
8. US National Intelligence Council, *Global Trends 2025: A World Transformed* (Office of the Director of National Intelligence, National Intelligence Council, 2008), x-xi. See also US DOD, *The National Military Strategy of the United States of America 2011: Redefining America’s Leadership* (Washington DC: Department of Defense, 2011), págs. 1, 5-6, 16.
9. Director of National Intelligence, *Vision 2015: A Globally Networked and Integrated Intelligence Enterprise* (Washington DC: Director of National Intelligence, 2008), 4, [http://www.dni.gov/Vision\\_2015.pdf](http://www.dni.gov/Vision_2015.pdf) (accedido 16 de agosto de 2011).
10. Mr. Y, *A National Strategic Narrative*.
11. Drezner, Daniel W., “The Challenging Future of Strategic Planning,” *The Fletcher Forum of World Affairs* 33/1 (Winter/Spring 2009): p. 13. Dan Drezner sostiene que la “planificación estratégica en la política exterior de EUA está ya sea muerto o muriendo. O, por lo menos, esta es la evaluación de los comentaristas y formuladores de moda en los últimos años.” Véase Friedberg, Aaron L., “Strengthening U.S. Strategic Planning,” *The Washington Quarterly* 31/1 (Winter 2007): p. 47. Sr. Friedberg alega

que el Gobierno de EUA “ha perdido la capacidad de realizar la seria y sostenida planificación estratégica nacional.”

12. QDR, p. 7.

13. Conklin, Jeff, “Wicked Problems and Social Complexity,” in *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems* (Hoboken, Nueva Jersey: Wiley, 2006). El concepto de problemas malvados fue introducido en Rittel, Horst W.J. y Webber, Melvin M., “Dilemmas in a General Theory of Planning,” *Policy Sciences*, Vol. 4 (1973), págs. 155-169. Es importante destacar que estos autores enfatizaban que algunos problemas no pueden ser abordados científicamente. Sin duda alguna, no estamos de acuerdo con aquellos que han invocado el concepto de problemas malvados como un pretexto para evitar la búsqueda de soluciones óptimas en primer lugar.

14. McLaughlin, John, “Future Challenges for American Intelligence,” 14 de agosto de 2008, *QuickTime Player video file*, <https://outerdnn.outr.jhuapl.edu/VIDEOS/081408/McLaughlin.mpg>. Véase también Moore, Charles P., “What’s the Matter with being a Strategist (Now)?” *Parameters* 39, nro. 4 (Winter 2009-10): p. 5. Sin duda alguna, observar el mundo a través de un prisma soviético podía, a veces, confundir tanto como podía clarificar. Véase Lerner, Mitchell, “A Failure of Perception: Lyndon Johnson, North Korean Ideology, and the Pueblo Incident,” *Diplomatic History* 25, nro. 1 (Fall 2001): págs. 647-675.

15. National Security Council (NSC) 20/4, “U.S. Objectives with Respect to the USSR to Counter Soviet Threats to U.S. Security,” *Foreign Relations of the United States*, Vol. 1 (Washington, D.C.: Government Printing Office, Department of State, 1948), págs. 663-669.

16. Wells, Samuel F., hijo, “Sounding the Tocsin: NSC 68 and the Soviet Threat,” *International Security* 4, nro. 2 (Autumn 1979): p. 117.

17. Task Force “A” of Project Solarium, *Report to the National Security Council: “A Course of Action Which the United States Might Presently or in the Future Undertake with Respect to the Soviet Power Bloc – Alternative ‘A’”*, Project Solarium – Task Force “A” Full Report (1), Box 39, *Disaster File Series*, White House Office National Security Council Staff Papers, Eisenhower Presidential Library, Abilene, Kansas, p. 150.

18. Flournoy, Michele A. y Brimley, Shawn W., “Strategic Planning for National Security: A New Project Solarium,” *Joint Forces Quarterly* 41, nro. 2 (2006): p. 83. Véase también “Solarium II: American Grand Strategy,” *Center for New American Security*, <http://www.cnas.org/node/576> (accedido 16 de agosto de 2011); Exum, Andrew, “Channeling Eisenhower,” *Muqawama*, Abu, datos entrados 1 de diciembre de 2009, <http://www.cnas.org/blogs/abumuqawama/2009/12/channeling-eisenhower.html> (accedido 16 de agosto de 2011).

19. Bowie Robert R. y Immerman, Richard H., *Waging Peace: How Eisenhower Shaped an Enduring Cold War Strategy* (Nueva York: Oxford University Press, 1997), págs. 124-125.

20. *Ibid.*, págs. 4, 246, 252.

21. Price, Richard y Tannenwald, Nina, “Norms and Deterrence: The Nuclear and Chemical Weapons Taboos,” en *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics*, ed. Peter Katzenstein (Nueva York: Columbia University Press, 1996), p. 117.

22. Bowie y Immerman, *Waging Peace*, p. 126; Wells, “Sounding the Tocsin,” p. 157.

23. Goodpaster, Andrew J., “Development of a Coherent American Strategy,” *Parameters* 40, nro. 4 (Winter 2010-2011): p. 41.

24. Citado en *ibid.*, p. 40.

25. Gaddis, John Lewis, *Strategies of Containment: A Critical Appraisal of Postwar American National Security* (Nueva York: Oxford University Press, 2005), p. 347.

26. *Ibid.*, p. 347.

27. *Ibid.*, págs. 355-359.

28. Hillen, John, “What Is Grand Strategy and Do National Security

Policymakers Know How to Do It?” discurso en la Universidad Duke, Durham, Carolina del Norte, 10 de septiembre de 2009.

29. Véase Goddard, Stacie E. “When Right Makes Might: How Prussia Overturned the European Balance of Power,” *International Security* 33, nro. 3 (Winter 2008/2009): págs. 110-142 para leer más sobre las “trampas retóricas”; Williams, Michael C. “Words, Images, Enemies: Securitization and International Politics,” *International Studies Quarterly* 47, nro. 4 (December 2003): págs. 511-32.

30. “La pregunta esencial en discusión es nuestra voluntad —nuestra disposición de prestar la atención seria y sostenida a estos asuntos complejos y difíciles; nuestra sinceridad de tomar decisiones inteligentes; nuestra voluntad de asumir la responsabilidad, de pagar los costes y hacer los sacrificios”. Goodpaster, “Development of a Coherent American Strategy,” p. 47.

31. Véase O’Hanlon, Michael, “Is Libya Policy Cornerstone of an Obama Doctrine?” *USA Today*, 29 de agosto de 2011, <http://www.usatoday.com/news/opinion/forum/story/2011-08-28/Is-Libya-policy-cornerstone-of-an-Obama-Doctrine/50166404/1?loc=interstitialskip> (accedido 31 de agosto de 2011).

32. Doran, Michael Scott, “Doran Replies,” *Foreign Affairs* 90, nro. 4 (July/August 2011): p. 187. En este punto, Doran se opone a lo que él denomina la “falacia académica, en la cual la simplicidad necesaria de los conceptos estratégicos se confunde con la tontería”.

33. Véase Bousquet, Antoine y Curtis, Simon, “Beyond Models and Metaphors: Complexity Theory, Systems Thinking, and International Relations,” *Cambridge Review of International Affairs* 24, Nro. 1 (March 2011): págs. 43-62.

34. Alter, Karen J. y Meunier, Sophie, “The Politics of International Regime Complexity Symposium,” *Perspectives on Politics* 7(1) (March 2009): p. 13.

35. *Ibid.*, p. 15.

36. Powers, William, *Hamlet’s Blackberry: A Practical Philosophy for Building a Good Life in the Digital Age* (Nueva York: HarperCollins, 2010).

37. Nye, Joseph S., hijo, “The Future of American Power,” *Foreign Affairs* (November/December 2010), 4, <http://www.foreignaffairs.com/articles/66796/joseph-s-nye-jr/the-future-of-american-power> (accedido el 16 de agosto de 2011).

38. Foucault, Michel, *Discipline and Punish: The Birth of the Prison* (Nueva York: Vintage Books, 1977), p. 201.

39. *Ibid.*, 201.

40. “Los eruditos que amplían los entendimientos de la psicología política descubren que la complejidad lleva al procesamiento de información selectivo y a una dependencia de relaciones y la heurística para cortar el camino de una abrumadora cantidad de información. Esta dependencia incide en la política porque lo que constituye la opción “racional” es mucho menos clara y porque el margen de tiempo de los políticos puede estar fuera de sincronización con el tiempo que se necesita para que lleguen a ser claros los resultados de causa y efecto”. Alter y Meunier, “The Politics of International Regime,” p. 17. Véase también Drezner, Daniel W., “Does Obama Have a Grand Strategy?: Why We Need Doctrines in Uncertain Times,” *Foreign Affairs* 90, nro. 4 (July/August 2011): 57-68. Drezner aclara un asunto relacionado que las grandes estrategias son importantes en tiempos de incertidumbre radical en los asuntos internacionales porque “pueden funcionar como faros cognitivos, guiando a los países a la seguridad”. Sostiene que la época actual es una de incertidumbre radical debido a (1) una disrupción global masiva y (2) una transición de poder.

41. Alter y Meunier, “The Politics of International Regime,” págs. 15-16.

42. Drezner, Daniel W., “The Power and Peril of International Regime Complexity,” *Perspectives on Politics* 7, nro. 1 (March 2009): págs. 65-70.

# Organizaciones criminales transnacionales

## La insurgencia comercial en México

Mayor Christopher Martínez, Ejército de EUA

**E**N LOS ÚLTIMOS años, funcionarios del Gobierno de EUA y periodistas estadounidenses han comparado la violencia de las organizaciones criminales transnacionales (TCO, por sus siglas en inglés) en México, con las tácticas terroristas empleadas por las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y han sugerido que las TCO están llevando a cabo una “insurgencia”.

Por ejemplo, en septiembre de 2010, la secretaria de Estado de EUA Hillary Clinton declaró lo siguiente: “Hacemos frente a una creciente amenaza de una red bien organizada, una amenaza de narcotraficantes que, en algunos casos, se transforma o se une a lo que consideraríamos una insurgencia en México y Centroamérica”.<sup>1</sup> Luego agregó, “Cada vez más se parece a Colombia hace 20 años”.<sup>2</sup>

Sin embargo, en el mismo mes, Ken Ellingwood, un periodista del *Los Angeles Times*, evaluó las TCO en México y las FARC empleando una serie subjetiva de criterios y concluyó que las TCO no estaban llevando a cabo una insurgencia, porque no reflejaban a las FARC en una definida serie de criterios.<sup>3</sup>

Sin lugar a dudas, tanto el político como el periodista son bastantes conocedores en sus respectivos campos, aunque llegaron a dos conclusiones distintas. Dicho esto, en el presente artículo, se sostiene que si se evalúa a las TCO con los criterios que comúnmente se aceptan en la identificación

de una insurgencia, las organizaciones emergen como grupos insurgentes comerciales.

Si bien, evaluar y definir adecuadamente una amenaza no siempre puede ser diplomáticamente popular, es un requerimiento esencial. Permite que los países y coaliciones ordenen los limitados recursos y elementos de poder nacional de manera eficaz para lograr predefinidas medidas de eficacia y, al final, derrotar a sus adversarios. Como escribió el gran teórico militar Carl Von Clausewitz:

El principal, mayor y más extenso acto de juicio que lleva a cabo un estadista y un jefe militar, es establecer correctamente la clase de guerra que libran: no confundirla ni convertirla en algo distinto a su naturaleza. Esta es la primera de todas las preguntas estratégicas y la más general.<sup>4</sup>



Alianza “Urabeños” y las FARC, 28 de enero de 2012.

La utilidad de esta máxima permanece. Hoy en día, es crucial que un país o coalición

---

*El Mayor Christopher Martínez, es el planificador de inteligencia militar de mayor jerarquía en el equipo de Apoyo de la Región Sudoeste de la Fuerza de Tarea Conjunta Norte de EUA en el Fuerte Bliss, Estado de Texas. En su cargo actual, el Mayor Martínez sirve como asesor para*

*las agencias policiales a nivel municipal, estatal y federal en los estados de Arizona y California. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Delaware y una Maestría de la Universidad de Syracuse. Sus previas asignaciones incluyen Bosnia, Irak y Afganistán.*

adecuadamente evalúe y defina a su adversario, antes de elaborar una estrategia para derrotarlo como sucedía en los siglos XVIII y XIX. El no hacerlo podría llevar a una estrategia defectuosa, una asignación deficiente del poder diplomático, militar y económico.

La demora por parte de funcionarios gubernamentales y estrategias militares complica aún más la situación. Cuando se evalúa a un adversario, los gobiernos frecuentemente responden demasiado tarde para ser eficaz en las crisis. Por ejemplo, en 1994, fueron asesinados 800.000 tutsis en Ruanda por sus compatriotas del grupo étnico hutu. Once años después, el senador John McCain escribió lo siguiente: “El Gobierno de EUA, nuestros aliados y las Naciones Unidas tomaron medidas extraordinarias y ridículas para evitar usar el término genocida, conscientes de que una vez que se reconociera un genocidio, tendrían que actuar. Por último, EUA y sus aliados, luego de que la mayoría de la matanza se había llevado a cabo, decidieron intervenir”<sup>5</sup>

Si bien en la actualidad las insurgencias son la forma más extensa de la guerra, a menudo se evita usar el término “insurgencia”, o el carácter verdadero de la insurgencia no es adecuadamente evaluado ni definido.<sup>6</sup> Por otra parte, al usar solo el término “insurgencia”, sin otras condiciones, los políticos, estrategias militares y los medios de comunicación, a menudo, no describen el conflicto en su pleno contexto. El término “insurgencia” se define como un movimiento organizado cuya meta es el derrocamiento de un gobierno constituido por medio del uso de la subversión y el conflicto armado.<sup>7</sup> Sin embargo, es tan importante identificar el tipo de insurgencia como reconocer que existe.

Las insurgencias anarquistas, igualitarias, tradicionalistas y pluralistas son cuatro tipos distintos de insurgencias que intentan tomar el lugar de sistemas políticos existentes, pero sus estados finales deseados tienen matices sutilmente distintos. Los anarquistas buscan el desorden total y consideran ilegítima cualquier autoridad política. Los igualitarios desean un sistema político centralmente controlado, para garantizar una distribución



(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 1º Jerry Morrison)

La secretaria de Estado Hillary Clinton conversa con el ex secretario de Defensa Robert M. Gates, izquierda y el Jefe de Estado Mayor Conjunto Almirante Mike Mullen, Armada de EUA, durante una reunión plenaria sobre la Iniciativa Mérida en la ciudad de México, 23 de marzo de 2010. La Iniciativa Mérida es un acuerdo de cooperación de seguridad entre Estados Unidos, México y otros países de Centroamérica, cuyo objetivo es actuar contra los carteles de narcotráfico y otras amenazas delictivas y de seguridad.

equitativa de los recursos y una estructura social radicalmente transformada. Por su parte, los tradicionalistas desean regresar a una Edad de Oro o a un sistema de valores basado en la religión, que traspasa los límites internacionales. Por último, los pluralistas aceptan los valores occidentales y buscan establecer democracias liberales.<sup>8</sup>

Por otro lado, las insurgencias secesionistas, reformistas, conservacionistas y comercialistas no buscan el poder político total en sus países.<sup>9</sup> Los secesionistas desean retirarse de su Estado-nación para buscar un destino independiente o unirse a otro Estado. Los reformistas quieren usar la violencia para hacer cambios en el gobierno actual, a fin de crear una distribución más equitativa del poder político y económico. Los conservacionistas emplean la violencia contra cualquier persona que intenta hacer cambios o instituir reformas. Los comercialistas toman medidas violentas contra su gobierno por razones económicas, a diferencia de las TCO que prefieren burlar al estado para lograr una ventaja competitiva.<sup>10</sup>

Se define una organización criminal transnacional como tres personas o más, que existen por un período y actúan en consonancia para cometer uno o más crímenes, o graves ofensas para adquirir, directa o indirectamente, beneficios financieros

o materiales.<sup>11</sup> A diferencia de las insurgencias, las modernas TCO prefieren esquivar y evitar los límites nacionales e internacionales de la imposición de la ley en sus respectivos negocios. Prefieren ganar una ventaja competitiva sin negociar ni llevar a cabo actos de violencia contra el estado.<sup>12</sup> Sus actos de violencia normalmente son internos, en sus propios territorios base y dirigidos contra sus TCO rivales para ganar terreno en el mercado, prestigio o lucro.<sup>13</sup>

La secretaria de Estado Clinton y el periodista Ellingwood emplearon dos métodos distintos para evaluar el carácter de la amenaza de las TCO. Ninguna técnica era integral. Clinton empleó el término “insurgencia”, pero no identificó qué tipo. Ellingwood no comprendió que no hay insurgencias idénticas.<sup>14</sup> Además, no se dio cuenta de que un movimiento todavía puede ser una insurgencia, aunque no estén presentes todos los elementos de la misma.<sup>15</sup> Hoy en día, los criterios comúnmente aceptados que definen una insurgencia, como los que se encuentran delineados en el Manual de Campaña 3-24, *Counterinsurgency*, del Ejército de EUA son la metodología usada para prevenir la insurgencia, los medios y causas a fin de movilizar

a sus seguidores y un conjunto de elementos o atributos comunes en las insurgencias.<sup>16</sup>

**Metodologías.** Las insurgencias pueden emplear diversos tipos de metodologías —conspiradores con enfoque militar, urbanos, una guerra popular prolongada y con un enfoque identificado. Inicialmente, las FARC prefirieron una metodología con enfoque militar con el empleo de la fuerza militar contra el Gobierno. Sin embargo, las TCO en México han mostrado una preferencia por una metodología urbana empleando tácticas terroristas tales como la intimidación y asesinato de funcionarios gubernamentales, personal judicial y policías en las áreas urbanas para disuadir a las fuerzas de seguridad del Gobierno de entrometerse en el tráfico ilícito de drogas, armas, dinero o trata de blancas.<sup>17</sup> Tradicionalmente, las TCO convencionales son de carácter más pasivo e intentan evitar las instituciones policiales y judiciales. Sin embargo, la provocativa metodología usada por las TCO en México es análoga con la de una insurgencia.

**Métodos y causas.** La causa inicial de las FARC era el igualitarismo. La organización quiso imponer un sistema político centralizadamente controlado, para garantizar una distribución equi-

tativa de recursos y una estructura social transformada.<sup>18</sup> Las FARC provocaron la reacción pública con los abusos o errores cometidos por el Gobierno, como un instrumento para movilizar a las masas rurales. Sin embargo, a medida que maduraron las FARC, su causa se convirtió en la adquisición de dinero para costear sus actividades de narcotráfico.<sup>19</sup> A diferencia de las FARC, desde sus inicios, la causa principal de las TCO en México ha sido



(Foto AP/Alejandro Cossío)

La revista Zeta en venta en las calles de Tijuana, México. La revista Zeta ha establecido un alto nivel de celebridad por la cobertura agresiva sobre los narcotraficantes y funcionarios del gobierno que se sospecha están en complicidad con los narcos, 1 de abril de 2011.

monetaria. No obstante, las TCO en México no buscan movilizar a la población en general, porque no desean el control político. Más bien, buscan influir en los cuatro principales elementos del poder nacional —la economía, la política, las fuerzas armadas y los medios de comunicación— para formar un entorno que permita que una industria ilícita de narcotráfico prospere y opere con impunidad. De esta manera, sobornan a políticos para permitirles operar sin obstáculos, o usan la intimidación, asesinato y secuestro contra las fuerzas de seguridad y políticos obstruccionistas a nivel municipal, estatal y federal.<sup>20</sup> Las TCO en México intimidan o incluso asesinan a periodistas así como a los usuarios de los medios de comunicación social, en un intento de moldear y dirigir los titulares e informes. Estas medidas concretas que se dirigen a un Estado-nación, son indicativas de una insurgencia, no de una organización criminal transnacional convencional.

**Los elementos de una insurgencia.** Las insurgencias tienen elementos comunes tales como líderes del movimiento, combatientes, auxiliares, una masa base y una estructura política, aunque no todos estos elementos deben estar presentes.<sup>21</sup> Todos han estado en una ocasión u otra en las FARC, pero es más difícil enumerar todos estos elementos en las TCO en México.

Los líderes del movimiento son los jefes de cartel que proporcionan la conducción estratégica. Los combatientes son las pandillas asociadas y vigilantes que llevan a cabo los ataques contra blancos en las TCO rivales, fuerzas de seguridad del Gobierno y figuras políticas y judiciales de México. Los auxiliares insurgentes son los simpatizantes activos que proporcionan los servicios esenciales o refugios seguros. En el caso de las TCO en México, los auxiliares son los integrantes de las fuerzas de seguridad o las figuras políticas o judiciales que reciben dinero de las TCO para facilitar los negocios ilícitos. En una insurgencia, la masa base está constituida por los seguidores del movimiento, las poblaciones de apoyo reclutadas por los cuadros políticos. Sin embargo, las TCO en México no están organizadas para movilizar a una población, solo buscan satisfacer la demanda de una masa

base en cuanto a que producen y suministran lo que la población desea. Por consiguiente, la masa base para las TCO en México son los consumidores de drogas, por ejemplo, los consumidores nacionales y, principalmente, los consumidores internacionales del producto. La herramienta de reclutamiento para movilizar la base está inherente en el producto, los atributos adictivos de la droga ilegal. Por lo tanto, es marginal la necesidad de un cuadro político para reclutar a la base. Por lo regular, los cuadros políticos proporcionan la guía y procedimientos a los líderes del movimiento para movilizar a la población. Prestan atención a las reivindicaciones de las masas y proporcionan soluciones. No obstante, con las drogas que sirven de herramienta de reclutamiento y movilización a nivel nacional e internacional, las TCO en México no necesitan contar con un gran cuadro para reclutar a una masa base. Se puede observar, según lo previamente discutido, que la ausencia de un elemento, en este caso, un cuadro político, no elimina la posibilidad de identificar a una TCO en México que lleva a cabo una insurgencia.

De hecho, las TCO en México son insurgencias comerciales concebidas para influir en los elementos del poder nacional, a fin de sacar provecho del narcotráfico ilícito, en lugar de esquivar los elementos del poder nacional o ganar el control político de la nación.<sup>22</sup> En comparación, las FARC, en realidad, comenzaron como una insurgencia igualitarista que luego hizo la transición a una insurgencia comercial cuando su estado final deseado cambió de una causa política a una monetaria.<sup>23</sup>

Describir las posibles insurgencias con los criterios presentados en el Manual de Campaña 3-24 del Ejército de EUA es una metodología acertada, pero hay algunos que sostienen que los criterios son de carácter subjetivo y solo definen elementos específicos de una insurgencia, pero no el estado final deseado para los insurgentes. Hay otros quienes sostienen que los modelos de insurgencia que se basan solamente en los criterios funcionales son bastante pertinentes en la evaluación y definición de una insurgencia. Uno de estos expertos, Joel Midgal, sostiene que

para que se considere un movimiento como una insurgencia, la organización debe llevar a cabo las siguientes cuatro funciones: penetrar una sociedad, regular las relaciones sociales, extraer recursos y usar dichos recursos para lograr fines identificados por el grupo.<sup>24</sup> Cuando se usa el modelo funcional de Midgal, resulta evidente que las TCO en México forman una insurgencia comercial con el estado final deseado de influir los elementos del poder nacional para asegurar que los gobiernos no interfieran en sus actividades ilícitas. Además, aún si se compara las TCO en México con un modelo estructural tal como el de David Kilcullen, las organizaciones todavía son insurgencias comerciales internacionales.<sup>25</sup> Un punto débil en la definición de las TCO en México como una insurgencia comercial, es que hacerlo resulta demasiado inclusivo. Los carteles de Sinaloa, del Golfo, los Zetas y el cartel de Vicente Carrillo Fuentes cuentan con diferentes métodos para influir en los elementos del poder nacional de México, aún cuando convergan sus metas generales.

Como la historia ha demostrado, las contra-insurgencias llegan a ser guerras prolongadas si las naciones no reconocen el comienzo de una insurgencia o emplean las tácticas convencionales en la lucha contra la misma.<sup>26</sup> Pueden evitar esta trampa si elaboran un plan estratégico que reconozca a las TCO por lo que en realidad son —insurgencias comerciales.

Si Estados Unidos y México no reconocen a sus adversarios como insurgencias comerciales, los planes estratégicos tales como el “Plan Colombia” o la “Iniciativa Mérida” corren el riesgo de fracasar debido a los planes de campaña inadecuadamente concebidos o medidas de eficacia mal definidas para evaluar su ejecución. La secretaria de Estado de EUA, Hillary Clinton, fue la primera líder política que describió la amenaza de las TCO en México como una insurgencia. Su evaluación fue la más precisa definición entre todos los políticos y periodistas y debe servir como fundamento para diseñar un plan estratégico bilateral a fin de contrarrestar al adversario.**MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Peter, Tom A., “Mexico Denies Hillary Clinton’s ‘Insurgency’ Comparison,” *The Christian Science Monitor* (Terrorism and Security), 9 de septiembre de 2010, en línea en <<http://csmonitor.com/world/terrorism-security/2010/0909/mexico-denies-hillaryclinton-s-insurgency-comparison>> (16 de enero de 2012).
2. *Ibid.*
3. Ellingwood, Ken, “Why Mexico is not the new Colombia When it Comes to Drug Cartels,” *Los Angeles Times* (LAT, Collections, News), 25 de septiembre de 2010, en línea en <<http://www.articles.latimes.com/2010/sep/25/world/la-fg-mexico-colombia-20100926>> (16 January 2010).
4. Von Clausewitz, Carl, *On War*, traductores Michael Howard y Peter Paret (Princeton: Princeton University Press, 1989), p. 88.
5. McCain, John y Salter, Mark, *Character is Destiny* (New York: The Random House Publishing Group, 2005), págs. 50, 52.
6. Kilcullen, David, *Counterinsurgency* (New York: Oxford University Press, Inc., 2010), xi.
7. Manual de Campaña (Field Manual - FM) 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 15 December 2006), p. 1-1.
8. FM 3-24 (Final Draft), *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, 16 June 2006), p. 1-5.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. The Library of Congress, Congressional Research Service, *Transnational Organized Crime: Principal Threats and U.S. Responses* (John R. Wagley, 20 de marzo de 2006), en línea en <<http://www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL33335.pdf>> (29 de enero de 2012).
12. Rolston, Michael, *Globalization, Globalizing a Traditional Cottage Industry: International Criminal Organizations in a Global Economy* (2007), en línea en <<http://www.globalization.icaap.org/content/v6.1/rolston.html>> (29 de enero 2012).
13. *Ibid.*
14. FM 3-24, ix.
15. *Ibid.*, págs. 1-11 a 1-13.
16. *Ibid.*, págs. 1-5 a 1-13.
17. *Ibid.*, págs. 1-5, 1-6.
18. FM 3-24 (Borrador Final), p. 1-5.
19. FMI 2-01.301, *Specific Tactics, Techniques and Procedures and Applications for Intelligence Preparation of the Battlefield* (Washington, DC: GPO, 31 de marzo de 2009), p. B-21.
20. FM 3-24, págs. 1-8, 1-9.
21. *Ibid.*, págs. 1-11 a 1-13.
22. FM 3-24 (Borrador Final), p. 1-5.
23. Kiran, Levett, “A Different Fight: Narco-Commercialist Insurgencies in Mexico,” *The Project on International Peace and Security*, Department of Government, The College of William and Mary, 2010, p. 1.
24. Kilcullen, David, *Counterinsurgency* (New York: Oxford University Press, Inc., 2010), p. 150.
25. *Ibid.*, págs. 196-198.
26. FM 3-24, ix.

# El narcisismo y los líderes tóxicos

Teniente Coronel (retirado) Joe Doty, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA y  
Primer Sargento Jeff Fenlason, Ejército de EUA

● POR QUÉ UN líder en el Ejército o en cualquier otra organización decide micro administrar a sus subalternos; faltarles el respeto; decidir no escucharlos ni apreciar sus opiniones; o ser grosero, malvado e intimidante? La mayoría de los líderes no decidirían hacerlo. La mayoría de las personas no actuarían de esta manera. Sin embargo, evidentemente, está sucediendo en los servicios uniformados y en la sociedad en conjunto. El Ejército recientemente presentó un estudio, el cual informaba que 80% de las encuestas efectuadas a oficiales y alistados habían observado a líderes tóxicos en acción y que el 20% había trabajado para líderes tóxicos. Este problema no es nuevo. En los últimos años, el Ejército ha relevado del cargo a dos comandantes de brigada y a un general a causa de un supuesto tóxico y discutiblemente narcisista y abusivo comportamiento. A un comandante de división quien sirvió en Bagdad durante la Operación Iraqi Freedom, se le “pidió” retirarse del servicio, luego de que se iniciara una investigación sobre su estilo de liderazgo y un ambiente de mando tóxico. Ha habido líderes tóxicos por muchos años y seguirán sirviendo en todas las ramas del servicio de nuestra institución castrense.<sup>1</sup> Recientemente, la Armada ha relevado de sus posiciones a varios comandantes debido a sus comportamientos tóxicos y ambiente de mando poco saludable.<sup>2</sup>

Se puede alegar que la mayoría, por no decir todos los líderes tóxicos, sufren de narcisismo.

¿Qué es un líder narcisista y tóxico? Estos líderes son personas egoístas y egocentristas quienes destruyen la moral de los subalternos y de las unidades. En las mejores circunstancias, los subalternos soportan y sobreviven a los líderes tóxicos —entonces el líder o el subalterno se va de la organización, cambia de unidad o sale del servicio militar. Sin embargo, en el peor de los casos, el líder tóxico destruye el espíritu de cuerpo, la disciplina, la iniciativa, el entusiasmo y la buena disposición de los subalternos y unidades a las que lideran.

## El narcisismo

En vista de que el narcisismo forma una parte crítica y general del paradigma del liderazgo tóxico, el Ejército debería comenzar a tomar en consideración, sus pros y contras y, desarrollar métodos para mejorar sus atributos positivos y despertar conciencia de sus efectos negativos. Por definición, los líderes narcisistas tienen “un exagerado sentido de auto importancia y una excesiva preocupación por ellos mismos”.<sup>3</sup> Su concentración total, ya sea consciente o inconscientemente, es en sí mismos, sus éxitos, sus carreras y sus egos. Todo se circunscribe a ellos. Son el centro de gravedad para todos los que los rodean y para sus unidades. Por otro lado, para los líderes, específicamente en la institución castrense, hay aspectos narcisistas que resultan adecuados (de ser controlados y

---

*El señor Joe Doty trabaja como asesor de liderazgo y ética. Es egresado de la Academia Militar de EUA en West Point, comandó a nivel de batallón y anteriormente sirvió como director adjunto del Centro para la Profesión y Ética del Ejército.*

*El Sargento Primero Jeff Fenlason es un suboficial con 23 años de servicio en el Ejército que sirve en la 3ª División de Infantería. Ha ocupado posiciones de liderazgo y de Estado Mayor a nivel de batallón, brigada y división y, escribe acerca de temas de desarrollo de liderazgo y capacitación sobre ética en su blog de liderazgo personal y Leader Net.*



General Douglas MacArthur camina de la orilla del mar a tierra firme durante el desembarco inicial en Leyte, Islas Filipinas, octubre de 1944.

auto regulados) e importantes para el éxito de los líderes y de la unidad.

Un estudio los describió como “estrategas dotados y creativos quienes ven todo el panorama y encuentran sentido en el reto peligroso de cambiar al mundo y dejar un legado. Los narcisistas productivos no solo son individuos osados dispuestos a llevar a cabo el trabajo, sino personas encantadoras quienes pueden convertir las masas con sus retóricas”.<sup>4</sup>

Resulta demasiado simplista implicar que todos los comportamientos narcisistas son inevitablemente tóxicos. Sin embargo, cuando el narcisismo se torna una enfermedad (como el alcoholismo, la adicción a las drogas y la depresión), los resultados dañan la moral y la eficacia de grupo y, posiblemente, puede llevar a una tragedia. Entre los síntomas de un líder narcisista que perjudica a la unidad, se encuentran los siguientes:

- No escuchar.
- Ser demasiado sensible a la crítica.
- Aprovecharse de los demás para obtener sus propias metas.
- Poca empatía o interés por los sentimientos de los demás.
- Demasiado sentimiento de auto importancia (arrogancia).
- Exageración de logros y talentos.
- Necesidad de constante atención y admiración.

- Reaccionar violentamente ante la crítica, vergüenza o humillación.

- Interesado en el éxito o poder.<sup>5</sup>

Según lo señalado por Richard Wagner en su libro titulado “*Smart People Doing Dumb Things: The Case of Managerial Incompetence*”:

Las personas narcisistas también suelen ser egoístas, manipuladoras, interesadas y explotadoras. Los narcisistas no aceptan sugerencias de nadie. Piensan que aceptarlas los podría hacer ver débiles, lo cual es contrario a su necesidad de auto mejoramiento. Algunos narcisistas cuentan con una exagerada auto confianza que los hace pensar que nadie tiene algo útil que decirles. Además, se dan más crédito del que merecen, a menudo, a costa de las contribuciones de sus compañeros de trabajo y subalternos. Por lo contrario, evitan hacerse responsables de las dificultades y fracasos. A menudo, las personas narcisistas ejercen influencia en un grupo porque tienen tal convicción en el valor de sus ideas que los otros tienden a creerlas y seguirlas.<sup>6</sup>

---

***En vista de que el narcisismo forma una parte crítica y general del paradigma del liderazgo tóxico, el Ejército debería comenzar a tomar en consideración, sus pros y contras y, desarrollar métodos para mejorar sus atributos positivos y despertar la concienciación de sus efectos negativos.***

Muchos militares y ex militares han conocido a un líder que encaja en esta descripción. Los soldados quienes han experimentado líderes tóxicos y narcisistas, a menudo, cuentan historias de cómo fueron tratados o presenciaron cómo esta clase de líder narcisista trataba a los demás. A continuación se ofrecen ejemplos verdaderos:

- Un coronel (Estado Mayor de división) se dirigió a un mayor luego de que se reportara ante el coronel, ya que el superior inmediato del mayor, un teniente coronel, no estaba disponible.

“¡Lárguese de mi oficina!” dijo el coronel. “¡No hay nada que un mayor del Ejército de EUA pueda decirme que yo no sepa!”

- Un comandante está a punto de encargarse de una nueva unidad en su primer ejercicio de entrenamiento de invierno, un despliegue de 110 millas con vehículos limitados y equipamiento clave para que el personal no pasara frío. En la última revisión antes del ejercicio, se pasó todo el tiempo hablando de sus aventuras de pesca y caza mientras que numerosos soldados estaban parados bajo temperaturas de congelamiento durante horas esperando ser transportados y llegar a instalaciones donde podían calentarse. El comandante transmitió un desinterés total por el bienestar de los soldados y falta de auto conciencia, lo que demostró una clara señal de narcisismo.

- Un sargento mayor de comando de batallón, denigró e insultó a una escuadra por estar sucios y sin afeitar luego que acabaran de llegar a la base avanzada, después de cumplir una agotadora misión de siete días de duración.

- Un comandante de brigada se llevó todo el crédito por un arriesgado ejercicio de entrenamiento frente al comandante general, a pesar de que meses antes de que se llevara a cabo el ejercicio, el comandante de brigada le dijo a su oficial de operaciones que la idea del ejercicio de entrenamiento era la más estúpida que alguna vez hubiera escuchado.

Los ejemplos anteriores son de líderes seleccionados y considerados exitosos por nuestro Ejército y recompensados con el honor de liderar a la mejor fuerza estadounidense, sin embargo, no son la clase de líderes que el Ejército quiere ni necesita.

Personas como estas constituyen un cáncer que se esparce por toda la profesión militar, aunque la cultura del Ejército ha sistemáticamente respaldado, de distintas maneras, este patrón de conducta durante muchos años. La aceptación del comportamiento de líderes narcisistas y tóxicos forma parte de la cultura de nuestro servicio, de no serlo, se extinguirían. Obviamente, esta clase de cultura y comportamiento es más prevaleciente



Ejército de EUA, Sgto. Nicolas Morale

Soldados estadounidenses y sus compañeros afganos observan mientras los proyectiles son disparados de un obús afgano D-30 en la zona de impacto de un campo de tiro al este de Afganistán, 25 de noviembre de 2012.

en algunas organizaciones o unidades que en otras y cambia con el tiempo, a medida que los líderes abusivos pasan de unidad a unidad.

Los líderes narcisistas mantienen una toxicidad diaria y perpetua. Siempre que la perspectiva imaginaria de un líder exitoso (ya sea cierta o no) siga siendo el de un comandante gritón, vociferón, egoísta y regañón frente a un soldado o personal, no eliminaremos este aspecto cultural de nuestros servicios. Según reza el viejo refrán, “Si el líder va caminando y observa algo que no está bien y no hace la corrección necesaria, habrá establecido un nuevo estándar de comportamiento”. Si el Ejército se rehúsa a abordar el tema del narcisismo como parte de la metodología del líder tóxico, entonces seguirá haciendo vista gorda al problema del liderazgo tóxico.

Esto nos lleva a unas cuantas preguntas incisivas: ¿Saben los líderes narcisistas que son narcisistas? Si lo saben ¿les importa? ¿Quieren ser líderes tóxicos? ¿Fomentamos continuamente modelos de líderes tóxicos y narcisistas al limitar las medidas que usamos para juzgar a los líderes y comandos exitosos?

Tal vez, dos preguntas más superficiales sean más adecuadas: ¿Cuán conscientes están los líderes de sus comportamientos narcisistas? ¿Cómo alguien puede darse cuenta de su propio narcisismo y tóxicos resultados?

### La explicación práctica

En términos prácticos y de comportamiento, las acciones de las personas (comportamientos) son, ya sea, conscientes o inconscientes. Esto significa que toman una decisión intencional y consciente de actuar de la manera en la que actúan, o sencillamente, actúan sin pensar (comportamiento inconsciente).<sup>7</sup> Para mostrar este punto, un comandante de batallón narcisista puede conscientemente comportarse de una manera tóxica (V.gr., sabe exactamente lo que está haciendo porque ha tomado una decisión consciente). Este líder puede decidir *no* escuchar con empatía o ni siquiera reconocer la opinión de uno de sus comandantes de compañía. Este líder entonces puede “insultar” al comandante de compañía por ser un estúpido



Ejército de EUA, 1º Ten Veronica Aguila

Integrantes de la fuerza de coalición proporcionan seguridad en la aldea de Loy Kalay durante la operación Southern Strike IV, Provincia de Kandahar, Afganistán, 15 de noviembre de 2012.

al no prestar atención a la guía del comandante. Este líder sabe exactamente lo que está haciendo y se siente cómodo con este comportamiento. Sin embargo, de manera contraria, es probable que el comandante de batallón ni siquiera se percate de que no está escuchando con empatía (quizás no sepa lo que significa empatía o no le importa escuchar a los demás). El que los líderes no se percaten de que verdaderamente no escuchan lo que otros tienen que decir, especialmente los subalternos, no es algo fuera de lo normal. Este es un caso clásico de falta de auto consciencia y, tal vez, una señal de un problema de narcisismo desconocido o no diagnosticado (algo que debe abordarse en el entrenamiento y capacitación de líder).

En otro ejemplo se puede describir lo siguiente: un Sargento Primero narcisista insulta a un

sargento de batallón subordinado frente a los demás soldados, las palabras exactas, el tono y el lugar del incidente son decisiones intencionales y el Sargento Primero está perfectamente consciente de las tres. Sin embargo, si el Sargento Primero no está consciente de su comportamiento, ni siquiera pensaría las palabras, el tono ni el lugar donde usarlas con el subalterno. Está haciendo algo inconscientemente. Hacerlo sin *realmente* pensarlo es mucho más frecuente en nuestra institución castrense y en nuestra sociedad de lo que pensamos. Esta “insensatez” es una falta de concienciación, o de no usar la información disponible al decidir cómo actuar y, explica cómo el comportamiento narcisista puede convertirse en un problema en nuestras filas.<sup>8</sup> En un estudio acerca de la insensatez se alega que algunos comportamientos llegan a ser tan rutinarios que se llevan a cabo casi automáticamente—sin estar auto conscientes. Muchos líderes narcisistas y tóxicos encajan en esta descripción. Además, cuando las personas actúan de mala manera o hacen lo incorrecto, moralmente pueden “desconectar” parte de su pensamiento de manera que no perjudique su auto imagen (cómo se consideran a sí mismos) o podrían mentirse (auto engaño) para racionalizar los comportamientos inadecuados.<sup>9</sup> Los líderes quienes son intencionalmente conscientes pueden elegir pensar, no pensar o, algún nivel intermedio de pensamiento. Sin embargo, en cada caso, el líder toma una decisión consciente, lo opuesto a solo ser insensato. Nathaniel Braden señala que los seres humanos (a diferencia de los animales) cuentan con “la libre voluntad y decisión de agudizar o minimizar su conciencia”.

Los seres humanos somos libres de hacer lo siguiente:

- Concentrarnos, no importarnos o, activamente, evitar concentrarnos.
- Pensar o no o, activamente, evitar pensar.
- Esforzarnos para lograr una mejor claridad con respecto a algunos asuntos que confrontamos, no importarnos o, activamente, meter la cabeza en la tierra.
- Analizar hechos desagradables o evitarlos.<sup>10</sup>

Todo el mundo, ya sea o no narcisista, cuenta con la *capacidad* de auto conciencia y pensamiento intencional. Todos poseemos la capacidad de pensar y decidir nuestro modelo y comportamientos de liderazgo. Finalmente, para tratar los desafíos que presentan la toxicidad y el narcisismo en las filas, nuestras escuelas y programas de desarrollo de líder pueden necesitar concentrarse más en las destrezas, que ayudar a que los líderes se concentren en ellos mismos y sus estilos de liderazgo.

---

***...para tratar los desafíos que presentan la toxicidad y el narcisismo en las filas, nuestras escuelas y programas de desarrollo de líder pueden necesitar concentrarse más en las destrezas, que ayudar a que los líderes se concentren en ellos mismos y sus estilos de liderazgo.***

Actualmente, el Ejército usa tales medidas y técnicas como el Myers-Briggs Type Indicator (MBTI, por sus siglas en inglés), la evaluación y retroalimentación de múltiples fuentes, los planes de desarrollo individual así como la retroalimentación por parte del instructor, el pensamiento crítico y otras técnicas para ayudar al líder a comprender quién es.

Sin embargo, aquí argüimos que si bien estas herramientas tienen valor, este sencillamente se presume por su uso—contrario a una evaluación de “y qué” de sus resultados. Por ejemplo, ¿Y qué si el MBTI de un líder es extroversión, sensibilidad, pensamiento y juicio? Si el líder no aprovecha esa información (V.gr., no surte ningún efecto en el pensamiento o comportamiento del líder) entonces la información es inservible. Además, si la institución no puede tener acceso a la información, o si no se le da seguimiento con el tiempo para permitir que se den los cambios, mejoras, o tutoría, entonces tiene poco o ningún valor para tomar las decisiones de personal y mando en el futuro.

## La solución de inteligencia emocional

A los líderes narcisistas les falta inteligencia emocional porque los narcisistas se centran principalmente en ellos mismos. La inteligencia emocional quiere decir estar concentrado en “los demás” (un compañero, subalterno, colega, etc.)<sup>11</sup> El liderazgo, fundamentalmente, es lidiar e interactuar con los humanos, no máquinas ni procesos. Es una serie de elecciones y decisiones arbitrarias. Por ello, para ejecutar el liderazgo en el campo humano, es de suma importancia la inteligencia emocional. Evidentemente, cuando los líderes llegan a tener más antigüedad (en los niveles operacionales y estratégicos), necesitan administrar y liderar grandes organizaciones y lidiar con niveles más altos de complejidad e incertidumbre. Sin embargo, estas distintas complejidades y variables contextuales no niegan ni minimizan la dimensión humana del liderazgo. De hecho, solo destacan su naturaleza crítica.

En la nueva publicación sobre el liderazgo del Ejército, ADP 6-22, *Army Leadership*, se establece que entre los atributos y competencias de los líderes se encuentran, a saber: contar con los valores del Ejército (como respeto), empatía (inteligencia emocional), trato interpersonal y la habilidad de crear un ambiente positivo. Los líderes narcisistas y tóxicos del Ejército no muestran algunos o ninguno de estos atributos y competencias. De hecho, en la mayoría de los casos, tales líderes en todas las ramas del servicio militar muestran una antítesis de estos atributos y competencias. En el nivel más básico y en términos de los Valores del Ejército, la inteligencia emocional se trata de *respeto* hacia los demás. Debido a su intensa autoconcentración, los líderes narcisistas y tóxicos rutinariamente demuestran una falta de respeto para con los demás, lo cual empeora el ambiente tóxico de la unidad.

Un líder no puede practicar la inteligencia emocional si no está autoconsciente y no se auto regula. Según lo señalado por Daniel Goleman, experto en inteligencia emocional, “Los líderes verdaderamente eficaces se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, lo cual incluye la autoconciencia, auto regulación, motivación,

empatía y destrezas sociales”<sup>12</sup>

Travis Bradberry y Jean Greaves sucinta y prácticamente describieron cómo es la inteligencia emocional en el lugar de trabajo:

- Un talento especial para leer las emociones de los demás.
- La capacidad de adaptarse a distintas situaciones y fomentar relaciones con casi todo el mundo.
- Una misteriosa capacidad de detectar y tratar con el elefante en la sala.
- Reconocer de manera eficaz los sentimientos de otras personas cuando comunica noticias no muy agradables.
- Reconocimiento personal de las personas para comprender mejor sus perspectivas y trabajar eficientemente con ellos.
- La habilidad de absorber la parte no técnica, humana de las reuniones y convertirse en un estudiante de los seres humanos y sus sentimientos.<sup>13</sup>

Esta lista contrasta con la lista anterior de la descripción de un líder narcisista. La inteligencia emocional es sinónimo, en muchos niveles, de la empatía—la habilidad de intentar, *genuinamente*, comprender algo desde la perspectiva de otra persona. (Para obtener más literatura acerca de la empatía como una destreza de liderazgo, favor referirse al artículo de Harry Garner de la edición de noviembre-diciembre de 2009 de *Military Review*.)

Por último, ¿pueden las personas aprender la inteligencia emocional o nacer con ella? La respuesta es, ambas. La investigación sugiere tanto un componente genético como un aspecto de desarrollo y socialización de inteligencia emocional.<sup>14</sup> En pocas palabras, la inteligencia emocional puede ser enseñada y aprendida.

## Centrarse en sí mismo

En cada uno de los ejemplos prácticos sobre lo anteriormente tratado, los soldados que llevaron la peor parte del comportamiento narcisista y tóxico de un líder experimentaron una forma de liderazgo que no motiva, no despierta confianza ni mejora a la organización. De hecho, hace todo lo contrario. La mayoría de estos líderes eran muy exitosos en

sus carreras, lograron la misión y, muy a menudo, cumplieron con la intensión del comandante. Sin embargo, el liderazgo auténtico y transformacional intenta lograr algo más que la misión y lograr una promoción. Además, incluye desarrollar y capacitar a sus subalternos, infundir confianza y dejar a la unidad en mejores condiciones que antes. Los líderes tóxicos y narcisistas no lo hacen.

Bruce Avolio, un conocido estudioso en el tema del liderazgo que ha trabajado para el Ejército y en otras instituciones militares por todo el mundo, sucintamente señala que el desarrollo del líder comienza con sí mismo.<sup>15</sup> El centrarse en sí mismo puede parecer sencillo, sin embargo, puede ser muy difícil de hacer. Pocos líderes en el servicio activo y fuera de la institución militar han

dominado la práctica y, muchos, sencillamente, no saben lo que significa centrarse en sí mismos. No obstante, un enfoque en sí mismo es un punto de partida para librar al Ejército de líderes tóxicos y narcisistas.

Si bien nos hemos centrado en los líderes narcisistas y tóxicos, la realidad es que el Ejército estadounidense conformado por voluntarios, espera y merece lo mejor de sus líderes narcisistas, tóxicos, o no. Los líderes y comandantes necesitan ser lo mejor que puedan ser. Debe hacerse más énfasis en la tutoría, la auto consciencia, la auto regulación y la inteligencia emocional para garantizar que nuestros líderes sean lo mejor que pueden ser y nuestros soldados experimenten el tipo de liderazgo que merecen. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Para obtener más detalles sobre qué significa el liderazgo tóxico, favor referirse a George Reed, "Toxic Leadership," *Military Review* (July-August 2004); George Reed y Richard Olsen, "Toxic Leadership: Part Deux," *Military Review* (November-December 2010); Denise Williams, *Toxic Leaders in the U.S. Army*, U.S. Army War College Research Project, 2005.
2. Doty, Joseph y Doty, Chuck "Command Responsibility and Accountability," *Military Review* (January-February 2012).
3. Blais, Mark; Smallwood, Patrick; Groves, James y R Rivas-Vazquez, Rafael "Personality and Personality Disorders," in Theodore Stern, Jerrold Rosenbaum, Maurizio Fava, Joseph Biederman, and Scott Rauch, eds., *Massachusetts Hospital Clinical Psychiatry* (Philadelphia, PA: Mosby Elsevier, 2008).
4. Maccoby, Michael "Narcissistic Leaders—The Incredible Pros and Cons," in *Harvard Business Review on The Mind of the Leader* (Harvard Business School Press, 2005).
5. Blais, Smallwood, Groves, y Rivas-Vazquez.
6. Wagner, Richard "Smart People Doing Dumb Things—The Case of Managerial Incompetence" in Robert Sternberg, ed., *Why Smart People Can Be So Stupid* (New Haven, CT: Yale University Press, 2002).
7. Entre los ejemplos de comportamientos inconscientes se puede mencionar cepillarse los dientes, vestirse o hasta conducir un automóvil—una persona puede soñar despierto acerca de una reunión con su jefe o una pelea con un amigo mientras conduce un vehículo.
8. Bragh, John "Automatic and Conscious Process of Social Information," in Robert Wyer and Thomas Stull, eds., *Handbook of Social Cognition*, vol. 3 (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1984), 1-44; Ellen Langer, Arthur Blank, and Ben Zion Chanowitz, "The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of 'Placebic' Information in Interpersonal Interaction," *Journal of Personality and Social Psychology* 36, (1978): 635-42; Albert Bandura, "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities," *Personality and Social Psychology Review*, (3)3 (1999): 193-209; Albert Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: Freeman, 1997); Albert Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognition Theory* (Englewood Cliffs, NH: Prentice Hall, 1986).
9. Bandura, "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities," 193-209.
10. Braden, Nathaniel *The Art of Living Consciously—The Power of Awareness to Transform Everyday Life* (New York: Simon-Schuster, 1997, 48).
11. Bradberry, Travis y Greaves, Jean, *Emotional Intelligence 2.0* (San Francisco: Publishers Group West, 2009).
12. Goleman, Daniel "What makes a leader?" in *Harvard Business Review on The Mind of the Leader* (Harvard Business School Press, 2005).
13. Bradberry y Greaves.
14. *Ibid.*
15. Avolio, Bruce *Leadership Development in Balance: Made/Born* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005).



Schools and Centers

(CAC-LD&E)  
Leader Development and Education

(AMSC)  
Army Management Staff College

(MC CoE)  
Mission Command Center of Excellence

(CAC-T)  
Training

Separate Organizations

CAC Home > Military Review

## Military Review

Military Review  
Senior Leadership

About Military Review

Edición Hispanoamericana

Edição Brasileira

English Edition

2013 DePuy Writing Contest Information

Author Submissions

Reader Information

Past Issues

Military Review  
Contact Information

### Current Announcements



#### 2013 General William E. DePuy Writing Competition

After 11 years of persistent conflict, the Army must determine how to best apply the concept of Mission Command in developing leaders and trained units for the challenges of the future.

- 1 2 3 4 5

Current Edition

Edición actual

Edição atual



### Edición Hispanoamericana Noviembre-Diciembre 2012



2 Turquía y la Primavera árabe

53 La próxima vez que reinventemos el país de otros...

63 El boxeo con un contrincante imaginario: La guerra cibernética y el ataque económico estratégico



Last Reviewed: February 12, 2013



# Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

<http://usacac.army.mil/cac2/militaryreview/>

## Coronel Jorge Gatica Bórquez



**E**L PERSONAL DE *Military Review* desea aprovechar esta ocasión para expresar su profundo agradecimiento al Coronel Jorge Gatica Bórquez, Ejército de Chile, por su desinteresada e incansable labor en el desempeño de sus funciones como Editor Asesor de la versión Hispanoamericana. Además de realizar con distinción y sumo profesionalismo sus importantes deberes editoriales, logró incrementar los estrechos lazos de amistad entre EUA y su Ejército, profundizando el intercambio profesional y la cooperación mutua entre las respectivas instituciones armadas.

En su calidad de Editor Asesor, el Coronel Gatica participó en todo el proceso de publicación de la edición hispanoamericana de *Military Review*, asegurando la calidad de la misma. En su condición de Oficial de Enlace del Ejército de

Chile ante el Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA tuvo un desempeño ejemplar de su cargo en todas las actividades de representación, dejando de manifiesto sus sólidos conocimientos profesionales que le permitió mantener un fluido enlace e interrelación tanto con sus colegas del Ejército estadounidense como de otras naciones. El Coronel Gatica fue un digno embajador de su hermoso país y de su respetado Ejército.

El personal de *Military Review* y, muy especialmente, quienes tuvimos el privilegio de trabajar estrechamente con él, en todas las fases de producción de la Edición Hispanoamericana, se despiden de un colega y amigo por quién guardamos el más alto respeto y sincero afecto. Le deseamos pleno éxito en su nuevo destino profesional y le expresamos nuestros más sinceros votos de felicidad a su hermosa familia.