



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

MARZO-ABRIL 2013

# Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

MARZO-ABRIL 2013

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

<http://militaryreview.army.mil>



(Sgto. Joseph Swafford, Fuerza Aérea de EUA)

El Sargento Robert Smith, Ejército de EUA, derecha, con el 2º Batallón, 502º Regimiento de infantería de Paracaidas, 101ª División Aerotransportada, conversa con los afganos antes del programa Dinero en efectivo por trabajo, Stronghold Dog, Afganistán, 29 de enero de 2011.



Military Review

## Espectro ¿de qué? p. 2

Paul Scharre

## El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares p. 36

Teniente Coronel (R) William J. Cojocar, Ejército de EUA

## La evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente p. 64

Coronel (R) Clinton J. Ancker, III, Ejército de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

EDICIÓN HISPANOAMERICANA



PB-100-13-03/04  
Headquarters, Department of the Army  
PIN: 103472-000

Approved for public release; distribution is unlimited



# 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**

**Teniente Coronel Claudio**

**Mendoza Oyarce**

*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 Espectro ¿de qué?

*Paul Scharre*

Una década de conflicto ha refinado y ampliado nuestra comprensión de la guerra. Nuestro léxico también debe cambiar. Las operaciones para estabilizar las regiones deficientemente gobernadas y manejar la inestabilidad interna, una vez consideradas "operaciones distintas a la guerra" o "conflicto de baja intensidad", ahora se entienden como guerras que pueden incluir combate de alta intensidad.



## 10 El gran debate sobre el uso de vehículos aéreos no tripulados

*Amitai Etzioni*

Los sistemas de aviación no tripulados, comúnmente conocidos como *drones*, están desempeñando un papel cada vez más importante en los conflictos armados. Estos sistemas se usan tanto para recolectar datos de inteligencia como para desplegar la fuerza letal. En 2007, en Afganistán, se lanzaron 74 ataques por medio de *drones* por parte de Estados Unidos.



## 25 Cómo crear un patrimonio de usted y de mí. Dar a conocer lo que realmente significa ser un soldado

*Coronel (R) Lawrence J. Morris, J.D., Ejército de EUA*

El Ejército debe informar a nuestros líderes políticos y a los medios de comunicación nacionales lo que significa ser un integrante de la profesión de las armas. El Ejército es responsable ante el pueblo estadounidense quien lo emplea y financia y, la gente necesita saber acerca de la institución y el instrumento de poder con el que pocos de ellos tienen experiencia directa.



## 36 El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares

*Teniente Coronel (R) William J. Cojocar, Ejército de EUA*

Los líderes del Ejército de hoy en día han aceptado el liderazgo adaptable como una práctica y metodología, al integrarlo en el proceso que usamos para capacitar a los líderes a fin de enfrentar los desafíos que presenta el ambiente operacional contemporáneo.

Foto de portada: Un vehículo aéreo no tripulado tipo MQ-1C Gray Eagle se prepara para el despegue en el Campo Aéreo Michael del Ejército de EUA, en el terreno de prueba Dugway, estado de Utah, 15 de septiembre de 2011.  
(Ejército de EUA, Especialista Latoya Wiggins)



JOYCE E. MORROW

Administrative Assistant to the Secretary of the Army  
1310607



## 44 El liderazgo con base empírica: Cómo integrar la ciencia de la psicología en el desarrollo de un mejor modelo de liderazgo

Mayor Sean P. McDonald, Ejército de EUA

Hay muy pocas tareas en el Ejército que son más importantes que la formación de líderes eficaces y capacitados. Como gran parte de esta iniciativa, el Ejército ofrece el Manual de Campaña (*Field Manual* - FM) 6-22, en el cual se establece la doctrina de liderazgo y principios fundamentales para guiar a líderes de todo nivel.



## 56 Educación para el pensamiento crítico

Coronel Thomas M. Williams, Componente de la Reserva del Ejército de EUA

En su reciente estudio acerca de la formación de líderes y liderazgo en el Ejército en la edición de enero-febrero de 2012 de *Military Review* [edición en inglés] Ryan Hinds y John Steele proporcionan detalles sobre cuántos líderes del Ejército de hoy en día se sienten descontentos con su Educación Militar Profesional (PME, por sus siglas en inglés), especialmente en las áreas que tienen que ver con el pensamiento crítico y el proceso de solución de problemas. Esta revelación no es nada nueva.



## 64 La evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente

Coronel (R) Clinton J. Ancker, III, Ejército de EUA

A fines de 2009, el entonces comandante de Comando de Entrenamiento y Doctrina (TRADOC), general Martin Dempsey, ordenó al Ejército re designar lo que había sido "la función de guerra de mando y control" a la "función de guerra de mando tipo misión". Esto fue el punto culminante de una larga evolución del concepto del mando tipo misión en el Ejército de EUA. A fin de comprender dicha evolución, debemos comprender lo que es el mando tipo misión.



## 77 Cómo romper el techo de Kevlar: Un caso de seguridad nacional para la integración total de hombres y mujeres en el Ejército de EUA

Mayor Jacqueline S.L. Escobar, Ejército de EUA

En junio de 1975, un joven cadete en la Academia Militar de EUA, junto con un grupo de compañeros de clase, recibió el título de Teniente Segundo en el Ejército. Después de cuatro años en los que marchó al paso de los "Airborne Ranger" y recibió tutoría de oficiales que llevaban las insignias de *Ranger* en sus uniformes, este cadete escogió la infantería como su especialidad militar. Luego, asistió al curso básico para oficiales de infantería y a la Escuela *Ranger* y, lideró tropas exitosamente tanto en el nivel táctico como operacional.

# Espectro ¿de qué?

Paul Scharre

UNA DÉCADA DE conflicto ha refinado y ampliado nuestra comprensión de la guerra. Nuestro léxico también debe cambiar. Las operaciones para estabilizar las regiones deficientemente gobernadas y manejar la inestabilidad interna, una vez consideradas “operaciones distintas a la guerra” o “conflicto de

concebidas para mitigar la proyección de poder estadounidense y frustrar las ventajas tradicionales de Estados Unidos. Los misiles balísticos de precisión de largo alcance, misiles de crucero anti buque, sistemas integrados de defensa antiaérea, armas anti satélites y armas ciberespaciales, tienen el potencial de complicar los conceptos de



(Cuerpo de Infantería de Marina, Cabo Reese Lodder)

El cabo del Cuerpo de Infantería de Marina, Aaron Pickett, dispara un misil Javelin desde la capota de un Humvee durante el ejercicio de entrenamiento mejorado Mojave Viper en el área de entrenamiento Black Top Range, Centro de Combate Aeroterrestre del Cuerpo de Infantería de Marina, Twentynine Palms, California, 29 de agosto de 2011.

baja intensidad”, ahora se entienden como guerras que pueden incluir combate de alta intensidad. Al mismo tiempo, complejos adversarios de Estadonación han ampliado el espectro de las operaciones militares al invertir en tecnologías de punta

operación de Estados Unidos contra los adversarios que poseen dichas tecnologías. Mientras tanto, los actores no estatales, descontentos con solo el terrorismo y la insurgencia como métodos de guerra, buscan armas más complejas para poder

---

*Paul Scharre es un ex soldado de infantería que sirvió en el 75° Regimiento Ranger en Irak y Afganistán. Actualmente trabaja en la oficina del Secretario de Defensa.*

*Cuenta a su haber con una Licenciatura y Maestría de la Universidad Washington en Saint Louis. Los puntos de vista presentados en este artículo son suyos propios.*

imponer nuevos costos y riesgos en los ejércitos occidentales y frustrar sus intentos de ganar terreno. Tradicionalmente, estas armas, solo disponibles para los agentes estatales, incluyen misiles antitanques guiados por precisión, vehículos aéreos no tripulados, sistemas portátiles complejos de defensa antiaérea, misiles de crucero anti buque y cohetes de precisión guiados, artillería y morteros. A fin de contrarrestarlos, los planificadores de defensa estadounidenses se refieren a estas nuevas amenazas y conceptos de Estados Unidos como contrainsurgencia (COIN, por sus siglas en inglés), anti-acceso/negación de acceso (A2/AD, por sus siglas en inglés) y la guerra “híbrida”, respectivamente.<sup>1</sup>

Debemos revisar y ampliar el espectro de las operaciones, o el alcance de las operaciones militares para abarcar estas nuevas amenazas con operaciones irregulares como la COIN, contraterrorismo (CT, por sus siglas en inglés) y operaciones de estabilidad en el “extremo inferior” de este espectro y los conceptos de operaciones contra la A2/AD en el “extremo superior”. La guerra de maniobra convencional, a menudo, clasificada como operaciones de combate de gran

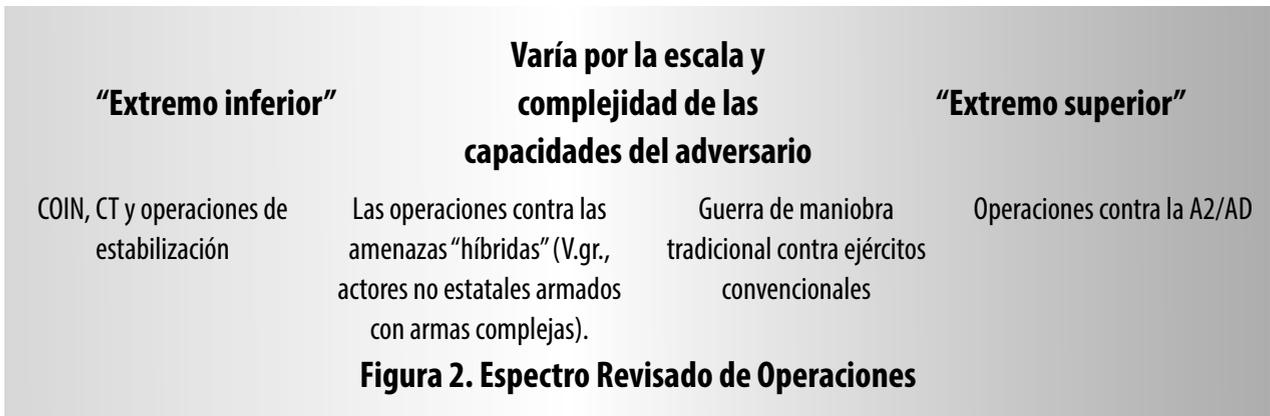
envergadura, ahora solo es un trozo relativamente pequeño del espectro de operaciones. La guerra convencional tampoco se encuentra en el extremo superior de este espectro de conflicto, sino en la mitad del mismo. Las características del extremo superior de las amenazas de la A2/AD complejas requieren nuevas capacidades estadounidenses y conceptos de operación para ser contrarrestadas. (Plausiblemente se podría ampliar aún más este alcance para abarcar el intercambio nuclear.) Este espectro nuevo y revisado de operaciones no varía en el nivel de iniciativa o intensidad de la violencia (las operaciones de COIN pueden agotar los inmensos recursos y, a veces, ser extremadamente violentas), sino, más bien, en escala y complejidad en cuanto a las capacidades del adversario.

### El léxico actual

El léxico actual común del Departamento de Defensa (DOD, por sus siglas en inglés) no abarca este nuevo y ampliado espectro de operaciones de una manera significativa e interesante. En la Publicación Conjunta (JP) 3-0, *Joint Operations*, se describe el alcance de las operaciones militares que van de “respuesta a las crisis y operaciones



**Figura 1. Alcance de las operaciones militares (ROMO, por sus siglas en inglés), Publicación Conjunta 3-0, *Joint Operations*.**



limitadas de contingencias" a "operaciones y campañas de mayor envergadura."<sup>2</sup>

El alcance de las operaciones militares en el JP 3-0 delinea las operaciones militares a lo largo de la dimensión del nivel de iniciativa, el cual no es muy útil. Tanto la Operación *Enduring Freedom-Afghanistan* como la operación de estabilización de Irak son "operaciones de gran envergadura". Estas campañas han consumido los esfuerzos, a veces, de más de 100.000 soldados en cada nación, las cuales duraron años de conflicto sostenido, costaron cientos de miles de millones de dólares y dieron lugar a que miles de integrantes del servicio militar murieran y cientos de miles resultaran heridos. Por cualquier medida razonable, las guerras de Irak y Afganistán son operaciones de mayor envergadura. De hecho, las fases de estabilización de las guerras de Irak y Afganistán requirieron un nivel significativamente mayor de iniciativa y duración que las invasiones efectuadas para derrocar a los gobiernos de esas naciones, las cuales solo duraron semanas, no años.

Las operaciones de estabilización y el conflicto de fuerza sobre fuerza convencional difieren, en gran medida, en términos de fuerzas, entrenamiento y equipamiento requerido. Por ejemplo, la fuerza que invadió a Irak en 2003 estaba magníficamente entrenada y equipada para derrotar al ejército de Saddam, pero menos preparada (inicialmente) para enfrentar los desafíos de la operación de estabilización y contrainsurgencia que siguieron. El alcance de las operaciones militares presentadas en el JP 3-0 no marca esta distinción. En el JP 3-0, tanto la invasión inicial de Irak como la campaña

de estabilización, más larga, sangrienta y costosa, cayeron en el borde derecho de este espectro. Evaluado por el nivel de iniciativa, es discutible el hecho de si la invasión inicial de Afganistán (llevada a cabo por un número limitado de fuerzas de operaciones especiales y personal en tierra de la CIA, además del poderío aéreo) se elevó al nivel de una operación de mayor "envergadura" en términos del nivel de iniciativa. En vista de que el alcance de las operaciones militares descritas en el JP 3-0 se centra en el nivel de iniciativa, no capta las significativas diferencias cualitativas que existen entre las operaciones de COIN, los conflictos "híbridos", las operaciones militares convencionales y las operaciones contra la A2/AD. Todas estas operaciones requieren diferentes capacidades, métodos y conceptos de operaciones. Solo un espectro definido por el nivel de iniciativa no captura estas distinciones cruciales que existen entre las operaciones y, en consecuencia, solo es marginalmente útil.

**El extremo superior e inferior ¿de qué?**

Las operaciones militares varían según el nivel de iniciativa, duración, tipo de conflicto, tipo de adversario, o muchas otras variables. Colocarlas a lo largo de un espectro unidimensional es demasiado simplista y problemático en muchos sentidos. Sin embargo, un "espectro de operaciones" sigue siendo una herramienta heurística útil. Si bien, los términos "alta intensidad" y "baja intensidad" ya no existen en el lexicón conjunto formal del DOD, muchos integrantes del servicio militar y profesionales civiles de defensa siguen

usando los términos “alta” y “baja para referirse a los bordes de un espectro de operaciones militares teórico. En el “extremo inferior” de este espectro se encuentran las actividades tales como la COIN, las operaciones de contra terrorismo y las operaciones de estabilización. En el “extremo superior” se encuentran las operaciones para contrarrestar la A2/AD, las cuales están entre los desafíos más complejos que pueden enfrentar las fuerzas estadounidenses.

A menudo, la “intensidad” explícita o implícita, es la variable por medio de la cual supuestamente varían las operaciones a lo largo del espectro de conflicto. Dependiendo de quién esté hablando, la “intensidad” puede significar un nivel de iniciativa, según lo destacado en el JP 3-0, o el nivel de violencia. De cualquier manera, la “intensidad” es un término incorrecto. Las operaciones irregulares como la COIN, el contraterrorismo, o las operaciones de estabilización pueden requerir niveles significativos de iniciativa, en algunos casos, más marcados que las operaciones de fuerza sobre fuerza convencional contra un estado por el mismo territorio. Las operaciones de COIN, contraterrorismo y estabilización pueden ser sumamente violentas. A los integrantes militares en tierra que enfrentan una compleja emboscada de fuego de ametralladora, dispositivos explosivos improvisados o minas y las RPG, poco les importa si el enemigo viste o no un uniforme. Las acciones que se toman en tierra son las mismas. En Irak y Afganistán, las tropas estadounidenses han estado en combates

sangrientos e intensos a nivel de escuadra, pelotón y compañía. El caracterizar estos combates como de “baja intensidad” resulta ilógico.

Las operaciones militares caen a lo largo de un espectro que varía según la escala y complejidad de su adversario. En el “extremo inferior” de este espectro se encuentran las operaciones de COIN, contraterrorismo y estabilización. En el “extremo superior” están las operaciones contra la A2/AD. A medida que se pasa del extremo “inferior” al “superior” del espectro, las capacidades del adversario aumentan en complejidad tecnológica, entrenamiento y la capacidad de elevar las operaciones a formaciones mayores de combate coherentemente organizadas.

Curiosamente, lo que una vez fue el extremo superior del espectro, ahora está en la mitad del mismo. La guerra de maniobra tradicional contra los ejércitos convencionales no es el desafío más complejo que pueden enfrentar las fuerzas estadounidenses. Los desafíos más complejos son las amenazas de los adversarios que poseen capacidades de A2/AD.

Este espectro es significativo y útil porque es necesario contar con diferentes métodos, capacidades y conceptos de operación para contrarrestar a los adversarios que caen en distintos puntos a lo largo del espectro. Las capacidades y metodologías útiles contra los adversarios convencionales, por lo regular, se quedan cortos en los ambientes de la A2/AD, donde la metodología de nuevos adversarios tiene el objetivo de frustrar los modos tradicionales de proyección de poder de EUA. Mientras que los

*Cómo aplanar la curva mediante el reequilibrio para afrontar las amenazas futuras.*



**Figura 3. Cómo reequilibrar las capacidades del DoD**

actuales tanques, helicópteros, buques, portaaviones y tecnología satelital de Estados Unidos son, generalmente, cualitativamente proficientes para las operaciones contra los ejércitos convencionales, las operaciones para contrarrestar la A2/AD requieren nuevas armas estadounidenses, como armas de largo alcance y nuevos conceptos de operaciones, como bases dispersas y fortificadas a fin de aumentar la resistencia contra el ataque de misiles.

Si bien, los ejércitos enemigos convencionales pueden ser considerados ejércitos de Estado-nación avanzados “menos inclusivos” con capacidades de A2/AD, esto no es pertinente a los enemigos que participan en la guerra irregular. A medida que pasamos al extremo inferior del espectro, donde los adversarios carecen de armas de tecnología avanzada, entrenamiento, ejercicios y organización para enfrentarse eficazmente a los ejércitos convencionales, responden mediante el empleo de las “armas de los débiles” —insurgencia y terrorismo. En lugar de una confrontación militar directa, dependen del apoyo de las poblaciones civiles y enmascaran su actividad mezclándose con esas poblaciones. El Departamento de Defensa caracteriza la guerra irregular a este modo de conflicto, el cual se encuentra definido en la Directiva 3000.07 del DoD, como sigue:

Una lucha violenta por la legitimidad e influencia entre actores estatales y no estatales sobre la población o poblaciones pertinentes. La guerra irregular favorece los enfoques indirectos y asimétricos, por lo tanto, puede emplear el alcance total de las capacidades militares, entre otras, con el fin de erosionar el poder, influencia y voluntad de un adversario.<sup>3</sup>

La Directiva 3000.07 del DoD yuxtapone la guerra irregular y la “guerra tradicional,” al definir la guerra tradicional de la siguiente manera:

Una forma de guerra entre los ejércitos regulados de Estados, o alianzas de Estados, en que el objetivo es derrotar a las fuerzas armadas de un adversario, negar la capacidad de un adversario de hacer guerra, o tomar o retener el territorio para forzar un cambio en el gobierno o política del adversario.<sup>4</sup>

Tanto la guerra irregular como la tradicional son modos de guerra. La guerra tradicional directamente se opone a las fuerzas militares de un adversario a través del conflicto de fuerza contra fuerza. La guerra irregular depende de la influencia que puede ejercer en las poblaciones para lograr los objetivos políticos, incluyendo el fomento de la insurgencia, aterrorizando a grupos de la población clave, o moldeando la disposición política para luchar del enemigo.

En vista de que los tipos de operaciones presentados previamente varían en el grado de la escala y complejidad tecnológica, las operaciones que se encuentran al centro y a la derecha del espectro, por lo regular, satisfacen la definición de guerra tradicional, ya que se oponen a los adversarios que poseen ejércitos organizados. Las operaciones que se encuentran en el extremo izquierdo de este espectro son más irregulares por naturaleza, ya que los adversarios se centran en un enfoque que tiene que ver con la población para compensar su falta de tecnología compleja en sus medios militares tradicionales. A su vez, el enfoque centrado en la población, como las operaciones de COIN son indispensables para vencerlos.

En algún punto entre la insurgencia y la guerra convencional, “guerra híbrida” hay una combinación de enfoques irregulares y tradicionales de guerra. El término “guerra híbrida” ha sido debatido en muchos foros.<sup>5</sup> Para efecto del espectro revisado presentado anteriormente, la guerra “híbrida” es una operación llevada a cabo por actores estatales y no estatales que combinan los enfoques irregulares y tradicionales. Un ejemplo válido son los actores no estatales que poseen armas de tecnología complejas que, por lo regular, son reservadas para los ejércitos de Estado-nación. Estas tecnologías pueden incluir los misiles anti tanques guiados por precisión, sistemas portátiles complejos de defensa, vehículos aéreos no tripulados, misiles cruceros anti buque y cohetes guiados de precisión, artillería y morteros. Estas capacidades pueden permitir a los actores híbridos resistir las fuerzas militares organizadas en combates de fuerza contra fuerza. Al mismo tiempo, las comunicaciones estratégicas para

ejercer influencia en las poblaciones relevantes son aspectos clave de la guerra híbrida. El solo derrotar a las fuerzas del enemigo en el campo de batalla no es suficiente para asegurar la victoria.

### **El impacto del espectro revisado**

Cualquier operación dada puede pasar a través de múltiples fases y a través de varias o incluso, todas las partes del espectro de conflicto. Por ejemplo, la guerra de Irak, comenzó como una campaña militar tradicional contra las fuerzas organizadas de Estadonación, de ahí, evolucionó a una contrainsurgencia, después, a una operación de pacificación dirigida a apisonar una creciente guerra civil entre los suníes y chiitas y, por último, pasó a una misión de ayuda de fuerza de seguridad dirigida a desarrollar la capacidad de seguridad de las fuerzas del gobierno iraquí. Incluso, algunos adversarios pueden, simultáneamente, usar tácticas y métodos de guerra de múltiples puntos a lo largo del espectro.

Las fuerzas estadounidenses deben estar preparadas para los cambios de las operaciones, a veces repentina e inesperadamente, a lo largo del espectro cuando los adversarios buscan el modo de conflicto más beneficioso para sus fines. Los actores tanto estatales como no estatales buscan modernizar sus ejércitos, equipamiento y tácticas y, avanzar sus capacidades más a la derecha de este espectro. Las ventajas históricas de las fuerzas armadas de Estados Unidos en cuanto a la superioridad tecnológica significa que tanto los adversarios estatales como los no estatales también buscarán emplear enfoques de guerra irregular, centrados en la población para intentar resolver conflictos bajo sus términos, al hacer que las poblaciones se vuelvan en contra de Estados Unidos y de esta manera moldear la disposición de Estados Unidos para luchar.

Históricamente hablando, Estados Unidos ha sido fuerte en la parte media del espectro de conflicto en la guerra convencional. El extremo superior del espectro, las operaciones contra la A2/D2 es nuevo y, se ha ido desarrollando a medida que los adversarios han modernizado sus ejércitos y concebido enfoques inteligentes para contrarrestar las fuerzas estadounidenses. El extremo inferior

del espectro ha existido durante miles de años pero recientemente se ha convertido más relevante para las fuerzas estadounidenses a medida que la superioridad de Estados Unidos en la guerra convencional ha obligado a los adversarios a emplear enfoques irregulares como la insurgencia y el terrorismo. La mayoría de las capacidades de Estados Unidos ocupan la parte media del espectro y en vista de que estas capacidades de peso medio, no necesariamente se traducen hacia arriba o hacia abajo del espectro para las operaciones contra la A2/D2 ni para la COIN, la capacidad y dominio de las fuerzas estadounidenses tanto en el extremo superior como en el inferior no son satisfactorias.

Las recientes adaptaciones e inversiones militares de Estados Unidos en unidades que tratan los asuntos fluviales y civiles en el nuevo bombardero de largo alcance, se han centrado en los extremos de este espectro. Al buscar economía, el DOD recientemente ha estudiado las capacidades convencionales en la parte media del espectro. Por ejemplo, en años anteriores, el Ejército ha reducido la capacidad blindada y de artillería para dar lugar a las capacidades centradas en la COIN como los asuntos civiles o los equipos de apoyo de información. Sin embargo, todavía quedan vacíos tanto el extremo superior como el inferior. A medida que se agravan más las presiones presupuestarias, continuará el proceso de reequilibrar las capacidades mediante la eliminación de recursos tanto en el extremo superior como inferior del espectro, no solo en el Ejército sino también en las demás ramas del servicio militar.

### **No un caso de “menor inclusión”**

Se requiere diferentes capacidades a fin de superar los desafíos presentados por los adversarios que luchan en distintos lugares a lo largo del espectro. Los desafíos presentados por los adversarios que emplean capacidades menos complejas y, por lo tanto, enfoques irregulares, no son “menos inclusivas” que los desafíos que presentan los adversarios de guerra convencional complejas y de A2/D2. El modo de la guerra cambia cualitativamente según se pasa al extremo “inferior” del espectro. Las fuerzas armadas

estadounidenses deben poder abarcar todo el espectro, pero este afecta a las distintas ramas de las Fuerzas Armadas de manera distinta.

El enfoque de A2/D2 desafía los conceptos de proyección de poder aéreo y marítimo tradicional y, por consiguiente, la Armada y la Fuerza Aérea deben centrarse en el conjunto de sus esfuerzos en las operaciones llevadas a cabo en los ambientes de A2/D2.

La guerra tradicional contra adversarios convencionales menos complejos es, en gran parte, operaciones contra las A2/D2 menos inclusivas. Los bombarderos de la quinta generación pueden llevar a cabo las mismas misiones que los de la cuarta generación, por ejemplo: La quinta generación de bombarderos son significativamente más costosos de operar, sin embargo, lo que sugiere es una combinación alta-baja de aviones, de ser posible. Lo mismo sucede con los buques. El uso de un destructor en una misión contra piratas o de seguridad marítima donde el uso de una corbeta o fragata sería una solución aceptable es un enfoque sumamente costoso. Unas capacidades altas-bajas sería una manera más eficaz de proporcionar recursos de alta calidad necesarios para un número pequeño de las misiones más difíciles en el extremo superior y la cantidad necesaria para una amplia variedad de posibles contingencias.

---

***El uso de un destructor en una misión contra piratas o de seguridad marítima donde el uso de una corbeta o fragata sería una solución aceptable es un enfoque sumamente costoso.***

Todavía se requieren algunas capacidades marítimas y aéreas, que verdaderamente se encuentran en el “extremo inferior”, para llevar a cabo operaciones de COIN, CT y de estabilización y apoyo a las fuerzas terrestres en estos tipos de conflictos, sin embargo, no son “menos inclusivas” que las operaciones que se encuentran en el extremo superior.

Los recursos como las fuerzas fluviales, asuntos civiles marítimos, los aviones no tripulados como el *Predator* y el *Reaper* y los aviones de ataque ligeros son cualitativamente diferentes a los destructores, los aviones caza de la quinta generación y los bombarderos. Si bien el objetivo principal de la Fuerza Aérea y la Armada debe ser de A2/D2, algunos recursos deben permanecer dedicados a las misiones de guerra irregular.

El Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina confrontan distintos desafíos. A diferencia de las fuerzas aéreas y marítimas desafiadas por los conceptos de A2/D2 que pretenden frustrar los modos estadounidenses de proyección de fuerza, las fuerzas terrestres de EUA conservan significativas ventajas sobre cualquier ejército terrestre del adversario. Los principales desafíos a los que se enfrentan provienen de las operaciones de guerra irregular que se encuentran en el extremo inferior del espectro de guerra, los cuales no son menos inclusivos que la guerra tradicional, como nos dimos cuenta en Irak y Afganistán. El Cuerpo de la Infantería de Marina y el Ejército principalmente orientados a la guerra tradicional contra ejércitos de Nación-estado no serán lo suficientemente competentes en las operaciones de COIN y de estabilización para enfrentar a los adversarios que usan tácticas irregulares.

Tanto el Ejército como el Cuerpo de Infantería de Marina necesitan contar con la capacidad de llevar a cabo operaciones centradas en la población para estabilizar las regiones deficientemente gobernadas y desarrollar la capacidad de seguridad de las naciones asociadas, mientras mantienen el dominio en las maniobras de armas combinadas para destruir las fuerzas militares organizadas en el conflicto de fuerza sobre fuerza. Esas operaciones de estabilización y contrainsurgencia que pueden tener una duración de años o décadas, imponen otros desafíos a las fuerzas terrestres al requerir una base rotativa de fuerzas. El dominio de Estados Unidos en las operaciones de penetración de terreno, por otro lado, le permite completar, en meses, o en semanas o días las operaciones convencionales. Por consiguiente, si las operaciones convencionales y de COIN y estabilización han

de tener igual peso (porque las campañas convencionales pueden rápidamente pasar a operaciones de COIN), debemos entrenar, equipar y diseñar la mayoría de las fuerzas para las operaciones de COIN y estabilización.

Todavía tenemos que ver si podemos lograr la capacidad dual en el dominio en la guerra convencional y en las COIN con el objetivo de “encontrar lo mejor” entre esos dos tipos de guerra y orientar los segmentos de la fuerza hacia cada tipo de conflicto. De haber un punto medio entre la guerra convencional y las COIN, ese sería la guerra “híbrida” contra los actores no estatales armados con armas complejas, quienes operan entre las poblaciones civiles y, al mismo tiempo, participan tanto en los modos irregulares como tradicionales. Solo el entrenamiento y equipamiento para el combate contra ejércitos convencionales no es suficiente cuando las operaciones de estabilización y de COIN no son “menos inclusivas” que estas operaciones. Sin embargo, debido a que las amenazas híbridas usan medios tanto tradicionales como irregulares, contrarrestar estas amenazas requiere enfoques centrados en la población y campaña de fuerza sobre fuerza. Una fuerza terrestre centrada en la amenaza híbrida que pueda tanto destruir las fuerzas enemigas como influir en las poblaciones podrían pelear los dos modos de guerra en el espectro del conflicto mediante la ejecución de las operaciones tanto convencionales como de COIN.

### Cómo aclarar el léxico

A fin de que los profesionales civiles y militares de la defensa se comuniquen de una manera eficaz entre sí, debemos decir lo que queremos decir y dar significado a lo que decimos. Los términos tales como “alta intensidad” son engañosos y confusos

y, debemos dejar de usarlos. Sencillamente, es insensato llamar de “baja intensidad” las fases de la contrainsurgencia prolongada, sangrienta y costosa de la guerra de Irak y Afganistán, ya sea, en el nivel de iniciativa como de violencia,

Un espectro de las operaciones militares que solo varía en el nivel de iniciativa no resulta útil, porque no destaca las diferencias cualitativas que existe entre las operaciones de COIN, la guerra híbrida, la guerra convencional y las operaciones contra la A2/D2.

Un espectro que varía en escala y complejidad de las capacidades del adversario es más razonable y útil al describir cómo varios tipos de conflicto, desde las operaciones de COIN, la guerra híbrida hasta los ambientes de la A2/AD, afectan a las fuerzas estadounidenses. Estas operaciones requieren diferentes capacidades, métodos y conceptos de operación. Los militares estadounidenses, históricamente han sido fuertes en la guerra convencional que se encuentra en el medio del espectro, pero estas capacidades no se traducen bien en el espectro superior ni inferior. Así que el Departamento de Defensa está aplanando la curva de las capacidades. El departamento ha incrementado las inversiones desde los extremos superiores (A2/D2) y los inferiores (COIN) del espectro, hasta el punto de que las limitaciones de recursos requieren compensarse, arriesgándose en el medio.

Las crecientes presiones sobre el presupuesto están reduciendo los recursos, mientras que los posibles adversarios siguen modernizando sus capacidades A2/AD y la inestabilidad en regiones deficientemente gobernadas sigue amenazando los intereses estadounidenses. Ante estas condiciones, el reequilibrio de la fuerza debe continuar.**MR**

---

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Department of Defense, *Quadrennial Defense Review* (febrero de 2010), págs. 8-9, disponible en [http://www.defense.gov/qdr/images/QDR\\_as\\_of\\_12Feb10\\_1000.pdf](http://www.defense.gov/qdr/images/QDR_as_of_12Feb10_1000.pdf).

2. Chairman of the Joint Chiefs of Staff, Joint Publication 3-0, *Joint Operations* (22 de marzo de 2010), p. I-8, disponible en [http://www.fas.org/irp/doddir/dod/jp3\\_0.pdf](http://www.fas.org/irp/doddir/dod/jp3_0.pdf).

3. Department of Defense (DOD), DOD Directive 3000.07, *Irregular Warfare* (IW) (1 de diciembre de 2008), p. 11, disponible en <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/300007p.pdf>.

4. *Ibid.*, p. 11.

5. Para una breve reseña, ver Frank Hoffman, “Hybrid Warfare and Challenges,” *Joint Force Quarterly* 52 (enero de 2009): p. 36.

# El gran debate sobre el uso de vehículos aéreos no tripulados

Amitai Etzioni

LOS SISTEMAS DE aviación no tripulados, comúnmente conocidos como *drones*, están desempeñando un papel cada vez más importante en los conflictos armados.<sup>1</sup> Estos sistemas se usan tanto para recolectar datos de inteligencia como para desplegar la fuerza letal. En 2007, en Afganistán, se lanzaron 74 ataques por medio de *drones* por parte de Estados Unidos.<sup>2</sup> En ese mismo año, se lanzaron cinco ataques del mismo tipo en Pakistán.<sup>3</sup> Ya para 2012, las Fuerzas Armadas de EUA llevaban a cabo un promedio de 33 ataques mensuales con *drones* en Afganistán y el número total de los ataques realizados en Pakistán hoy en día suma más de 330 ataques.<sup>4</sup> Recientemente, Estados Unidos ha propuesto ampliar el despliegue de los *drones*, al formular planes que establecen nuevas bases en África para los *drones* tipo *Predator*, lo que permitiría la cobertura de gran parte de la región sahariana.<sup>5</sup>

Los *drones* se han usado en múltiples teatros de la campaña de contraterrorismo, incluso, en Yemen, Somalia, Irak y Libia. En la actualidad, estas armas forman parte de los inventarios militares de muchas naciones incluyendo Israel, China e Irán. Han sido operados por un actor no estatal, Hezbolá, que ha desplegado, al menos, dos *drones* sobre el territorio israelí. Actualmente, algunas naciones desarrollan *drones* que podrán llevar a cabo misiones muy especializadas, por ejemplo, *drones* pequeñísimos que pueden penetrar áreas restringidas a través de entradas muy estrechas. Dada la iniciativa de las Fuerzas Armadas de EUA de minimizar el despliegue de fuerzas convencionales en el terreno (en Irak y Afganistán) y

maximizar una estrategia de “ligera presencia” de “equilibrio en ultramar” (como lo que se usó en Libia), es probable que los *drones* jueguen un rol aún más importante en los conflictos armados del futuro. Como ha sido el caso con otros nuevos armamentos (por ejemplo, los misiles cruceros de gran alcance y el bombardeo tipo alfombra a gran altura) el creciente empleo de los *drones* ha generado una gran polémica sobre los fundamentos morales y legales en los que se basa su uso. En el presente artículo, se analizará dicho debate.

## ¿Daño colateral excesivo?

Los detractores sostienen que un gran número de civiles, incluyendo mujeres y niños, mueren víctimas de los ataques tipo *drone*. Algunos sostienen que el número de civiles muertos representa la gran mayoría de todos los que han fallecido. Syed Munawar Hasan, que encabeza el partido político islámico influyente de *Jamaat-e-Islami* en Pakistán, ha aseverado que los ataques tipo *drone* “matan a casi 100% de personas inocentes”.<sup>7</sup> Los ex oficiales militares David Kilcullen y Andrew Exum arguyeron en el periódico *New York Times* que en Pakistán, los *drones* matan a 50 civiles por cada militante. Otros críticos ofrecen cifras mucho más bajas. Un estudio realizado por la Facultad de Derecho de la Universidad de Columbia estima que 35% de las víctimas de los ataques tipo *drone* en 2011 fueron de civiles. Por el contrario, los funcionarios contraterroristas de Estados Unidos establecen un porcentaje tan bajo como 2,5%. El Sub-consejero de Seguridad Nacional y Contraterrorismo de EUA, John Brennan, declaró

---

Amitai Etzioni es profesor de Relaciones Internacionales en la Universidad de George Washington y autor del libro *Hot*

*Spots: American Foreign Policy in a Post-Human-Rigid World.*

(Ejército de EUA, Especialista Latoya Wiggins)



Un vehículo aéreo no tripulado tipo MQ-1C Gray Eagle se prepara para el despegue en el Campo Aéreo Michael del Ejército de EUA, en el terreno de prueba Dugway, estado de Utah, 15 de septiembre de 2011.

que “no ha habido ni siquiera un muerto colateral debido a la destreza excepcional y precisión de las capacidades que hemos podido desarrollar”.<sup>8</sup>

Los investigadores que llevan a cabo análisis integrales de los datos, frecuentemente proporcionan estadísticas que están entre estos dos extremos, aunque sus cifras difieren considerablemente entre sí y en un amplio espectro. Si bien la *Bureau of Investigative Journalism* dice que el número alcanza 26,5%, otros estiman que el porcentaje de bajas civiles está entre 4 y 20% y, *The New America Foundation* considera un porcentaje más bajo de 8%.<sup>9</sup>

No es posible resolver estas diferencias porque, con frecuencia, los ataques tipo *drone* se llevan a cabo en áreas inaccesibles para los observadores independientes y los datos incluyen informes o reportajes de oficiales o medios de comunicación locales y ambos no se consideran fuentes fidedignas.<sup>10</sup> Las estadísticas citadas en los ataques tipo *drone* en Pakistán —un conjunto de datos recopilados por *The New America Foundation* y Peter Bergen— se basan completamente en el reportaje de los medios de comunicación.<sup>11</sup> Es un problema que invade a la mayoría de los reportajes mediáticos de un ataque en específico:

frecuentemente, los cálculos de bajas civiles se basan en otro reportaje mediático que produce lo que la *Human Rights Clinic* de la Facultad de Derecho de la Universidad de Columbia denomina un efecto de “cámara de resonancia”.<sup>12</sup>

En resumen, no hay manera alguna de que sea completamente —ni altamente— fidedigno para determinar la relación proporcional que existe entre las bajas civiles y las de los militantes ocasionadas por los ataques tipo *drone*. Por motivos que se presentan a continuación, veremos que es razonable concluir que estos ataques causan un menor nivel de daños colaterales que otras maquinarias bélicas, aunque es probable que ocasionen ciertos daños.

### ¿Uso indiscriminado?

Críticos, tal como Conor Friedersdorf de la revista *The Atlantic*, sostienen que la campaña de los *drones* es una “campaña de asesinato sin precedentes, sin un fin aparente”, mientras Glen Greenwald, que escribe en *Salon.com*, lo ha descrito como un conjunto de “políticas de carnicería incontrolada, clandestinidad y criminalidad en curso”.<sup>13</sup> El capellán del Ejército

D. Keith Shurtleff, citado por P.W. Singer de la revista *The New Atlantis*, advierte que “a medida que la guerra llega a ser más segura y fácil, los soldados se desconectan de los horrores de la guerra y ven al enemigo no como humanos sino como puntos de luz en una pantalla, existe el peligro sumamente real de perder el elemento disuasivo que proporcionan dichos horrores”.<sup>14</sup> En realidad, si bien el uso de los *drones* se controla por un extenso conjunto de reglas, el mismo está sujeto a una considerable revisión a priori y a posteriori y, se regula bajo la supervisión del Congreso.

---

***Hasta donde se sabe, los ataques llevados a cabo por la CIA y el JSOC se adhieren a los procedimientos de selección y adquisición de blancos similares a los que emplean las Fuerzas Armadas.***

Los *drones* son usados por las Fuerzas Armadas de EUA —especialmente, el Comando de Operaciones Especiales Conjuntas (JSOC, por sus siglas en inglés)— y la CIA. Se sabe mucho más sobre las reglas que usan las Fuerzas Armadas en sus esfuerzos para limitar los daños colaterales en términos generales (de los *drones* incluidos), que las reglas que controlan el uso de los *drones* de la CIA. De los tres programas actuales de *drones*, el programa administrado por la Fuerza Aérea en Afganistán (y a un grado mucho menor en Irak) tiene el alcance y procedimientos sobre la selección y adquisición de blancos más claramente definidos. Los ataques con *drones* en Pakistán, principalmente llevados a cabo por la CIA y los que se llevan a cabo en Yemen, algunos de los cuales son controlados por la CIA y otros por el JSOC), operan con un mayor nivel de clandestinidad. Hasta donde se sabe, los ataques llevados a cabo por la CIA y el JSOC se adhieren a los procedimientos de selección y adquisición de blancos similares a los que emplean las Fuerzas Armadas.

Las reglas militares incluyen una larga lista de blancos que no deben ser atacados, incluyendo las oficinas diplomáticas, instalaciones médicas, prisiones, escuelas y estructuras cuya destrucción resultaría en daños ambientales no controlables.<sup>15</sup> También abarcan una amplia variedad de estructuras que, por lo regular, no pueden considerarse como blancos, incluyendo las instalaciones agrícolas, servicios públicos tal como agua y plantas eléctricas, complejos recreativos, parques, restaurantes y negocios en donde los comerciantes locales venden su mercancía directamente a los consumidores. Estas reglas también abarcan una gran variedad de posibles blancos de “doble uso” —los blancos que llevan a cabo una combinación de funciones civiles y militares— que normalmente no se permiten en la selección y adquisición de blancos militares sin la debida autorización del nivel superior de mando, o si hay inteligencia específica que muestra que solo se usan las funciones militares del edificio en cuestión.

Mientras más delicado sea el blanco, (por ejemplo, mientras más probable sea que estén presentes civiles inocentes), más alto será el nivel del cual se debe solicitar la autorización, a veces extendiéndose hasta el Presidente o el Director de la CIA. Según se dice, el presidente Obama personalmente examina las carpetas de documentos de todos los terroristas antes de autorizar su inclusión en la lista.<sup>16</sup>

Michael Scheuer, quien trabajó previamente con la CIA, se burla de la denuncia de que el proceso de evaluación no es riguroso. Él declara que el procedimiento para designar la exterminación de personas es tan exhaustivo que, frecuentemente, la CIA no extermina a los que debiera haber eliminado. Según lo citado en un artículo de 2011 de la revista *Newsweek*, Scheurer declaró que cada designación, incluyendo un breve documento y “un apéndice de información secundaria”, se hace circular entre los abogados de los departamentos, quienes fueron “muy selectivos. Con frecuencia, esto produce una pérdida de oportunidad. De la sola idea de que algunas personas fueron disparadas porque alguien tenía una intuición —solo desearía que fuera verdad”.<sup>17</sup>

John Brennan formula una “lista semanal de posibles blancos” con base en las recomendaciones del Pentágono y, su personal discute la lista con otras agencias (tal como el Departamento de Estado) antes de hacer recomendaciones finales al Presidente, según la *Associated Press*. Por último, el Presidente es quien toma la decisión final sobre realizar o no un ataque cinético contra una persona.

Además, el Departamento de Defensa (DOD, por sus siglas en inglés) emplea múltiples equipos de abogados que tienen la responsabilidad de determinar la legitimidad de ataques específicos. Estos abogados han recibido “adiestramiento especial en los convenios de Ginebra” y órdenes para garantizar que cada ataque que tenga la finalidad de eliminar a una persona específica se adhiera al derecho humanitario internacional, las reglas de enfrentamiento oficiales e instrucciones de misión específicas, según Pratap Chatterjee del periódico *The Guardian*.<sup>18</sup> El DOD cuenta

con aproximadamente 12.000 abogados.<sup>19</sup> En la “oleada” durante la guerra en Irak, había un abogado por cada 240 combatientes.<sup>20</sup> Es posible que algunos deseen aún más abogados, pero nadie debe alegar que las órdenes de eliminar a los terroristas no están sujetas a una revisión minuciosa.

En una opinión editorial publicada por la revista *Foreign Policy*, Jack Goldsmith sostiene que el proceso de evaluación para designar a una persona como blanco “va más allá de todo proceso usado con todo blanco en cualquier guerra en la historia de Estados Unidos”.<sup>21</sup> De hecho, estos abogados realizan un tipo de audiencia, en la que se presentan pruebas y los abogados reciben órdenes para garantizar que cada exterminación de blanco específico se adhiera a toda ley y regla pertinente antes de que se autorice el ataque contra el mismo. A este proceso se le agrega una posición para que un abogado, explícitamente encargado, actúe en calidad de “guardián” de los derechos de los terroristas que, en realidad, no están presentes



(Foto oficial de la Casa Blanca, Pete Souza)

El presidente Barack Obama escucha mientras el secretario de Defensa Leon Panetta habla en un consejo de ministros, 28 de noviembre de 2012.



El Comandante del Cuerpo de Infantería de Marina, general James T. Conway, habla con el general de brigada Larry D. Nicholson, Comandante de la Brigada Expedicionaria del Cuerpo de Infantería de Marina-Afganistán, en el Campamento Leatherneck, Afganistán, 23 de agosto de 2009.

cuando son juzgados. Sin duda alguna, todos los abogados deben tener el nivel adecuado de permiso de seguridad para poder tener acceso a documentos de carácter secreto.

El comité de Relaciones Exteriores del Senado de EUA informa que las Fuerzas Armadas requieren “dos fuentes humanas fidedignas” además de “otras pruebas substanciales” para determinar si un posible blanco es un enemigo.<sup>22</sup> El primer requisito para todo ataque con *drones* es establecer una “identificación positiva” del blanco en cuestión, que constituya una “certeza razonable de que el objeto de un ataque funcional y geoespacialmente definido, constituye un blanco militar legítimo de conformidad con las leyes de guerra y las pertinentes reglas de enfrentamiento [ROE, por sus siglas en inglés]”.<sup>23</sup>

En lo que respecta a la vigilancia, la senadora Dianne Feinstein, que según el periódico *Los Angeles Times*, previamente había sido criticada por la falta de transparencia del programa de los *drones*, publicó una declaración el 7 de marzo de 2012 alegando que “Se mantiene completamente informado al Comité de Inteligencia del Senado de las operaciones contraterroristas que mantiene una vigilancia estrecha para garantizar que estas [operaciones] sean eficaces, responsables y, que

se llevan a cabo de conformidad con las leyes internacionales y de EUA”.<sup>24</sup> Específicamente, los integrantes del staff de los comités de inteligencia analizan las grabaciones filmadas de los ataques tipo *drone* del mes anterior y revisan la inteligencia que se usó para justificar dicha aniquilación. Además, pueden adquirir información sobre el número de bajas civiles producidas. Según Feinstein, los integrantes del staff “cuestionan todos los aspectos del programa, incluyendo su legalidad, eficacia, precisión, consecuencias internacionales y la atención prestada para minimizar las bajas de los no combatientes”.<sup>25</sup>

A principios de febrero de 2013, los medios de comunicación obtuvieron un Documento blanco confidencial del Departamento de Justicia que proporcionaba una lista detallada sobre cómo el Gobierno de Obama considera legal la eliminación selectiva en ultramar de ciudadanos estadounidenses que son “líderes operacionales de mayor jerarquía” de al-Qaeda o de “una fuerza asociada”. En dicho memorándum, el cual había sido distribuido a los integrantes de los comités de Inteligencia y de Asuntos Judiciales del Senado de EUA en junio de 2012, se declara que hay tres criterios que se deben satisfacer para considerar si un ataque es o no legal.

En primer lugar, el objetivo necesita ser considerado una “amenaza inminente”. La definición de la palabra “inminente” en el documento blanco es extensa. Según el documento, el gobierno puede designar una amenaza como “inminente” aunque no tenga “pruebas de que tendrá lugar un ataque contra personas e intereses de EUA en el futuro inmediato”.<sup>26</sup> Más bien, una persona puede ser considerada como una “amenaza inminente” si un funcionario gubernamental de alto nivel “bien informado” determina que el objetivo recientemente ha participado en actividades que presentan una amenaza de ataques violentos y que “no hay pruebas que señalen que [el objetivo] ha renunciado o abandonado dichas actividades”.<sup>27</sup> Esta definición les inquieta a algunos observadores legales como Jameel Jaffer, subdirector de la Unión Americana de Libertades Civiles (ACLU, por sus siglas en inglés), quien sostiene que el documento blanco

“redefine la palabra inminencia de una manera que aparta la palabra de su sentido ordinario”.<sup>28</sup> Según mi punto de vista, al-Qaeda y otros grupos del mismo tipo no son organizaciones de doble uso; una persona no ingresa a estas organizaciones para proporcionar servicios sociales y tal vez participar en actividades terroristas. Estos grupos se dedican a ocasionar daños. El formar parte de una de estas organizaciones parece ser suficiente motivo para condenar a una persona —de la misma manera que se condenaría a un soldado de un ejército agresor. Sería considerado un blanco aunque no estuviera participando activamente en un ataque, sino, adiestrando, reagrupando, o tomando un descanso.

El segundo criterio para considerar legal una eliminación selectiva por el gobierno es que la captura del blanco no debe ser “factible”. Esto se entiende como “riesgos innecesarios para el personal estadounidense que lleva a cabo una posible operación de captura”.<sup>29</sup> Esto sería suficiente para cualquier persona sensible.

El tercero es que estos ataques deben ser coherentes con los “principios fundamentales de las leyes de guerra, a saber, no violar los principios de “necesidad, diferenciación, proporcionalidad y humanidad y evitar el sufrimiento innecesario”).<sup>30</sup>

Los detractores del programa alegan que estos estándares no son lo suficientemente estrictos para limitar al Poder Ejecutivo. Por ejemplo, en el periódico *Washington Post*, James Downie contienda que la voluntad de interpretar, positivamente, los distintos términos en los criterios por parte de los autores del memorándum, sugiere que el gobierno podría, funcionalmente, “establecer sus propios estándares” con base en cómo decide interpretar frases tales como “funcionarios bien informados de alto nivel”.<sup>31</sup> Del mismo modo, Jameel Jaffer de la ACLU sostiene que el documento “reconoce algunos límites sobre la autoridad establecida, pero estos límites son flexibles e imprecisamente definidos y es fácil comprender cómo estos podrían ser manipulados”.<sup>32</sup> Tal vez, este punto de vista fue puesto de manifiesto más claramente por la profesora de derecho Mary Ellen O’Connell, quien alega lo siguiente en el *The New York Times*:

Las extensas aseveraciones del documento del Poder Ejecutivo son audaces. Para que una amenaza sea designada como “inminente”, no se requiere que un ataque esté en curso. El documento no asigna ningún rol al Congreso ni a los tribunales federales en el proceso de autorización de ataques —ni siquiera revisarlos después de la acción. Al hacerlo, se menciona la autorización de fuerza que el Congreso le otorgó al presidente Bush después de los ataques del 11-S.<sup>33</sup>

Estas inquietudes pueden ser abordadas al agregar lo que, en realidad, equivale a una corte de *drones* o de contraterrorismo. Recientemente, la senadora Feinstein propuso el desarrollo de una corte especial para supervisar la implementación de los ataques letales con *drones* —una corte que puede servir de freno con respecto al Poder Ejecutivo.<sup>34</sup> Parecida a la Corte de Vigilancia de Inteligencia Extranjera, una corte se reúne en secreto para decidir las solicitudes a fin de establecer una intervención telefónica en las comunicaciones de los sospechosos de terrorismo, esta corte propuesta les otorgaría a los jueces cierto nivel de supervisión sobre las personas que podrían ser seleccionadas como blancos de los *drones*.

James Robertson, un juez federal retirado, ha argüido en *The Washington Post* que la política de vigilancia y aprobación va en contra de una opinión arraigada y ampliamente aceptada del papel que desempeña el Poder Judicial en el Gobierno. Sostiene que un juez que emita una “opinión consultiva” para condenar a una persona ausente, que no puede defenderse, constituye una violación de las características que definen la justicia estadounidense. En su lugar, Robertson sostiene que se debe dejar tales decisiones al Congreso o al Poder Ejecutivo.<sup>35</sup>

De hecho, otros han sostenido que este tipo de metodología pone en peligro los esfuerzos de contraterrorismo y que la supervisión sería mejor realizada por el Poder Ejecutivo. Por ejemplo, el ex fiscal general del Estado, Neal Kaytal, ha sostenido que los jueces, a nivel federal, carecen de experiencia y podrían hacer retrasar las

operaciones contraterroristas, porque no están acostumbrados a operar a un ritmo acelerado, o llevar a cabo procesos judiciales requeridos de una corte que ejerce control sobre el uso de los *drones*.<sup>36</sup> Al contrario, arguye que un mejor proceso de vigilancia sería el que tiene lugar en el Poder Ejecutivo, con los asesores de seguridad nacional de mayor antigüedad que adjudican los casos presentados por abogados expertos.<sup>37</sup>

Se puede diferir sobre qué tipo de autoridad serviría mejor a nuestro sistema judicial y a la vez, no obstaculizar indebidamente la seguridad y podría agregar un nivel de vigilancia. Sin embargo, sería inoportuno sostener que estas decisiones se toman a la ligera y sin deliberaciones conscientes, tanto sobre la persona en cuestión como los principios que guían estas deliberaciones.

Se mantienen estas restricciones a pesar de las pruebas que muestran que los terroristas tienen conciencia de estas limitaciones autoimpuestas y se aprovechan de las mismas, colocando a los combatientes, abastecimientos y armas en mezquitas, escuelas y casas particulares. En su libro, *The Wrong War: Grit, Energy, and the Way Out of Afghanistan*, Bing West cita a integrantes de las Fuerzas Armadas de EUA que informan que los “talibanes luchan desde edificios donde hay mujeres y niños. [Como consecuencia] no podemos expulsar a los ‘talibes’ con fuego de mortero sin ser culpados por las bajas civiles”.<sup>38</sup> West también informa que las tropas del Talibán frecuentemente abren fuego contra los soldados estadounidenses desde casas particulares, mezquitas, edificios de la Medialuna Roja y otros lugares donde se prevé la presencia de civiles.

Rajiv Chandrasekaran, autor de otro libro sobre la guerra en Afganistán, señala que “En muchos casos, los insurgentes buscaban refugio en edificios habitados por mujeres y niños —que usaban como escudos humanos o como peones de ajedrez, si el edificio era bombardeado en pedazos, en su campaña de propaganda para convencer al pueblo afgano de que las fuerzas de la coalición eran indiscriminados asesinos de inocentes”.<sup>39</sup>

El problema se agravó cuando “las nuevas reglas impidieron los ataques aéreos contra edificios

residenciales a menos que nuestras tropas estuvieran en peligro inminente de ser abrumadas, o la casa había sido observada por más de veinticuatro horas para asegurar que no había civiles dentro del edificio. En caso de que los maleantes entraran en una casa, tenían carta blanca, a menos que los estadounidenses estuvieran dispuestos a esperarlos”.<sup>40</sup> Además, Chandrasekaran cita al general de brigada Larry Nicholson, el cual al citar estas reglas, se preocupaba de que “el tratar toda casa como una mezquita, resultaría en muchas más bajas”.<sup>41</sup>

La discusión sobre los *drones* suele combinar dos asuntos: ¿Debe intentar Estados Unidos matar a una persona en cuestión? —y, de ser así, ¿debe usar *drones* en lugar de las Fuerza Especiales, bombarderos, misiles cruceros u otra opción? El asunto de los *drones* es irrelevante con respecto a la primera pregunta. Al mismo tiempo, está claro que —o, por lo menos, debería estar claro— que *si necesitamos matar*, los *drones* son el instrumento de elección. En comparación con las Fuerzas Especiales y hasta los bombarderos, el uso de *drones* previene nuestras bajas —y eso no es algo trivial.<sup>42</sup> Además, dado que los *drones* pueden dar vueltas por horas, de ser necesario, frecuentemente sin ser detectados, permiten una evaluación más detallada y un proceso de selección y adquisición de blancos mucho más discriminativo que otros instrumentos de guerra. Incluso, este importante hecho lo reconoce el Presidente del Comité Internacional de la Cruz Roja, Jakob Kellenberger. En su discurso de apertura ante la 34ª Mesa Redonda sobre Asuntos Actuales del Derecho Internacional Humanitario de 2011, Kellenberger admitió que en vista de que los *drones* tienen “capacidades aéreas de tiempo real perfeccionadas”, los mismos, “por consiguiente [permiten] que los beligerantes lleven a cabo ataques mucho más precisos contra los blancos militares y, de ese modo, reducen el número de bajas civiles y el nivel de daños a objetos civiles —en otras palabras, ejercen más precaución en un ataque”.<sup>43</sup>

Otros críticos contienden que los ataques *drone* engendran mucho resentimiento en la población

del lugar y sirven de herramienta de reclutamiento de terroristas y posiblemente radicaliza a más personas de las que neutraliza. Se ha hecho esta línea de razonamiento con referencia a Pakistán, donde había manifestaciones anti-estadounidenses después de ataques tipo *drone*, así como en Yemen.<sup>44</sup> Sin embargo, estos argumentos no toman en cuenta el hecho de que los sentimientos anti-estadounidenses en estas áreas ya prevalecían antes de que tuvieran lugar los ataques tipo *drone* y siguieron así en los períodos cuando el número de ataques era considerablemente reducido. Además, otros acontecimientos —tales como el pre estreno de una película anti-musulmana grabada por un copto egipcio que vivía en California, o la publicación de caricaturas provocativas en un periódico danés— llevaron a manifestaciones mucho más grandes. Por lo tanto, dejar de llevar a cabo los ataques con *drones* —aunque sean justificados y, especialmente, en vista de que son una forma muy eficaz y económica de neutralizar la violencia terrorista en el terreno<sup>45</sup>— solo para propósitos de relaciones públicas, parece ser imprudente.

### **¿Es el “exterminio extrajudicial” y fuera del “teatro de guerra”?**

Los detractores usan dos líneas legales de crítica. Una designa la eliminación de terroristas por medio de los *drones* (u otros métodos) como “exterminios extrajudiciales”, lo que significa que solo las cortes pueden imponer una sentencia de muerte. Michael Boyle, por ejemplo, sostiene en *The Guardian* que el “Presidente ha normalizado y ha hecho rutinario el exterminio extrajudicial desde el Despacho Oval, al tomar ventaja de la superioridad temporal de Estados Unidos en la tecnología *drone* para entablar una sucesión de guerras clandestinas”.<sup>46</sup> De la misma manera, Conor Friedersdorf ha contendido en *The Atlantic* que la política de *drones* impone sentencias de muerte “basadas en la autoridad sin restricción del Presidente, quien se auto proclama juez, jurado y verdugo”.<sup>47</sup> La suposición subyacente de estas críticas es que los terroristas (los que no son estadounidenses y operan en ultramar) a pesar de todo, reciben el trato que se les da a

los delincuentes ordinarios (por ejemplo, son capturados y sometidos a juicio en las cortes civiles de Estados Unidos). Sin embargo, estas críticas no abordan la pregunta de cómo Estados Unidos debe tratar a los terroristas que, ya sea, no pueden ser capturados o que solo pueden ser capturados arriesgando a nuestras tropas y, probablemente, después de la invasión de otros países (por ejemplo, capturar a los terroristas que han establecido su base de operaciones en el norte de Waziristán).

---

***¿Por qué se sostendría que debemos otorgar tantos derechos adicionales a personas solo porque luchan contra nosotros de manera injusta y, como mínimo, ilegalmente?, parece difícil de comprender.***

No está claro cuál es la justificación por la que los ciudadanos de otras naciones, que atacan nuestras embajadas, buques y fuerzas en ultramar, deben recibir el mismo trato que se les da a los ciudadanos estadounidenses, con todos los correspondientes derechos. Evidentemente, si llevaban puesto uniformes o, de alguna otra manera, fueron identificados de la población civil (como lo exigen las leyes del conflicto armado) serían eliminados y nadie lo consideraría un asunto legal. Eso es lo que ocurre en toda situación de guerra. ¿Por qué se sostendría que debemos otorgar tantos derechos adicionales a personas solo porque luchan contra nosotros de manera injusta y, como mínimo, ilegalmente?, parece difícil de comprender. Además, como lo han destacado Philip Bobbitt y Benjamin Wittes, el someter a juicio a los terroristas en las cortes civiles no solo nos obligaría a divulgar delicadas fuentes y métodos usados para recolectar datos de inteligencia en primer lugar, sino que también nos llevaría a solicitar negociaciones porque las pruebas —recolectadas en las zonas de combate— frecuentemente no cumplen con los estándares rigurosos de las cortes civiles.<sup>48</sup>

Además, nos veríamos obligados a liberar a los



Trabajadores preparan un vehículo aéreo no tripulado tipo MQ-1C Gray Eagle para la exhibición estática en el Campo Aéreo Michael del Ejército de EUA, en el terreno de prueba Dugway, estado de Utah, 15 de septiembre de 2011.

terroristas una vez que sirvan sus sentencias — históricamente cortas. (A fines de 2011, las cortes civiles adjudicaron 204 casos de terrorismo: 63% de las condenas se lograron a través de negociaciones solicitadas, 40% de las sentencias fueron de menos de 5 años de duración y 30% fueron de 5 a 10 años. Estas estadísticas y otras han sido diligentemente registradas por Karen J. Greenberg en un informe publicado por el Centro de Ley y Seguridad de la Facultad de Derecho de la Universidad de Nueva York.) A fin de reiterar, como la previa discusión ha mostrado, las ejecuciones de los terroristas se evalúan cuidadosa y extensivamente, aunque por distintas autoridades y de acuerdo con distintos procedimientos a los de nuestras cortes civiles.

Otra línea de crítica adopta un punto de vista contrario, el tratar a los terroristas no como delincuentes sino como soldados. Por lo tanto, recibirían un trato conforme a las leyes de guerra, tales como los Convenios de Ginebra. Estas reglas requieren que Estados Unidos ataque a los

terroristas solo en “teatros de guerra declarados” y tratar a los capturados como prisioneros de guerra. En un debate en 2010 llevado a cabo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Fordham, Mary Ellen O’Connell contendió que “el seleccionar blancos con la intención de matar a una persona solo es legal según el Derecho Internacional Humanitario o las Leyes del Conflicto Armado (LOAC, por sus siglas en inglés) en las hostilidades de conflicto armado y, entonces, solo en el caso de los integrantes de fuerzas armadas regulares, los de grupos armados organizados o los participantes directos en dichas hostilidades... [de esa manera,] Estados Unidos solo participa en el conflicto armado en Afganistán y una exterminación selectiva en otro lugar no es coherente con la ley”.<sup>49</sup> Según este punto de vista, los ataques tipo *drone* en Pakistán y otros lugares no son legalmente permisibles.

Con respecto al primer punto, —en el que solo debemos seleccionar blancos terroristas en los

teatros de guerra declarados— se observa que los terroristas fácilmente se desplazan de un país a otro. Los talibanes y los integrantes de al-Qaeda frecuentemente se desplazan y bastante libremente entre Afganistán y Pakistán. Por ejemplo, la Inteligencia Inter-servicios Pakistaníes colabora con la red Haqqani que tiene ramas en Afganistán y otros lugares según el Consejo de Relaciones Exteriores. Además, el Consejo informa que los integrantes de al-Qaeda y guerreros yihadistas se mueven dentro y fuera de Yemen, Somalia, Mali y Libia. Si pudiéramos confirmar que una persona, ya sea, terrorista o que tiene planes de serlo —o ha planificado— matar a nuestras tropas, civiles o aliados, el hecho de que ignoren la ley y traspasen un límite no patrullado, difícilmente parece ser un criterio razonable para protegerlos.

Los críticos frecuentemente preguntan “pues, si se trata al mundo entero como un teatro de guerra, ¿se matarían a los terroristas aunque se encontraran en una nación democrática?” La pregunta se plantea retóricamente, lo absurdo de dicha iniciativa se considera evidente. Sin embargo, no deberíamos apresurarnos a aceptar este punto, porque si Washington tuviera inteligencia fidedigna de que algunos terroristas que se encuentran en Alemania están preparándose para atacarnos, le pediríamos al Gobierno alemán tomar medidas contra ellos. Si el Gobierno alemán se rehúsa —tal vez con base en que las leyes alemanas no permiten tomar estas medidas— sin

lugar a dudas, neutralizaríamos a los terroristas de una u otra manera. Esto es lo que hacemos en Pakistán, un país democrático que lo consideramos nuestro aliado y esto fue lo que hicimos cuando capturamos y clandestinamente sacamos al terrorista sospechoso Osama Moustafa Hassan Nasr de Italia. Si la campaña contraterrorista actual incluye al mundo entero como su teatro de guerra, la diferencia que existe entre aliados democráticos y aliados autoritarios rápidamente se reemplaza con la distinción entre asociados contraterroristas cooperativos y los que no están dispuestos a cooperar.

Una vez capturados, el tratar a los sospechosos terroristas como prisioneros de guerra supone que pueden ser detenidos hasta el fin de la guerra. Sin embargo, en general, las campañas de contraterrorismo no tienen fechas de inicio ni fin; según ha sido expresado en otros lugares, en estas campañas no hay una ceremonia en la que se firman tratados de paz en un portaviones. Más bien, tienden a acabarse lentamente, sin dejar una guía clara de por cuánto tiempo podemos detener a los terroristas capturados si les damos el trato según lo estipulado en las leyes de guerra.

Según otros han destacado, necesitamos distintos procedimientos y autoridades legales para lidiar con los terroristas que no son delincuentes ni soldados. Hasta el momento, ha quedado un tipo de estado de incertidumbre legal, una ambigüedad legal que rodea no solo los ataques con *drones*, sino toda iniciativa contraterrorista.<sup>50</sup> El estado legal adecuado de estas personas no será establecido hasta que avancemos más allá de la dicotomía de que los terroristas deben ser considerados, ya sea, delincuentes o soldados y, en su lugar, reconocer que son un tipo distinto de enemigos, con un diferente estatus legal: el de guerreros que violan las leyes del conflicto armado y, con frecuencia, seleccionan blancos civiles para infundir terror. El clasificarlos como soldados sería honrarlos indebidamente; considerarlos como delincuentes comunes y corrientes es subestimar tanto sus hechos espurios como el peligro que presentan.

Los medios de comunicación publicaron un reportaje el 4 de febrero de 2013 sobre un



(Ejército de EUA, Sgto. Jonathan Shaw)

El oficial técnico Dylan Ferguson, oficial de aviación de brigada del 1er Equipo de Combate de Brigada de la 82ª División Aerotransportada, lanza un vehículo aéreo no tripulado tipo Puma, 25 de junio de 2012.

“Documento blanco” que refleja la base lógica del Gobierno de Obama de llevar a cabo lo que se denominan “matanzas extrajudiciales”. Según el caso, el Gobierno considera legal y legítima la matanza de terroristas —incluso de estadounidenses en ultramar— siempre y cuando estas acciones satisfagan los siguientes tres criterios: se consideran blancos las amenazas inminentes para Estados Unidos, al ampliamente definir la palabra inminente para incluir a determinadas personas como personal de “alto nivel” que recientemente ha participado en actividades que presentaron la amenaza de un ataque violento, sin pruebas de que dicha persona haya “renunciado o abandonado tales actividades”; su captura no era “factible; y el ataque se llevaría a cabo de conformidad con “la ley de los principios de la guerra”.<sup>51</sup>

El memorándum demuestra que falta mucho para que las deliberaciones terminen, dado que el tercer criterio presenta más preguntas de las que contesta. Los críticos correctamente destacan que, esencialmente, en el memorándum, se declaró que dichos ataques son legales —si un funcionario del Gobierno de alto nivel lo determina.<sup>52</sup>

Los críticos sostienen que los ataques tipo *drone* alejan a la población y, de esta manera, contribuye con los esfuerzos de reclutamiento de al-Qaeda, lo que genera más terroristas de los que se eliminan. Estas declaraciones, que al principio podrían parecer “obviamente verídicas”, no están respaldadas por datos. De hecho, el resentimiento contra Estados Unidos tiene muchas fuentes y el nivel de dicho resentimiento ya era alto antes de que se emplearan los *drones* y se mantiene alto en diversas naciones en el Medio Oriente donde jamás se han empleado los mismos.

Por ejemplo, la comparación de la frecuencia de los ataques tipo *drone* en Pakistán y el sentimiento anti-estadounidense en el país revela poca correlación. De 2004 a 2007, solo había un pequeño número de ataques con *drones* en este país (solo 10 durante un período de cuatro años).<sup>53</sup> Sin embargo, a principios de 2008, Estados Unidos llevó a cabo un total de 36 ataques de este tipo, con un creciente número en los años subsiguientes de 54 a 122 ataques, respectivamente.<sup>54</sup> A partir

de este incremento en el número de ataques con *drones*, en 2010, el número de ataques anual de este tipo comenzó a disminuir con 73 ataques en 2011 y 48 en 2012.<sup>55</sup> En los mismos años, los datos del Proyecto Actitudes Globales del Centro de Investigación Pew revela que el porcentaje de pakistaníes que tenía una opinión “desfavorable” de Estados Unidos siguió relativamente estable de 2008 a 2010 y en 2011 comenzó a aumentar cuando Estados Unidos redujo el número de ataques tipo *drone*.<sup>56</sup> Además, el nivel de sentimientos antiestadounidenses era alto o más alto en los mismos años en Jordania, Egipto, Turquía y los territorios palestinos.<sup>57</sup>

De esa manera, en 2007, 2009 y 2010, el nivel de resentimiento antiestadounidense en Pakistán se mantuvo estable en 68% (con una leve caída de 63% en 2008), pero luego tuvo un incremento que alcanzó 73% en 2011 y 80% en 2012 —aunque el número de ataques con *drones* estaba descendiendo de manera significativa.<sup>58</sup> Durante los mismos años los sentimientos antiestadounidenses aumentaron en los países donde no se había llevado a cabo ningún ataque tipo *drone*. En Jordania, por ejemplo, el nivel de sentimientos antiestadounidenses incrementó de 78% en 2007 a 86% en 2012, mientras que en Egipto, hubo un ligero aumento de 78 a 79% en el mismo período.<sup>59</sup> Notablemente, el porcentaje de los encuestados que indican una opinión “desfavorable” hacia Estados Unidos en estos países es tan alto, o aún más alto que en Pakistán, un país con mayor número de ataques tipo *drone*.

Otros críticos sostienen que por medio del uso de *drones*, Estados Unidos obliga a otros países a fabricarlos y emplearlos. Por ejemplo, Medea Benjamin, cofundadora del grupo activista antibélico *CODEPINK* y autora de un libro sobre los *drones* sostiene que, “La proliferación de los *drones* debe evocar el reflejo del precedente establecido por Estados Unidos, matando a cualquier persona que desee, en cualquier lugar, con base en información secreta. Otras naciones y entidades no estatales nos observan —y es seguro que comiencen a actuar de manera parecida”.<sup>60</sup> De hecho, hoy en día, decenas de países fabrican o compran *drones*. Hay poca duda que el hecho de

que los *drones* han servido bien a Estados Unidos haya ayudado a popularizarlos. Sin embargo, esto no significa que Estados Unidos no debió haber empleado los *drones* con la esperanza de que esta demostración de autocontrol disuadiera a otros. En primer lugar, esto hubiera significado que Estados Unidos hubiera necesitado permitir que los terroristas, en áreas no fácilmente accesibles, por ejemplo en el norte de Waziristán, ya sea, se desplazaran o descansaran libremente —o hubiera tenido que usar bombas que hubieran ocasionado mucho más daños colaterales.

Además, el registro demuestra que aún si Estados Unidos no desarrolló un arma específica, otros sí lo hicieron. De esta manera, China ha asumido el rol de líder en el desarrollo de misiles anti-buques y también armas cibernéticas. Se debe tener en cuenta que el entorno internacional es hostil. Los países —y especialmente los actores no estatales— la mayoría de las veces, no se adhieren a un conjunto de reglas para controlar sus acciones. Más bien, tienden a emplear todo tipo de armas que puedan adquirir para promover sus intereses. Atinadamente, Estados Unidos no presume poder depender de acuerdos tácitos que exigen evitar el uso de nueva tecnología militar por X nación o el grupo terrorista y —que Estados Unidos se abstenga de emplear dicha tecnología.

No sostengo que no haya normas naturales que moderen el comportamiento. Sin duda alguna, hay algunas, especialmente en las situaciones donde todas las partes se benefician de las normas (por ejemplo, el otorgamiento de inmunidad diplomática) o donde se implica el uso de armas sumamente horripilantes (V.gr., armas de destrucción masiva). Sin embargo, los *drones* solo son un paso más —después de los bombarderos y misiles— en el desarrollo de tecnologías del campo de batalla lejano. (Los soldados robóticos —o máquinas bélicas de guerra futuras— son el siguiente paso). En tales circunstancias, el rol que juegan las normas es mucho más limitado.

### ¿Guerra industrial?

Mary Dudziak de la Facultad de Derecho Gould de la Universidad de California del Sur,

opina que los “*drones* son un paso tecnológico que aísla aún más al pueblo estadounidense de la acción militar, socavando los límites de... la guerra sin fin”. De manera similar, Noel Sharkey, en *The Guardian*, le inquieta el hecho de que los *drones* representan “el último paso en la revolución industrial de la guerra —una fábrica limpia de masacres sin sangre en nuestras manos ni muertos por parte nuestra”.

Este tipo de sociología tipo cóctel no soporta el mínimo examen crítico. ¿Resultaría más conveniente para los ciudadanos estadounidenses, afganos y pakistaníes si se mataran a los terroristas a sangre “caliente” —es decir, acuchillados por las Fuerzas Especiales, con sangre y materia cerebral salpicada en sus rostros? ¿Resultaría más conveniente si nuestras tropas, para llegar a los terroristas, tuviesen que atravesar áreas con dispositivos explosivos improvisados, volándolos en pedazos y pasar por el acoso del fuego de ametralladoras y lanzagranadas —experiencias traumáticas que pueden convertir a algunos de los soldados en similares asesinos o psicópatas?

Tal vez si *toda* o *la mayoría* de las guerras se llevaran a cabo a sangre fría, la sola presión de un botón, podría tener los efectos según lo sugerido previamente. Sin embargo, siempre que los únicos que hablamos de este tema seamos unos cuantos centenares de conductores de *drones*, lo que sentimos o no, no surte ningún efecto discernible sobre la nación o en los líderes que declaran la guerra. De hecho, no hay pruebas de que la introducción de los *drones* (y antes de esto, los bombardeos de alto nivel y misiles cruceros que fueron criticados por las mismas razones) hizo más probable que entráramos en guerra o más aceptable su prolongación. Si alguien prestó atención a la retirada de Vietnam de las tropas estadounidenses después de la introducción de los bombardeos de alto nivel o la retirada de Afganistán (e Irak) —a pesar de los considerables incrementos en el número de ataques con *drones*— le parecería mejor. De hecho, el argumento contrario puede ser verdad: si Estados Unidos no puede aprovechar el uso de los *drones* en Yemen

y otros nuevos teatros de la campaña contraterrorista, pudiera ser que la nación se viera obligada a depender de más tropas convencionales y así prolongar nuestra presencia en dichas áreas, una opción que incrementa, en gran medida, el número de bajas y zonas de guerra.

Esta línea de crítica también hace poco caso a una posible ventaja de los *drones*. Según lo destaca el filósofo Bradley Strawser, esta capacidad de desplegar la fuerza en ultramar con un mínimo de bajas, por parte de Estados Unidos, puede permitir su intervención en las crisis humanitarias emergentes en todo el mundo con un mayor grado de flexibilidad y eficacia.<sup>61</sup> En lugar de volver a vivir otro escenario tipo “Blackhawk Down”, Estados Unidos puede seguir el modelo de la intervención en Libia, donde los *drones* fueron usados por las fuerzas de la OTAN para eliminar los medios blindados y antiaéreos del enemigo, lo que preparó el terreno para la altamente exitosa campaña aérea que les siguió, según lo reportó Nick Hopkins del periódico *The Guardian*.

Sin embargo, en mi opinión, el punto principal del juicio moral se da más temprano en la cadena de acciones, mucho antes de que llegáramos a la pregunta de qué medios se usarán para matar al

enemigo. El momento decisivo tiene que ver con la pregunta sobre si debemos entrar, de algún modo, en guerra. Esta es la decisión crucial, porque una vez que entablamos la guerra, debemos presumir que habrá un gran número de bajas en todas partes —bajas que pueden incluir civiles inocentes. Frecuentemente, las discusiones de las matanzas selectivas me dan la impresión que son escritas por personas que desean una linda y limpia guerra, en que solo van a morir los maleantes a consecuencia de ataques de precisión que no ocasionan daños colaterales. Muy pocos enfrentamientos armados se desarrollan de esta manera.

Por lo tanto, cuando deliberamos si debemos luchar o no, debemos presumir que una vez que entramos al tren, es probable que nos lleve a lugares donde no querríamos ir. Los *drones* solo son un nuevo paso en esta angustiada travesía. Por consiguiente, debemos deliberar detenidamente antes de formar parte o iniciemos nuevos conflictos armados, no obstante, de ser necesario luchar, aprovechar el uso de los *drones*. Es más fácil escrutar y examinar el uso de los *drones* y es más justificado éticamente que los otros métodos de guerra disponibles. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Estoy muy agradecido a Jeffrey Gianattasio por su asistencia de investigación y a Jesse Spafford por sus comentarios editoriales.

2. Drew, Christopher, “Drones are playing a growing role in Afghanistan,” *The New York Times*, 19 de febrero de 2010.

3. “The Bush Years: Pakistan Strikes 2004-2009,” *The Bureau of Investigative Journalism*, 10 de agosto 2011, <http://www.thebureauinvestigates.com/2011/08/10/the-bush-years-2004-2009/>.

4. Shachtman, Noah, “Military stats reveal epicenter of U.S. drone war,” *Wired.com*, 9 November 2012, <http://www.wired.com/dangerroom/2012/11/dronesafghan-air-war/>.

5. Whitlock, Craig, “U.S. plans to add drone base in West Africa,” *Washington Post*, 28 de enero 2013. [http://www.washingtonpost.com/world/national-security/us-plans-to-add-drone-base-in-west-africa/2013/01/28/ce312c24-6994-11e2-aba3-d72352683b69\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/world/national-security/us-plans-to-add-drone-base-in-west-africa/2013/01/28/ce312c24-6994-11e2-aba3-d72352683b69_story.html).

6. “Iran Muscles into the UAV Battlefield,” *United Press International*, 5 de octubre de 2010, [http://www.upi.com/Business\\_News/Security-Industry/2010/10/05/Iranmuscles-into-the-UAV-battlefield/UPI-47421286303914/?rel=10991287154490](http://www.upi.com/Business_News/Security-Industry/2010/10/05/Iranmuscles-into-the-UAV-battlefield/UPI-47421286303914/?rel=10991287154490).

7. Abbot, Sebastian, “New Light on Drone War’s Death Toll,” *Associated Press*, 26 de febrero de 2012, <http://news.yahoo.com/ap-impact-light-drone-wars-death-toll-150321926.html> (24 de octubre de 2012).

8. Shane, Scott, “C.I.A. Is Disputed on Civilian Toll in Drone Strikes,” *The New York Times*, 11 de agosto de 2011. Brennan hizo los comentarios

en junio de 2011.

9. *Ibid.*

10. Véase las discusiones sobre estos problemas: “Pakistan most unsafe country for journalists—Report,” *Yahoo News—India*, 2 de octubre de 2012, <http://in.news.yahoo.com/pakistan-most-unsafe-country-journalists-reports-113619812.html>; Friedersdorf, Conor, “Flawed Analysis of Drone Strike Data is Misleading Americans,” *The Atlantic*, 18 de julio de 2012, <http://www.theatlantic.com/politics/archive/2012/07/flawed-analysis-of-drone-strike-data-is-misleading-americans/259836/>; Abbot, Sebastian, “New Light on Drone War’s Death Toll,” *Associated Press*, 26 de febrero de 2012, <http://news.yahoo.com/ap-impact-light-drone-wars-death-toll-150321926.html>; Plaw, Avery; Fricker, Matthew S. y Williams, Brian Glyn, “Practice Makes Perfect?: The Changing Civilian Toll of CIA Drone Strikes in Pakistan,” *Perspectives on Terrorism*, 5.6 (diciembre de 2011), págs. 51-69.

11. “The Year of the Drone: Methodology,” *The New America Foundation*, <http://counterterrorism.newamerica.net/drones/methodology> (20 de octubre de 2012).

12. Grut, Chantal y col., “Counting Drone Strike Deaths,” *Human Rights Clinic, Columbia Law School*, octubre de 2012, <http://web.law.columbia.edu/sites/default/files/microsites/human-rights-institute/COLUMBIA-CountingDronesFinalNotEmbargo.pdf>.

13. Friedersdorf, Conor, “Obama’s Execution of the Drone War Should

Terrify Even Drone Defenders," *The Atlantic*, 12 de julio de 2012, <http://www.theatlantic.com/politics/archive/2012/07/obamas-execution-of-the-drone-war-should-terrify-even-dronedefenders/259704/>. Véase también: Greenwald, Glenn, "America's Drone Sickness," *Salon.com*, 19 de abril de 2012, [http://www.salon.com/2012/04/19/americas\\_drone\\_sickness/](http://www.salon.com/2012/04/19/americas_drone_sickness/).

14. Citado en: Singer, P.W., "Military Robots and the Laws of War," *The New Atlantis*, no. 23 (invierno de 2009), págs. 25-45.

15. "No-Strike and the Collateral Damage Estimation Methodology," *Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction*, 13 de febrero de 2009.

16. Becker, Jo y Shane, Scott, "Secret 'Kill List' Proves a Test of Obama's Principles and Will," *New York Times*, 29 de mayo de 2012.

17. Mckelvey, Tara, "Inside the Killing Machine," *Newsweek*, 13 de febrero de 2011, <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2011/02/13/inside-the-killing-machine.html>.

18. Chatterjee, Pratap, "How lawyers sign off on drone attacks," *The Guardian*, 15 de junio de 2011, <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/cifamerica/2011/jun/15/drone-attacks-obama->

19. Klaidman, Daniel, *Kill or Capture: The War on Terror and the Soul of the Obama Presidency* (Nueva York: Houghton Mifflin Harcourt, 2012), p. 211.

20. Christopher Caldwell, "Vetted, Altered, Blessed: Power and Constraint," Jack Goldsmith," *The New York Times Book Review*, 8 de junio de 2012.

21. Jack Goldsmith, "Fire When Ready," *Foreign Policy*, 19 March 2012, <[http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/03/19/fire\\_when\\_ready](http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/03/19/fire_when_ready)>.

22. Mayer, Jane, "The Predator War: What are the risks of the C.I.A.'s covert drone program?" *The New Yorker*, 26 de octubre de 2009, [http://www.newyorker.com/reporting/2009/10/26/091026fa\\_fact\\_mayer](http://www.newyorker.com/reporting/2009/10/26/091026fa_fact_mayer).

23. "No-Strike and the Collateral Damage Estimation Methodology," *Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction*, 13 de febrero de 2009.

24. Dilanian, Ken, "Congress keeps closer watch on CIA drone strikes," *Los Angeles Times*, 25 de junio de 2012, <http://www.latimes.com/news/nationworld/world/middleeast/la-na-drone-oversight-20120625,0,7967691,full.story>. Aún con la vigilancia robusta, debe ser reconocido que se cometerán errores y pueden morir inocentes. Sin embargo, sin importar si la forma del ataque es una eliminación selectiva o un medio de guerra más tradicional, "el Gobierno de EUA puede cometer y, a veces, comete errores en el proceso de selección de blancos. No hay manera alguna de eliminar todo error posible del sistema y aun entabla una guerra." Véase Goldsmith, Jack, "Fire When Ready," *Foreign Policy*, 19 de marzo de 2012, [http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/03/19/fire\\_when\\_ready?page=0,2](http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/03/19/fire_when_ready?page=0,2).

25. Dilanian, "Congress keeps closer watch on CIA drone strikes."

26. El Departamento de Justicia, "Lawfulness of a Lethal Operation Directed Against a U.S. Citizen Who Is a Senior Operational Leader of Al-Qa'ida or An Associated Force," [http://msnbcmedia.msn.com/i/msnbc/sections/news/020413\\_DOJ\\_White\\_Paper.pdf](http://msnbcmedia.msn.com/i/msnbc/sections/news/020413_DOJ_White_Paper.pdf), p. 7.

27. *Ibid.*, p. 8

28. Isikoff, Michael, "Justice Department memo reveals legal case for drone strikes on Americans," *NBC News*, 4 de febrero de 2013, [http://openchannel.nbcnews.com/\\_news/2013/02/04/16843014-justice-department-memo-reveals-legal-case-for-drone-strikes-on-americans?lite](http://openchannel.nbcnews.com/_news/2013/02/04/16843014-justice-department-memo-reveals-legal-case-for-drone-strikes-on-americans?lite).

29. "Lawfulness of a Lethal Operation Directed Against a U.S. Citizen Who Is a Senior Operational Leader of Al-Qa'ida or An Associated Force," p. 8.

30. *Ibid.*

31. Downie, James, "The Justice Department's chilling 'targeted killings' memo," *The Washington Post*, 5 de febrero de 2013, <http://www.washingtonpost.com/blogs/postpartisan/wp/2013/02/05/justice-department-chilling-drone-white-paper/>.

32. Sink, Justin, "DOJ white paper lays legal basis for drones targeting US citizens," *The Hill*, 4 de febrero de 2013, <http://thehill.com/blogs/>

blog-briefing-room/news/281069-doj-white-paper-on-killer-drones-and-us-citizens-abroad.

33. O'Connell, Mary Ellen, "The Questions Brennan Can't Dodge," opinión editorial en *The New York Times*, 6 de febrero de 2013, <http://www.nytimes.com/2013/02/07/opinion/thequestions-brennan-cant-dodge.html>.

34. Miller, Greg, "Lawmakers propose giving federal judges role in drone strikes, but hurdles await," *The Washington Post*, 8 de febrero de 2013, [http://articles.washingtonpost.com/2013-02-08/world/36988536\\_1\\_drone-program-special-court-judicial-review](http://articles.washingtonpost.com/2013-02-08/world/36988536_1_drone-program-special-court-judicial-review).

35. Roberston, James, "Judges shouldn't decide about drone strikes," *The Washington Post*, 15 de febrero de 2013. [http://articles.washingtonpost.com/2013-02-15/opinions/37117878\\_1\\_drone-strikes-justice-department-white-paper-federal-courts](http://articles.washingtonpost.com/2013-02-15/opinions/37117878_1_drone-strikes-justice-department-white-paper-federal-courts).

36. Kaytal, Neal K., "Who Will Mind the Drones?" *The New York Times*, 20 de febrero de 2013, <http://www.nytimes.com/2013/02/21/opinion/an-executive-branch-drone-court.html>.

37. *Ibid.*

38. West, Bing, *The Wrong War: Grit, Energy, and the Way Out of Afghanistan* (Nueva York: Random House Publishing Group, 2012), p. 209.

39. Chandrasekaran, Rajiv, *Little America: The War Within the War for Afghanistan* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 2012), 38, 40. 28. *Ibid.*, p. 29.

41. *Ibid.*

42. Para una discusión más completa sobre este argumento moral, véase: Strawser, Bradley Jay, "Moral Predators: The Duty to Employ Uninhabited Aerial Vehicles," *Journal of Military Ethics* 9.4 (diciembre de 2010): págs. 342-68.

43. Kellenberger, Jakob, "International Humanitarian Law and New Weapon Technologies," discurso de apertura ante la 34ª Mesa Redonda sobre Asuntos Actuales del Derecho Internacional Humanitario de 2011, 8 de septiembre de 2011, <http://www.icrc.org/eng/resources/documents/statement/new-weapon-technologies-statement-2011-09-08.htm>.

44. Bowcott, Owen, "Drone attacks in Pakistan are counterproductive, says report," *The Guardian*, 24 de septiembre de 2012, <<http://www.guardian.co.uk/world/2012/sep/25/drone-attacks-pakistan-counterproductive-report>>.

45. Johnston, Patrick B. y Sarbahi, Anoop, "The Impact of U.S. Drone Strikes on Terrorism in Pakistan," documento de trabajo, de febrero de 2012, <http://patrickjohnston.info/materials/drones.pdf>, citado en Moss, Trefor, "Obama's Drone War," *The Diplomat*, 6 de febrero de 2012, <http://thediplomat.com/flashpoints-blog/2012/02/06/obamas-dronewar/>, (24 de octubre de 2012).

46. Boyle, Michael, "Obama's drone wars and the normalisation of extrajudicial murder," *The Guardian*, 11 de junio de 2012, <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2012/jun/11/obama-drone-wars-normalisation-extrajudicial-killing>.

47. Friedersdorf, Conor, "Obama Plans for 10 More Years of Extrajudicial Killing by Drone," *The Atlantic*, 24 de octubre de 2012, <http://www.theatlantic.com/politics/archive/2012/10/obama-plans-for-10-more-years-of-extrajudicial-killing-bydrone/264034/>.

48. Wittes, Benjamin, *Law and the Long War: The Future of Justice in the Age of Terror* (Nueva York: Penguin Books, 2008), especialmente el capítulo 6; Bobbitt, Philip, *Terror and Consent: The Wars for the Twenty-First Century* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 2008), especialmente los capítulos 5 y 6.

49. Wittes, Benjamin y O'Connell, Mary Ellen, "Predator Drones, Targeted Killing, and the Law," debate realizado en la Facultad de Derecho de la Universidad de Fordham, Nueva York, octubre de 2010. Para una grabación de este debate, véase: [http://www.youtube.com/watch?v=tb62LLvy\\_aU](http://www.youtube.com/watch?v=tb62LLvy_aU). Sus comentarios citados aquí tienen lugar entre 8:55 y 9:45.

50. Para una discusión de este problema, véase Chesney, Robert M., "Beyond the Battlefield, Beyond Al-Qaeda: The Destabilizing Legal

Architecture of Counterterrorism," *Michigan Law Review* (de próxima publicación), Facultad de Derecho de la Universidad de Texas, *Public Law Research Paper No. 227* (29 de agosto de 2012). Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2138623>.

51. Isikoff, Michael, "Exclusive: Justice Department memo reveals legal case for drone strikes on Americans." *NBC News*, 4 de febrero de 2013, [http://openchannel.nbcnews.com/\\_news/2013/02/04/16843014-exclusive-justice-department-memoreveals-legal-case-for-drone-strikes-on-americans?lite&preview=true](http://openchannel.nbcnews.com/_news/2013/02/04/16843014-exclusive-justice-department-memoreveals-legal-case-for-drone-strikes-on-americans?lite&preview=true).

52. *Ibíd.*

53. *New America Foundation*, "The Year of the Drone: An Analysis of U.S. Drone Strikes in Pakistan, 2004-2013." <http://counterterrorism.newamerica.net/drones> (4 de febrero de 2013).

54. *Ibíd.*

55. *Ibíd.*

56. Pew Research Global Attitudes Project, "Pakistan: Percent responding Unfavorable, all years measured." <http://www.pewglobal.org/database/?indicator=1&country=166&response=Unfavorable> (4 de febrero de 2013).

57. Pew Research Global Attitudes Project, "Percent Responding Unfavorable, all years measured." <http://www.pewglobal.org/database/?indicator=1&survey=14&response=Unfavorable&mode=table> (5 de febrero de 2013).

58. Pew Research Global Attitudes Project. "Pakistan: Percent responding Unfavorable, all years measured," <http://www.pewglobal.org/database/?indicator=1&country=166&response=Unfavorable> (4 de febrero de 2013).

59. Pew Research Global Attitudes Project. "Percent Responding Unfavorable, all years measured," <http://www.pewglobal.org/database/?indicator=1&survey=14&response=Unfavorable&mode=table> (5 de febrero de 2013).

60. Benjamin, Medea, "Drones Create Enemies—Testimony by Medea Benjamin," *CODEPINK*, 16 de noviembre de 2012, <http://codepink.org/blog/2012/11/drones-createnemies-testimony-by-medea-benjamin/>.

61. Carroll, Rory, "The philosopher making the moral case for United States drones," *The Guardian*, 2 de agosto de 2012, <http://www.guardian.co.uk/world/2012/aug/02/philosopher-moral-case-drones>.

# Cómo crear un patrimonio de usted y de mí

## Dar a conocer lo que realmente significa ser un soldado

Coronel (R) Lawrence J. Morris, J.D., Ejército de EUA

**E**L EJÉRCITO DEBE informar a nuestros líderes políticos y a los medios de comunicación nacionales lo que significa ser un integrante de la profesión de las armas. El Ejército es responsable ante el pueblo estadounidense quien lo emplea y financia y, la gente necesita saber acerca de la institución y el instrumento de poder con el que pocos de ellos tienen experiencia directa.<sup>1</sup>

Al comunicar este mensaje en calidad de institución, el Ejército debe decidir cómo y a través de quién comunicarlo y, sobre todo, qué mensaje comunicar. En vista de que la *institución* debe hacerlo, no necesariamente significa que esta comunicación debe ser transmitida exclusiva, o incluso, principalmente, a través de los mecanismos institucionales convencionales, tales como las oficinas de Relaciones públicas y los medios militares tradicionales para llegar al público, a los medios de comunicación y a los líderes de opinión. Esas herramientas podrían ser eficientes y eficaces para proporcionar datos públicos tales como demografía, compromisos y planes del Ejército, sin embargo, el Ejército transmite de manera poco atractiva, obsoleta y marginalmente eficaz “lo que significa ser un soldado”.<sup>2</sup> Incluso, para que el Ejército lleve a cabo esta constante tarea, debe dar a conocer todos los elementos, capacidades y atributos de la fuerza. Los medios a través del cual transmitir un mensaje que es un tanto impresionista (“qué significa”, en parte, es

algo filosófico) como específico (*este* Ejército en la segunda década de *este* siglo) deben hacer llegar este mensaje —lo que significa que el mensaje debe impulsar las tácticas.

Toda la institución debe participar en la comunicación. El “cabo estratégico” (ya sea, los guardias de seguridad de Abu Ghraib o el ganador de la medalla de Honor) pueden ser tan consecuentes para que el público comprenda al Ejército como las palabras y actos de generales y sargentos mayores.<sup>3</sup> El Ejército, en general, está comprometido, para bien o para mal, formalmente o no, a lograr esta comunicación. Su responsabilidad no es la de persuadir o convencer, más bien, la de *informar*— una tarea liberadora, porque reduce el espectro de vendedor y se centra en representar una realidad que, para los que no la han vivido, resulta difícil de comprender.

### La responsabilidad es la de informar

El informar de manera *creíble* sugiere persuadir a algunos políticos o periodistas de las virtudes y puntos fuertes del Ejército y, estar seguro de que los verdaderos méritos de la historia del Ejército sean convincentes. La institución debe saber que, independientemente de la exactitud, credibilidad y neutralidad del mensaje, el pluralismo, libertad y escepticismo de los estadounidenses garantizarán que no todos estén de acuerdo con el mismo.

Deberíamos proporcionar información, no solo porque hace que el Ejército quede bien, sino porque es lo menos que esperamos del Ejército en

---

Coronel (Retirado) Lawrence Morris es abogado general de la Universidad Católica de América. Cuenta a su haber con un J.D. de la Facultad de Derecho

de la Universidad Marquette y una Maestría de la Universidad Industrial de la Fuerzas Armadas.

una democracia. Todas las instituciones públicas deben rendir cuentas a los ciudadanos y ninguna más que el instrumento de guerra principal de la Nación. La mejor manera para que el Ejército llegue al público es a través de los líderes y de los medios de comunicación de la Nación —y estas organizaciones no pueden saber lo que realmente significa ser un soldado sino de la fuente más fiable, el propio Ejército. Aún así, una cosa es adoptar el requisito de informar a la sociedad acerca de la composición, campañas y capacidades del Ejército y otra es decirles a los líderes qué significa ser un soldado profesional en esta joven y ambiciosa democracia centrada en el gobierno de ley en el siglo XXI, en una fuerza de voluntarios que, incesantemente, se ha desplegado hasta el punto de cruzar el Río Sava en la Navidad de 1995.

Igual debemos hacerlo, porque es esencial crear un vínculo cercano con la población civil para reducir el riesgo de que el Ejército se aleje de la sociedad a la que defiende —por la comodidad, ignorancia y certeza complaciente que tiene la sociedad en la competencia del Ejército.

### **La audiencia**

A menudo, los líderes políticos y los medios de comunicación nacionales, comparten esa certeza o complacencia. Son la audiencia clave del Ejército porque son la fuente principal de la información pública. Además, los medios de comunicación son la fuente principal de información de los gobernantes y líderes políticos, especialmente, los que se centran en el Ejército, ya que influyen en la perspectiva de los medios de comunicación. Los medios de comunicación *nacionales* son, especialmente influyentes por su ubicuidad y eficacia al proporcionar información a una gran audiencia y por su aumentada concentración.

Los métodos que poseen estas dos instituciones para informar sobre la profesión de las armas muy bien pueden variar —sensata y defendiblemente— pero la representación central no deber variar. El Ejército necesita preparar su mensaje para estas dos grandes entidades y tener en cuenta las capacidades, sesgos y antecedentes de la prensa y de los líderes políticos.

En el umbral, el Ejército debe elaborar su mensaje y estrategia con la presunción de que los líderes políticos están, incluso, más ocupados y distraídos que los gobernantes de 1974, cuando un estudio citado demostró que los líderes políticos leen más los medios de comunicación y revistas políticas que las publicaciones especializadas.<sup>4</sup> Hay que proveerles información en los medio de su elección.

### **Los medios de comunicación nacionales**

Comunicar eficazmente un mensaje tan sutil y complejo, requiere apreciar los atributos de los medios de comunicación en general y los medios nacionales en particular. Con el continuo declive de la prensa escrita y la explosión de los medios alternativos, hay menos voces de autoridad en la defensa nacional y en los asuntos militares, sin embargo, también hay una multiplicidad no coordinada de los medios de comunicación directos, incluyendo los blogueros militares en el teatro (e, incluso, los blogueros uniformados) que pueden confundir o engañar a un nuevo consumidor de noticias y enriquecer a un cuidadoso lector con perspectivas poco convencionales, información y, tal vez, expresiones patéticas o familiaridad, lo cual es difícil que los principales medios de comunicación produzcan.<sup>5</sup>

En vista de que la mayoría de los líderes políticos leen los diarios y prestan atención a la información transmitida por las agencias principales de noticias, estos deben ser el principal pero no exclusivo enfoque de las iniciativas de comunicación del Ejército. No hay un *Earlybird* para los congresistas, sin embargo, leen su equivalente, las “publicaciones gremiales” tales como *The Hill*, *Roll Call*, *CQ* y *Politico*.<sup>6</sup> Para llegar a la audiencia nacional con este mensaje, sería más sensato que el Ejército no seleccione un medio de comunicación en particular (el concepto de “selección” sugiere una “campaña”, que denota cierta manipulación que podría mermar la veracidad del mensaje) en lugar de “inundar la zona” con un enfoque que comunique la realidad de la profesión.

Si bien, ahora los medios de comunicación son más diversos que antes, debido a una decadencia

(Sgto. Joseph Swafford, Fuerza Aérea de EUA)



El Sargento Robert Smith, Ejército de EUA, derecha, con el 2° Batallón, 502° Regimiento de infantería de Paracaidas, 101ª División Aerotransportada, conversa con los afganos antes del programa Dinero en efectivo por trabajo, Stronghold Dog, Afganistán, 29 de enero de 2011.

de aquellos “obsoletos” y una explosión de los nuevos, hay muy pocos líderes de opinión expertos en soldados y modeladores de las perspectivas sobre la guerra y el Ejército entre los políticos y otros. Thomas E. Ricks, previamente de la *Wall Street Journal* y el *Washington Post*, llevó a cabo una reseña biográfica de los entrenamientos básicos de la Infantería de Marina en *Making the Corps* en 1997 y sesgó el liderazgo civil nueve años más tarde en *Fiasco: The American Military Adventure in Iraq* (La aventura militar estadounidense en Irak), donde dio seguimiento a las primeras etapas de la guerra de Irak. Dexter Filkins y Michael R. Gordon han demostrado la división de la “iglesia y estado” entre las secciones de noticias y editoriales de un periódico a través de sus años de trabajo cuando escribieron sobre las guerras de Irak y Afganistán para un periódico que no tenía interés alguno por ningún conflicto, el *New York Times*.<sup>7,8,9</sup> Rick Atkinson, quien llevó a cabo una reseña biográfica de la clase de West Point

de 1966 en *Long Gray Line*, ganó considerable aclamación por sus reportajes en calidad de reportero incluido desde el inicio de la guerra en Irak hasta el momento.<sup>10</sup>

Si bien, los “medios de comunicación nacionales”, por lo regular, implican organismos de noticias, tanto los libros como las películas comunican lo que significa ser un soldado — según se ha visto en los últimos años por la popularidad de *Band of Brothers* y *Hurt Locker*, que representa a los soldados de una manera sencilla, que evoca una comprensión más profunda de los desafíos, sacrificios y alegrías que experimentan los mismos. El libro titulado *Fields of Fire*, es poco común por su simpatía hacia los soldados en el terreno de la era de Vietnam, podría ser la quintaesencia de “qué significa” para la última generación.<sup>11</sup>

El Ejército debe contar con una opinión sincera y perspicaz de las características de la mayoría de los medios de comunicación nacionales y saber lo siguiente de sus profesionales:

- **Están verdaderamente interesados en obtener información exacta**, sin embargo, no están familiarizados con los militares y, por lo tanto, están propensos a cometer errores y hacer conjeturas.

- **Buscan una historia** y, por lo tanto, crean conflicto y controversia.

- **Buscan una narrativa** y, por consiguiente, prefieren que la gente cuente historias, en lugar de proporcionar datos.

- **Son profesionales competitivos** y, de ahí que, siempre buscan un “ángulo nuevo” que gane mayor audiencia en lugar de un tema de interés periodístico.

- **Son reactivos**, inclinados al “periodismo de manada” porque su mayor atención está centrada en la emisión nocturna de la competencia, o en el siguiente periódico matutino.

A medida que el Ejército lleva a cabo su misión de comunicación, debe evitar adoptar una actitud

defensiva o hacer una solicitud indebida—la tensión que hay con los medios de comunicación en nuestra sociedad libre es saludable y recalcitrante, cuando se informa con franqueza, confianza e imaginación.<sup>12</sup>

### Los líderes políticos

Los noticieros competitivos encuentran voraces consumidores en los líderes políticos que tienen tanto un impacto constitucional como operacional en todas las fases de la profesión de las armas, desde el tamaño del Ejército, estructura de fuerza, sistemas de armas, políticas de promoción hasta el código disciplinario. El Ejército estadounidense está absoluta e inalterablemente bajo el control civil del Comandante en jefe civil, de los ministros de defensa y de los servicios y, el Congreso debe aprobar a todos los nominados. Esto no significa que los líderes uniformados indebidamente aplazan o capitulan cuando se necesita hacer un



(Sgto. Nathan Bevier, Fuerza Aérea de Estados Unidos)

El soldado raso, Ryan O'Connor, enfermero del Ejército de EUA, habla con los medios de comunicación de Kirguistán en una entrevista en el centro de tránsito, Manas, Kirguistán, 23 de julio de 2010.

análisis y dar recomendaciones independientes, más bien significa que hay que darse cuenta de que los líderes civiles son los que toman la decisión final.

El Ejército se comunica con un grupo de líderes cuya poca experiencia militar no está muy lejos de la de sus electores. Solo 9 por ciento de ellos han servido en las fuerzas armadas.<sup>13</sup> En el actual 112° Congreso, 20 por ciento de la casa de representantes y, aproximadamente, 25 por ciento del Senado tienen experiencia militar, el porcentaje más bajo desde antes de la Segunda Guerra Mundial y una caída dramática de su más alto porcentaje de 74 por ciento de la Casa de representantes (en 1969) y 78 por ciento del Senado (en 1977).<sup>14</sup> Esta disparidad no necesariamente se traduce en menos aprecio por los militares —de hecho, a veces la relativa falta de familiaridad lleva a que el servicio militar goce de una estima que nace de la incompreensión, porque están muy lejos de su marco conceptual. Sin embargo, esto, evidentemente, significa que una minoría cada vez más pequeña de encargados de elaborar las políticas cuentan con un sentido personal de lo que significa ser un integrante de la profesión de las armas y cada vez más dependen de la perspectiva de los medios de comunicación y otras fuentes.

Del mismo modo, sólo dos de los 16 integrantes originales del gabinete del Presidente Obama cuentan con experiencia militar.<sup>15</sup> Además, hay una división geográfica entre los gobernantes nacionales. Aproximadamente 47 por ciento de los integrantes del Congreso de los Estados del Sur tenían experiencia militar, a diferencia de casi nueve por ciento de New England.<sup>16</sup>

Estas disparidades deben estar presentes en la mente del Ejército al intentar figurar cómo comunicarse mejor con estos líderes — y tales estadísticas podrían ser menos sorprendentes, si se toma en consideración cuán lejos alguien que está en New Hampshire o Vermont tendría que viajar antes de encontrar una instalación del Ejército de cualquier tamaño; a diferencia de, ¿cuán lejos debe una persona conducir en Georgia o en Florida sin encontrar una instalación del Ejército, una base aérea, o una instalación naval?

## Un compendio de rasgos y un hecho irrefutable

Un millón de soldados pueden tener un millón de diferentes maneras de expresarlo, sin embargo, hay algunos rasgos característicos de la profesión de las armas que la mayoría de los soldados contemporáneos comparten y que son esenciales para que los políticos y los líderes de los medios de comunicación valoren al Ejército.

En el umbral, correr el riesgo de que los maten por defender a su país es tan antiguo como la profesión de las armas y la indispensable experiencia militar. El ofrecerse de voluntario para aceptar ese riesgo es singular en una sociedad libre y crea al Ejército más poderoso y expedicionario del mundo, compuesto de voluntarios, es el punto fuerte de Estados Unidos como la fuente de un enigma: de manera que pocos saben lo que verdaderamente significa servir en la profesión de las armas porque pocos lo hacen. Un Ejército de voluntarios es aún más notable en Estados Unidos de hoy en día, porque el soldado está defendiendo un documento (la Constitución) no a un líder. De hecho, el soldado defiende una forma de vida, un concepto de libertad — y, frecuentemente, restaura las libertades de los países aliados (Guerra Mundial), o asiste a personas necesitadas (en los Balcanes, Vietnam, Somalia, Libia). El aceptar voluntariamente ese riesgo, en un mundo peligroso, revela una serie de atributos, rasgos y experiencias que cautiva y mistifica a los civiles. De ahí que, un integrante de la profesión de las armas, tiene una combinación de rasgos. Casi todos ellos se presentan en un área u otro de trabajo (por ejemplo, seguridad pública, clero, medicina). Sin embargo, el mostrarlas en combinación mientras se comprometen a arriesgar la vida por nuestra Nación es un rasgo singular de los integrantes de la profesión de las armas.

De ahí que, explicar lo que verdaderamente significa ser un integrante de la profesión de las armas, significa describir estos rasgos creíbles a los periodistas y líderes:

- **La misión ante todo.** Hoy en día, casi todo proyecto de una Universidad que pasa a una imprenta pública es una declaración de la misión.

Cada soldado tiene inculcada una lealtad a la misión desde el momento en que carga su bolsa de equipo. Aprende que la misión no solo es una aspiración sino una declaración específica de una meta y cómo alcanzarla.

- **Planificación en todo momento.** El Ejército ha inmortalizado el proceso, paso a paso, del análisis de misión, el curso de acción de producción y recomendación y, asignarle sus propias siglas — el Proceso de la toma de decisiones militares (MDMP, por sus siglas en inglés).<sup>17</sup> Si bien, la mayoría de las madres que desempeñan varias tareas simultáneamente, llevan a cabo su propio MDMP, sin contar con el beneficio de un Estado Mayor, el MDMP refleja que el Ejército exige estar mejor preparados que el enemigo, mientras lo analiza todo, desde las condiciones meteorológicas, el terreno y hasta las personalidades de los líderes de la oposición.

- **Ningún plan sobrevive al primer contacto con el enemigo.** El deseo de planificar se acopla con una comprensión realista de que no se puede planear todo y de que la guerra es una actividad distintivamente humana. Hay que esmerarse en la planificación y estar dispuestos a adaptarse, confiados de que la planificación en sí, imponga el rigor necesario del cual puede surgir la mejor improvisación.

- **Lealtad: hable y luego salude.** A los civiles, incluyendo a algunos con autoridad sobre el Ejército, les puede resultar difícil comprender el hecho de que se espera que los soldados expresen su opinión y que, por ejemplo, una reunión de planificación de Estado Mayor a nivel de división, se convierta en un escandaloso debate sobre los méritos relativos de un curso de acción. Los líderes defienden sus posturas porque los que dependen de su consejo, deben contar con el beneficio de un análisis y confiar que sus consejos tengan el beneficio de un análisis sin adornos; la vehemencia de los debates a veces sorprende a los civiles, ya que están más familiarizados con el saludo leal que reciben. De ahí que, no es de extrañar que muchos en el mundo de los negocios encuentren atractivos a los ex soldados por razones tales como su lealtad,<sup>18</sup> ética de trabajo, disciplina y trabajo en equipo.<sup>19</sup>

- **Control.** La misión es demasiado grande para micro administrarla. Los líderes definen, los subalternos ejecutan y hay sistemas que verifican y monitorean la misión. Puede que un soldado todavía no haya cumplido sus 18 años de edad, pero puede estar seguro que si le dice que haga guardia y confronte a los intrusos — lo llevará a cabo.

- **Lecciones de aprendizaje.** Es incorrecto decir que los militares siempre luchan la última guerra; a veces, es lo que alegan los políticos, la prensa y el público. Las fuerzas armadas analizan la última guerra y batalla y, las actividades del pasado para lograr el éxito. Ese rigor, reflejado en la acción después del proceso de revisión y de las instituciones que recopilan, analizan y publican las “lecciones aprendidas”, requiere planificación, normas e impermeabilidad; es una de las grandes áreas de las mejoras de post- Vietnam —y todo se recicla en la Misión.

- **Diversidad.** ¿Hay una institución más meritocrática y daltónica en el mundo que el Ejército de Estados Unidos? Pase por cualquier comedor militar en cualquier zona de guerra y escuchará acentos regionales y una variedad de aficionados a los deportes leales a sus equipos, sin embargo, se dará cuenta de que los soldados saben poco acerca de los puntos de vista políticos de cada uno.

- **Sacrificio, abnegación y disciplina.** Si la misión es lo que estimula todo, entonces, no todo puede ser en torno a usted. La profesión de las armas no tolera el comportamiento ni las motivaciones egoístas (tampoco puede cerrar los ojos ante las deficiencias humanas y la capacidad de canalizar y aprovechar una ambición). Cada soldado se sacrifica, soporta vicisitudes y corre riesgos por la misión y por su camarada. La disciplina en los aspectos menos significativos (cortes de cabello, registros exactos y limpieza de armas) dan paso a la disciplina en los asuntos de mayor importancia (llegar a un lugar designado, en el tiempo estipulado con el personal y equipamiento adecuado).

- **Trabajo en equipo.** Todos para uno. No tiene que agradecerle esa persona. Pero tiene que trabajar con la misma.

- **Riesgo y peligro.** El personal de seguridad pública entra a edificios y callejones oscuros a sabiendas de que puede perder la vida, de manera que otros puedan disfrutar las bendiciones que proporciona la libertad. Sin embargo, singular-



(Aerotécnico Daniel Phelps, Fuerza Aérea de Estados Unidos)

Izquierda, el congresista de EUA, John M. Mulvaney, Teniente Coronel Mal Earles, Ejército de EUA, Coronel Jerry O'Hara y Coronel Tracy Banister parados frente al nuevo edificio en construcción de la comandancia del Tercer Ejército de EUA en la Base de la Fuerza Aérea Shaw, Carolina del Sur, 28 de enero de 2011.

mente, les pedimos a los soldados que vayan a lugares inherentemente peligrosos y asuman los riesgos sostenidos. No es casualidad que los bomberos y los policías comparten un lazo especial con los soldados y que muchas unidades de la Reserva están llenas de individuos cuyos trabajos regulares están en esas profesiones.

- **Incomodidad.** Más a menudo y mucho más de lo que quisiera, un soldado sufre de mucho calor o mucho frío y está todo enlodado o embarrado de grasa. *Todos lo están.* Y se lo aguantan.

- **Aburrimento y libertad restringida.** No pasa mucho tiempo antes de que un soldado aprenda a gritar “¡Apúrate! y ¡espera!”, ya sea, cuando coordina el traslado de un camión a un polígono de tiro o cuando hace fila para hacer una llamada telefónica desde una zona de combate.<sup>20</sup> Tales lamentos, junto con la maldición de contar con demasiado tiempo libre y muy poca libertad, dan margen a lo que, con frecuencia, el General Dwight David Eisenhower llamaba el “derecho del soldado a cascarrabiar”.<sup>21</sup> A menudo, los soldados lo hacen y generalmente con el suficiente humor

para recordarse mutuamente de la solidaridad que surge cuando se comparten incomodidades.

- **El soldado es un sistema de armas.** La misión prevalece sobre la comodidad y preferencias personales pero un líder cuida a sus soldados, desde asegurar que tengan calcetines limpios hasta la tranquilidad de la familia y sirve a aquellos a quienes se les ha confiado liderar.

- **Mundano, apolítico.** Un soldado podría haber tenido una opinión cerrada del mundo antes de ponerse un uniforme, sin embargo, puede encontrarse a sí mismo tomando té con un anciano en una aldea afgana, hablando del Seúl, de Corea, del ferrocarril, o prestando más atención a los asuntos de Oriente de lo que se hubiera podido imaginar. Todo esto cambia cómo percibe al mundo y qué aprende para ponerlo en práctica en la vida civil.

- **Aguerridos —humano y resistente.** A medida que la guerra afgana concluye su undécimo aniversario, nos encontramos en el período más largo de conflicto sostenido en nuestra historia. La sociedad, encomiablemente, ha prestado atención a las víctimas de guerra, incluyendo las leves y traumáticas lesiones cerebrales (MTBI, por sus siglas en inglés) y los trastorno por estrés postraumático (PTSD, por sus siglas en inglés). Los soldados lo agradecen, pero también se dan cuenta de que algunos civiles presumen o esperan que un veterano quede marcado por la guerra. Cada soldado que se despliega enfrenta su propia mortalidad, pero la gran mayoría no lleva cicatrices mentales que limitan su utilidad en la sociedad. La solicitud indebida sobre el PTSD o MTBI puede socavar la reinserción de un soldado en la sociedad y, a veces, perjudicar su posibilidad de encontrar empleo y disfrutar del bienestar social. El lema publicitario o eslogan “apoya a las tropas” de la última década es mejor que culpar a los soldados por las políticas que ejecutan — pero también puede llevar a una empatía hueca que podría reflejar una ignorancia benévola desconectada del ciudadano. Algunos soldados necesitan cuidado especial de la sociedad que los enviaron a la guerra y la gratitud, bien merecida, de toda la sociedad, la cual puede expresárselo con un mejor Proyecto

de ley para el Programa de beca militar (*GI Bill*) que un sentimiento arraigado en la irrealidad.

- **Ambicioso, educado y fácil de educar.**

Los soldados son fieles entre sí y a su país. Su nobleza no disminuye por el auto interés que atrae a muchos a las fuerzas armadas, que ofrece la oportunidad de aprender destrezas y profundizar el carácter de la profesión, lo que posiblemente no fomenta el mundo civil. El senador John Kerry llamó mucho la atención durante la campaña presidencial de 2004 cuando dijo lo siguiente: “La educación, si la aprovecha al máximo, estudia arduamente, hace la tarea y se esmera para ser una persona inteligente, le puede ir bien. Si no lo hace, lo mandarán a Irak”<sup>22</sup> Si bien, Kerry, más tarde explicó que no fue más que una “broma de mal gusto,” el Ejército —y, ciertamente, los políticos y la prensa— harían bien en abordar, abiertamente, tal perspectiva y dirección si hay la llamada “conscripción por la puerta trasera,” el cual los críticos hacen atractivo para los menos educados ingresar a las fuerzas armadas y significa que llevan una parte desproporcionada de la carga de las fuerzas armadas.<sup>23</sup> Pocos quieren visitar este fenómeno con medidas tales como el servicio militar obligatorio.

- **Buen humor.** Otra manera de referirnos a los comentarios del senador Kerry es con el inimitable humor de las tropas, algunos de los cuales produjeron un divertidísimo anuncio en respuesta, “*HALP US JON CARRY, WE R STUCK HEAR N IRAK*”, demostrando así, que el buen humor del soldado incluso, a veces, se puede imprimir.<sup>24</sup>

- **Imperfecto.** Los soldados cometen errores y, a veces, se comportan indebidamente, no son diferentes a los de la sociedad de la que vienen. Cuando tal conducta garantiza la exclusión de la profesión de las armas, las fuerzas armadas lo ejecutan mediante el sistema de justicia militar más durable del mundo, un sistema disciplinario que los soldados consideran básicamente justo.

- **Implacable.** Los soldados se levantan y al día siguiente, vuelven a hacerlo. Para muchos soldados actuales Lee Greenwood igualmente podría ser Perry Como. Por otro lado, Toby

Keith, puede haber canalizado bien sus realidades en sus escritos tales como, “No se puede obtener una licencia por enfermedad los lunes porque el fin de semana fue violento”.<sup>25</sup> Pocos soldados se consideran héroes; el mérito de estabilidad y persistencia se lo otorgan tanto a sí mismos como a sus confiables compañeros de equipo.

- **Es en serio.** A los soldados les encanta que se les aprecie—pero que no los imiten. Hace poco, un medio comercial inició una experiencia tipo SEAL para civiles, similar a los “campos de fantasía” de las grandes ligas en los cuales hombres de mediana edad visten el uniforme, corren las bases y practican el bateo.<sup>26</sup> El campo tipo SEAL involucra el rigor de uniforme y caballerosidad (de 219 a 223 candidatos completaron el ejercicio). En su esencia, la vida militar produce un estrés estimulante y el reconocimiento de que cualquier día a un soldado se le puede dar una palmada en el hombro, decirle que se despliegue y transfiera, a veces, sin siquiera poder hacer una llamada telefónica o despedirse con un beso.

### Un millón de viñetas

Sobre todo, los integrantes de la profesión de las armas cumplen las expectativas de la sociedad. Exhiben lo que es más profundo y edificante de la profesión en actividades, en cualquier momento y día dado, en una fuerza de más de 1 millón de activos y soldados de la reserva:

Un escuadrón, sigue siendo la unidad militar más básica, que lleva a cabo misiones de patrulla en una acalorada campaña de temporada en las tierras bajas afganas y con mano firme en el gatillo, muy atento y seguro de su equipo y de sus líderes.

Después de desayunar, realizan una comprobación de mantenimiento de la guarnición y marcan el ritmo de una caravana compuesta de camiones y vehículos de oruga proporcionados por los contribuyentes.

Un capellán judío sostiene la mano de un soldado gravemente herido, susurra oraciones cristianas al soldado en medio del estruendo de un helicóptero de evacuación médica.

Un sargento instructor se pone en cuclillas junto a un principiante, hasta casi caer la noche, nuevamente intentando superar los fracasos de ese día para calificar al estudiante en su arma.

El nuevo teniente que repasa todo, desde su apretón de manos hasta su sonrisa, cuando se prepara para encontrarse con su unidad orgánica, que lo supera en edad pero no en grado.

El maestro de sexto grado, se arrastra para salir de la cama en la oscuridad para correr cinco millas a fin de prepararse para su despliegue en pocos meses.

### Por todos los medios disponibles

El Ejército no debería centrarse tanto en el medio: los medios de comunicación— para no perder de vista el mensaje que puede transmitir. No se requiere de un estudio de Pew para declarar lo que sabe casi cualquier consumidor de noticias — leemos menos periódicos y, cada vez más, obtenemos información de Internet, *You Tube*, blogs y

demás. El Ejército no puede vivir en una cueva del siglo XX rodeado de “medios de comunicación antiguos”, ni necesita ser el abuelo en pantalones campanas, cuya vanguardia distrae al público de los mensajes importantes que quiere comunicar.

Usar todos los medios de difusión. Trabaja con los medios de comunicación convencionales porque los líderes políticos todavía los leen y porque ellos establecen la agenda para el resto de los medios de comunicación. No solo es la circulación del *New York Times*, *Washington Post*, o *Wall Street Journal*. Estos señores sí leen los correos de los demás y reaccionan ante las agendas y primicias de los otros — y esto motiva el ciclo de noticias, la selección y colocación de la historia y, por último, lo que se filtra en la conciencia pública. Considere los escándalos sexuales de Aberdeen Proving Ground de 1990—una conducta indignante pero no singular; fueron amplificadas debido a su proximidad a Washington, D.C. Una historia semi-local que se convirtió en noticia nacional.



(Sgto. Bradley Lail, Fuerza Aérea de EUA)

General David Petraeus, comandante de la Fuerza de asistencia en materia de seguridad internacional, conversa con el senador, John Kerry y el embajador de Estados Unidos en Afganistán, Karl Eikenberry, fuera del palacio presidencial afgano en Kabul, Afganistán, 17 de agosto de 2010.

El Ejército debe abrir sus puertas, informar a los corresponsales que reportan asuntos de seguridad nacional y a los blogueros, cooperar con el productor de película y no irritarse por las imperfecciones que muestra y, sí, dar acceso sin restricción a un periodista de la revista *Rolling Stone* porque es una revista muy vendida que informa las imperfecciones y limitaciones de West Point, que si bien ocasiona que a un antiguo egresado (o a la madre de un cadete) le salga humo por la cabeza o se ruborice, también muestra la bondad esencial, el patriotismo y casi ingenuidad de los supuestamente fatigados y cómodos milenios.<sup>27</sup> Los periodistas experimentados incorporados no muestran que “son nativos” más bien muestran los encantos y debilidades singulares, sobre todo, la honestidad sin adornos que hay en las filas que es la mejor manera de comunicar lo que realmente significa ser un integrante de la profesión, una comprensión tan antigua como Ernie Pyle y

Bill Mauldin pero tan reciente como Michael Yon<sup>28</sup> y Bing West.<sup>29</sup> El General Eric Shinseki, en calidad de jefe de Estado Mayor del Ejército, solía comenzar sus discursos de la siguiente manera: “Me llamo Shinseki y soy un soldado” (él cambió las Reglas del Ejército que requiere la capitalización de la palabra Soldado en toda la correspondencia).<sup>30</sup> Nadie cree que una historia demasiado buena sea cierta, pero los medios de comunicación pueden *manejar* la verdad y pueden poner en contexto las deficiencias de las fuerzas armadas—especialmente, cuando el contexto es de impresionante riesgo, conmovedor trabajo en equipo, determinación de acero y un compromiso poco seductor e imperturbable con la misión y entre ellos mismos.

El no comunicar o comunicarse defensiva y predeciblemente, lleva al riesgo de una peligrosa complacencia y una división que nace de la comodidad y desconexión. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Solo 9 por ciento de los estadounidenses cuentan con experiencia militar, ver <http://boards.straightdope.com/sdmb/showthread.php?t=126614>, Accord, [http://wiki.answers.com/Q/What\\_percentage\\_of\\_US\\_population\\_has\\_served\\_in\\_the\\_military](http://wiki.answers.com/Q/What_percentage_of_US_population_has_served_in_the_military) (29 June 2011).

2. Por ejemplo, comunicados de prensa, sesiones formales de información, eventos de puertas abiertas, espectáculos aéreos, sobrevuelos y publicidad durante un evento deportivo.

3. Ver la presentación de la Medalla de Honor para el Especialista Salvatore A. Giunta por su heroísmo en Afganistán en 2007, en <http://www.army.mil/medalofhonor/giunta/citation.html> (28 de junio de 2011).

4. Weiss, Carol H., “What America’s Leaders Read,” 38 *Public Opinion Quarterly* Q1 (1974). Weiss escribe que los líderes políticos estadounidenses consideran a los medios de comunicación una fuente esencial de información sobre los asuntos nacionales. Este estudio traza una comparación con un artículo publicado anteriormente en el *Quarterly* que revela que los líderes políticos leen publicaciones políticas tales como *National Review* y *The New Republic*, a diferencia de las revistas especializadas acerca de ciencia y temas parecidos.

5. La circulación de los periódicos de noticia han venido declinando por décadas, pero su declive ha sido más precipitado en este siglo y en años recientes, lo cual se atribuye a una variedad de factores, entre ellas la disponibilidad de Internet y el crecimiento de la televisión por cable, ver <http://www.thenewamerican.com/index.php/economy/sectors-mainmenu-46/3437-newspaper-circulation-continues-decline> (29 junio de 2011).

6. Una recopilación diaria de noticias y comentarios, que se centran principalmente en asuntos de defensa y cuestiones en materia de seguridad nacional, disponibles para la mayoría de los militares en <http://ebird.osd.mil/index.html>. Las cifras de circulación de periódicos no son el único o más preciso indicador del consumo de noticias, sin embargo, según el Centro Pew, entre otros, se ha observado en estudios de

lectores (que incluyen los puntos de vista en la web) a diferencia del número de periódicos vendidos y entregados. Ver Centro Pew para la Gente y la Prensa, el cual muestra que una desacerbación no es una meseta en el declive en cuanto a los lectores de periódicos si incluye las lecturas en línea, ver <http://people-press.org/2006/07/30/section-2-thechallenge-for-newspapers/> (28 de junio de 2011).

7. Filkins redactó para *The New York Times* por varios años, ganó el Premio Pulitzer en 2009 por su informe sobre Irak (su segunda nominación) y, luego, en 2010 trabajó para *The New Yorker*. Su libro de mayor venta titulado, *The Forever War*, (2008), describió las guerras de Irak y Afganistán de una manera convincente que no fue romantizada ni cansona.

8. Gordon, R., Michael presentó innumerables partes de teatro y escribió con Bernard E. Trainor, *Cobra II: The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq* (2006), una cuenta minuciosa en su exactitud y falta de pasión.

9. Se trata de una abreviación común de los medios de comunicación para la separación de contenidos informativos y editores de los encargados de la producción de páginas de opinión. “Son las páginas editoriales bajo la dirección de un editor fuera de la división de noticias. Un periódico llama esto “la separación de iglesia y estado, lo que significa que no se debe cruzar la línea que hay entre las “noticias y la opinión”. Bob Wilson, *How Newspapers Work*, ver <http://people.howstuffworks.com/newspaper3.htm> (30 de junio de 2011).

10. El libro proviene de una serie ganadora del Premio Pulitzer de artículos de periódicos (Rick Atkinson ha ganado tres Pulitzers). Entre muchos otros, véase Anne Garrels, *Naked in Baghdad: The Iraq War and the Aftermath* por Anne Garrels (2003), Junger, Sebastian, *War* (2010); Holmstedt, Kirsten, *Band of Sisters: American Women at War in Iraq* (2008), *The Girls Come Marching Home* (2011), y Skiba, M., Katherine, *Sister in the Band of Brothers* (2005). Entre las muy alabadas historias de los soldados se encuentra *The Unforgiving Minute* (2009) de Craig Mullaney.

11. Publicada en 1978, el mejor de varios excelentes libros de James H. Webb, un infante de marina, ex secretario de la Armada y actual senador del estado de Virginia.

12. Un ex jefe de asuntos públicos del Comando de operaciones especiales expone exacto constitucionalmente al señalar que la “enemistad mutua” entre las fuerzas armadas y los medios de comunicación “pueden crear una confianza y seguridad entre los dos que resulta en una justa cobertura mediática de las fuerzas armadas.” Coronel Barry E. Willey, “The Military-Media Connection: “For Better or For Worse”, “Military Review, edición de diciembre 1998-febrero 1999 según se cita en el libro *Public Affairs in the 21st Century* (sin publicar, sometido a la Escuela de Derecho y Diplomacia Fletcher por el Teniente Coronel Michael J. Burbach (1999), p. 9. “El Ejército acepta y apoya completamente la tensión sana... entre el deseo normal de los medios de informar al público... y el deseo normal de los comandantes de controlar el ambiente de información de las mismas operaciones...” FM 100-6, *Information Operations*, según lo citado en Burbach, *ibid.*, Operaciones, como se cita en Burbach, *ibid.*, a los 16. Media Connection: For Better or For Worse”, *Military Review*, December 1998-February 1999, como se cita en Teniente Coronel Michael J. Burbach, *Public Affairs in the 21st Century*.

13. Véase las referencias bibliográficas.

14. Ver [http://www.moaa.org/lac/lac\\_resources/lac\\_resources\\_tips/lac\\_resources\\_tips\\_decline.htm](http://www.moaa.org/lac/lac_resources/lac_resources_tips/lac_resources_tips_decline.htm) (28 de junio de 2011).

15. Los dos funcionarios con experiencia militar fueron el secretario de Defensa, Gates y el secretario de Asuntos de Veteranos, Shinseki, ver <http://theautopsy.wordpress.com/2009/10/11/whatdo-obamas-appointees-have-in-common/> (28 de junio de 2011). Cuatro de los 32 “zares” de la administración de política, tenían experiencia militar. *ibid.*

16. Ver [http://blog.lib.umn.edu/cspg/smartpolitics/2010/05/us\\_military\\_service\\_in\\_the\\_us.php](http://blog.lib.umn.edu/cspg/smartpolitics/2010/05/us_military_service_in_the_us.php) (28 de junio de 2011).

17. MDMP, reflejado en varias regulaciones y guías, ahora, también aparece en la literatura popular. Ver, por ejemplo, Ericsson, Anders, Karl, *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (2007).

18. Wal-Mart y otras compañías importantes buscan emplear a ex militares, incluyendo a los que cuentan con experiencia en combate y valoran, especialmente, su enseñanza y liderazgo.

19. “From the Battlefield to B-School”, *SimonBusiness*, otoño de 2008, 14 de marzo de 2008 (Edición de otoño de 2008, una publicación de la Universidad de Rochester, Graduate School of Business). El artículo cita a un profesor que alega que los ex soldados son excelentes soldados por su “alto nivel de madurez y experiencia, un enfoque natural de hacerse responsable y una actitud de llevar a cabo la tarea que positivamente afecta a todos los que los rodean”. *ibid* en 35.

20. Ver [http://wiki.answers.com/Q/Where\\_does\\_the\\_line\\_Every\\_day's\\_a\\_holiday\\_and\\_every\\_meals\\_a\\_feast\\_come\\_from](http://wiki.answers.com/Q/Where_does_the_line_Every_day's_a_holiday_and_every_meals_a_feast_come_from) (28 de junio de 2011).

21. Ambrose, Stephen E., *Eisenhower: Soldier and President* (vol. 1), págs. 240, 270 (1990).

22. Ver <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/10/31/AR2006103100649.html>. Ver el video de los comentarios

del senador Kerry <http://www.youtube.com/watch?v=dRjUubkxmv4>.

23. El término tuvo varios significados, de los cuales los dos principales fueron: (1) la política de “stop loss” que extendió el periodo de alistamiento de algunos soldados una forma de servicio militar obligatorio en que las extensiones fueron voluntarias y (2) los militares eran el último recurso de los empleadores en ciertos sectores de la sociedad, lo que era similar al servicio militar obligatorio en que algunos que se alistaron lo hicieron porque no contaban con otra opción.

24. La pancarta (faltas ortográficas y mayúsculas en el original; la K en la palabra “stuck” al revés), se leía, “HALP US JON CARRY – WE R STUCK HEAR N IRAK”. Ver <http://www.hoax-slayer.com/soldiers-answer-kerry-comment.shtml> (28 de junio de 2011).

25. Ver la letra completa de “American Soldier” de Keith en <http://www.elyrics.net/read/t/tooby-keith-lyrics/american-soldier-lyrics.html> (28 de junio de 2011).

26. Ver [http://www.nbcwashington.com/on-air/as-seen-on/SEAL\\_Training\\_for\\_Civilians\\_Washington\\_DC-122478584.html](http://www.nbcwashington.com/on-air/as-seen-on/SEAL_Training_for_Civilians_Washington_DC-122478584.html) y [http://www.cleveland.com/nation/index.ssf/2011/05/civilians\\_test\\_their\\_limits\\_in.html](http://www.cleveland.com/nation/index.ssf/2011/05/civilians_test_their_limits_in.html) (la última señala que 219 de 223 estudiantes “se graduaron”). Para otros ejemplos, del campo de fantasía de los Cachorros de Chicago, véase <http://www.cubsfantasycamp.com/> (28 de junio de 2011).

27. Lipsky, David, *Absolutely American: Four Years at West Point* (2003). Otro libro, coincidentemente acerca de West Point, que refleja el creciente sentido de un Ejército un interés en crecimiento de “de civiles” por el Ejército fue escrito por un profesor que llegó a West Point para enseñar literatura y sin antecedentes militares de ningún tipo. Samet, D., Elizabeth, *Soldier's Heart: Reading Literature through Peace and War at West Point* (2008).

28. Un bloguero especialmente intrépido e incansable en Irak y Afganistán, ver <http://www.michaelyon-online.com> (28 de junio de 2011). Además, esto se convirtió en política del Ejército, que aconseja que “para aumentar la concienciación pública del Ejército, el personal del mismo fomentó hablar con los medios de comunicación con hechos, cándida y completamente acerca de los asuntos no clasificados en los que tienen experiencia y conocimiento personal.” AR 360-1 (15 de septiembre de 2000), párr. 5-12. Coronel William M. Darley, *Why Public Affairs Is Not Information Operations*, Ejército de EUA, p. 9 (enero de 2005). El Ejército debería promover la “exposición pública del recurso más grande que tiene el Ejército –el soldado estadounidense”. *Id.* en 10.

29. “Bing” West, J., Francis ha escrito varios libros ganadores de premios acerca del Cuerpo de Infantería de Marina y ha seguido viajando a los teatros de combate, archiva las historias que combinan las perspectivas estratégicas con una representación comprensiva, clarividente de los desafíos y determinación de los integrantes de las fuerzas armadas. Su sitio web es, <http://www.bingwest.com/> (29 de junio de 2011), además escribe libros y los somete a los medios de comunicación convencional como *National Review*.

30. Incluido en su despedida de jubilación, ver <http://www.army.mil/features/ShinsekiFarewell/Farewellremarks.htm> (29 de junio de 2011).

# El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares

Teniente Coronel (R) William J. Cojocar, Ejército de EUA

*Los líderes del Ejército de este siglo necesitan ser pentatletas, líderes con múltiples destrezas que pueden funcionar en ambientes operacionales ambiguos y complejos... líderes innovadores y adaptables, expertos en el arte y ciencias de la profesión militar. El Ejército necesita más líderes decididos, innovadores, adaptables y culturalmente astutos, buenos comunicadores y dedicados a aprender por el resto de sus vidas.<sup>1</sup>*

—Discurso de Francis J. Harvey, Secretario del Ejército, presentado en la ceremonia de graduación de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA

**L**OS LÍDERES DEL Ejército de hoy en día han aceptado el liderazgo adaptable como una práctica y metodología, al integrarlo en el proceso que usamos para capacitar a los líderes a fin de enfrentar los desafíos que presenta el ambiente operacional contemporáneo. El liderazgo adaptable es una práctica de liderazgo aceptada que facilita la conducción de operaciones en un ambiente difícil y variable, mientras que encontramos amenazas que cambian y evolucionan en sus tácticas, técnicas y procedimientos cada semana o mes. Se puede decir que esta práctica ha cambiado mucho en los últimos ocho años, incluyendo la doctrina de liderazgo y operaciones, como en las instituciones de entrenamiento para líderes del futuro. En este artículo se examina

la doctrina actual del Ejército de EUA sobre el tema de liderazgo adaptable, se realiza un estudio evaluativo de la teoría y práctica del liderazgo adaptable actual y se recomiendan diferentes maneras de incorporar las prácticas del liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares (MDMP, por sus siglas en inglés).

El general Martin Dempsey, Presidente de la Junta de Jefes del Estado Mayor Conjunto, recientemente hizo algunas observaciones sobre la nueva doctrina de liderazgo y operaciones de la siguiente manera: “La reciente publicación del Manual de Campaña 5-0, *The Operations Process*, representa un gran cambio en cuanto a cómo capacitamos a líderes adaptables mediante la introducción del proceso de Diseño. El objetivo aquí es formar a líderes que no piensan linealmente, más bien, buscan comprender la complejidad de los problemas antes de intentar resolverlos. El Diseño ofrece a los líderes una herramienta cognitiva para *comprender* los problemas como parte de las responsabilidades de Visualizar, Comprender, Decidir y Dirigir” de los comandantes<sup>2</sup>

El general Dempsey, agregó lo siguiente: “Intentamos decidir cómo incorporar nuevos conocimientos para que nuestros líderes enfrenten las amenazas híbridas de estos tiempos ambiguos. El ritmo del cambio agrega aún más complejidad... Buscamos capacidades de pensamiento creativo e

---

*El Teniente Coronel (Retirado) Bill Cojocar, Ph.D., Ejército de EUA, es un líder de equipo en el Programa TOPOFF de Inteligencia, Vigilancia y Exploración de G2 del Comando de Adiestramiento y Doctrina en el Centro de Armas Combinadas. Previamente sirvió como analista principal de operaciones e inteligencia en el Equipo de Estado Mayor de Combate de la sección de Simulacros y Adiestramiento, división de*

*Soluciones del Ejército en la sección de Información de la empresa General Dynamics. Es un profesor adjunto de la Universidad de Texas A&M en San Antonio y la Universidad Bautista de Wayland y ha servido en el Comando Central del Ejército de EUA en Afganistán. Cuenta a su haber con su Licenciatura de la Universidad Estatal de Kent, su Maestría de la Universidad de Boston y su Doctorado de la Universidad de Capella.*

intentamos duplicar dichas complejidades en los escenarios de entrenamiento. Queremos solidificar los avances logrados en cuanto a la capacidad de adaptación. Los estudiantes del año 2015 fácilmente podrán crear los ambientes de entrenamiento virtual para satisfacer las necesidades de aprendizaje individual o colectivo”<sup>3</sup>

En la doctrina actual se aborda lo que es el liderazgo adaptable y se proporciona algunas herramientas necesarias para fomentar la adaptabilidad, pero no se discute cómo implementarla en el proceso de toma de decisiones militares. Es algo importante porque el proceso de toma de decisiones es la base de las operaciones. A fin de desarrollar y ejecutar tanto planes y operaciones adaptables como liderar de manera adaptable, los líderes de hoy en día deben comprender cómo y hasta qué punto, en el proceso de toma de decisiones, puede integrar, emplear y dominar el liderazgo adaptable para enfrentar las amenazas adaptables y situaciones cambiantes.

### **Cómo adaptarse al ambiente de la amenaza híbrida**

La División de Amenazas del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA define la amenaza híbrida como una combinación diversa y dinámica de fuerzas regulares, irregulares y elementos delictivos unificados para lograr efectos mutuamente beneficiosos.<sup>4</sup> Se usa el término “híbrido” para captar la esencia de la complejidad de la guerra, la multiplicidad de actores que participan y la falta de claridad que existe entre las categorías tradicionales del conflicto. Las amenazas híbridas son innovadoras, adaptables y están internacionalmente conectadas a redes e integradas en poblaciones locales. Pueden contar con una gran variedad de tecnologías antiguas, modificadas y avanzadas —que posiblemente incluyen armas de destrucción masiva. Las fuerzas militares de EUA deben estar preparadas para enfrentar distintos tipos de conflictos. La nueva doctrina sobre el tema de amenazas incluye el componente del Diseño denominado *operaciones adaptables*, o sea, acciones que conservan el poder de una amenaza para emplearlo de manera adaptable en contra de

adversarios más poderosos.<sup>5</sup> La meta inmediata de una amenaza híbrida es sobrevivir, sin embargo, su meta, a largo plazo, es la de expandir su influencia. La meta operacional de una amenaza es adaptarla temporalmente con paciencia, adaptar las tácticas, técnicas y procedimientos y, hasta las metas operacionales y estratégicas para vivir y luchar otro día más.

En el artículo titulado “Beyond the ‘Hybrid’ Threat: Asserting the Essential Unity of Warfare”, en donde los autores destacan la idea de que el liderazgo adaptable es imprescindible para enfrentar a los adversarios actuales y del futuro. Señalan que, “Las [amenazas] que no se han adaptado han sufrido una extinción rápida en la selva del orden estratégico mundial. Las que se han adaptado son *entes o movimientos que, basados en una exploración constante de su ambiente operacional, la rápida maniobra y agilidad mediante el uso de capacidades materiales y cognitivas influyen en la voluntad y psiquis de otros para lograr sus metas políticas*”.<sup>6</sup>

La capacidad de cambiar ágil y rápidamente las metodologías es la esencia de la amenaza futura, tal como la visión del ex secretario de Defensa, Robert M. Gates, sobre las futuras fuerzas armadas (adaptables en el Diseño organizacional y de campaña, desarrollo de capacidades y ejecución). Las futuras amenazas adaptarán combinaciones específicas de capacidades cognitivas y materiales con base en una constante evaluación y reevaluación de puntos fuertes y débiles de su adversario, experimentación y aprendizaje. Dicha adaptabilidad es un indicador de la capacidad de cambiar para conformarse con circunstancias modificadas y proporciona a los comandantes otro nivel de resiliencia ante la incertidumbre. Esta necesidad de adaptabilidad y liderazgo indica una posible brecha en nuestro sistema doctrinal.<sup>7</sup>

### **Una reseña del liderazgo adaptable**

En la doctrina actual del Ejército sobre el tema del liderazgo contenido en el Manual de Campaña 6-22, se ofrece una sólida definición del liderazgo adaptable, al explorar la práctica del pensamiento creativo que usa metodologías adaptables



Soldados del 3er Regimiento de Caballería identifican blancos en el entrenamiento de la artillería de campaña del Ejército iraquí en Wasit, Irak, 20 de octubre de 2010.

extraídas de circunstancias previas o de lecciones aprendidas, como la creación de metodologías innovadoras.<sup>8</sup> En la doctrina se establece que si las tareas son difíciles, los líderes adaptables identifican y toman en consideración las capacidades del equipo, al observar que, si bien, algunas tareas son rutinarias, otras necesitan ser aclaradas por el líder y otras todavía presentan nuevos desafíos.<sup>9</sup> En el Manual de Campaña 6-22 se proporciona nuevas herramientas de adaptabilidad y se define lo que es ser un líder adaptable.

La adaptabilidad es la capacidad de darse cuenta de los cambios que se dan en el ambiente, identificar los elementos esenciales de una nueva situación y llevar a cabo los cambios necesarios para enfrentar los nuevos requisitos. La adaptabilidad es un cambio eficaz de comportamiento en respuesta a una situación modificada.

Las líderes adaptables exploran el ambiente, determinan las características clave de la situación

y saben lo que se necesita para operar en un ambiente modificado. Los líderes altamente adaptables se sienten cómodos en ambientes desconocidos, cuentan con el estado emocional necesario para operar según las ordenes de mando tipo misión en toda organización (Manual de Campaña 6-0) y buscan oportunidades de emplear las nuevas o modificadas destrezas y competencias.

El liderazgo emocional incluye ser un agente de cambio. Esto significa ayudar a que otros integrantes de la organización, especialmente, los líderes clave, se den cuenta de que el ambiente está cambiando y formen un consenso a medida que se da el cambio. Al formar un consenso, los líderes adaptables se esfuerzan para influir en el curso de la organización. Emplean diversos métodos para influir a su organización, basados en la urgencia del problema.<sup>10</sup>

El decidir cuándo adaptarse es tan importante como determinar cómo hacerlo. El decidir no

adaptarse en un nuevo ambiente operacional puede resultar en la mala ejecución o en un total fracaso. Por otra parte, la adaptación no garantiza que el cambio mejorará la situación.

En el Manual de Campaña 6-22 se describe a los líderes adaptables como líderes que se sienten cómodos con la ambigüedad y son flexibles e innovadores. Están preparados para enfrentar los desafíos en cuestión con los recursos disponibles. Estos son estudiantes apasionados, capaces de administrar múltiples exigencias, cambiar sus prioridades y adaptarse rápida y fácilmente. Consideran el cambio como una oportunidad. La adaptabilidad tiene dos componentes clave, a saber:

- La capacidad de identificar los elementos esenciales indispensables para hacer frente a toda situación nueva.
- La capacidad de adaptar sus prácticas o su unidad al aprovechar los puntos fuertes y minimizar los débiles.<sup>11</sup>

Los líderes adaptables mantienen una actitud abierta. No sacan conclusiones precipitadas sin fundamento, están dispuestos a correr riesgos calculados y se mantienen firmes ante los contratiempos. La nueva doctrina sobre el liderazgo capacita a los oficiales para que se conviertan en líderes adaptables. Deben aprender a liderar a través de distintas culturas, buscan desafíos y equilibran sus destrezas cognitivas para enfrentar los desafíos en el ambiente operacional mediante la solución lógica de problemas.<sup>12</sup>

### **El pensamiento adaptable, el Diseño y el Manual de Campaña 5-0**

En la nueva versión del Manual de Campaña 5-0 del Ejército, *The Operations Process*, se aborda el tema de adaptabilidad centrado en el pensamiento creativo, un proceso que implica crear algo completamente nuevo u original, si enfrenta problemas antiguos o desconocidos que requieren nuevas soluciones. El pensamiento creativo produce nuevos y profundos conocimientos, metodologías innovadoras, nuevos puntos de vista y nuevas maneras de comprender y concebir las circunstancias. Los líderes consideran las opciones

para resolver problemas a través de metodología adaptables (extraídas de previas circunstancias similares) o de métodos innovadores (ideas completamente nuevas).<sup>13</sup> Las operaciones de espectro total de hoy en día exigen una planificación que pueda ser integrada en el proceso del Diseño operacional, el proceso de toma de decisiones militares y los procedimientos de liderazgo de tropas.<sup>14</sup>

La innovación, adaptabilidad y aprendizaje constante son principios fundamentales del Diseño. La innovación implica emplear una nueva metodología en una situación familiar. La adaptabilidad implica usar una solución conocida, al modificar una situación específica, o al responder, eficazmente, según los cambios que presenta el ambiente operacional. El diseño ayuda a los comandantes a liderar; guía la planificación, preparación, ejecución y evaluación de las operaciones; y requiere contar con líderes versátiles que fomenten el constante aprendizaje organizacional mientras activamente participan en el diálogo y colaboración iterativa que perfecciona la toma de decisiones en todo nivel.<sup>15</sup> El Diseño proporciona un modelo para estructurar un problema y las herramientas cognitivas necesarias para comprenderlos y apreciar sus complejidades antes de intentar resolverlos. Las herramientas ayudan a los líderes a reconocer y administrar las transiciones, los capacita y entrena para concebir soluciones adaptables e innovadoras, crear y sacar provecho de las oportunidades que se presentan y equilibrar los riesgos a su favor.<sup>16</sup> Los líderes deben dirigir el aprendizaje organizacional, desarrollar los métodos para determinar si se necesita establecer una nueva estructura a lo largo de una operación y, constantemente, evaluar y reflexionar sobre el problema en cuestión.<sup>17</sup>

### **La práctica del liderazgo adaptable**

El pionero de la teoría de liderazgo adaptable, Ronald Heifetz, de la Universidad de Harvard, declara que el liderazgo adaptable es la práctica de motivar a las personas a enfrentar difíciles desafíos y lograr el éxito. Trata los cambios que permiten la capacidad de prosperar. Dichos cambios se

basan en el pasado en lugar de descartarlo. La adaptabilidad organizacional se manifiesta a través de la experimentación.<sup>18</sup>

Heifetz, Alexander Grashow y Martin Linsky declaran que el liderazgo adaptable es un proceso iterativo que incluye las siguientes tres actividades clave:

- Observar acontecimientos y patrones.
- Interpretarlos.
- Diseñar intervenciones basadas en las observaciones.<sup>19</sup>

El liderazgo adaptable tiene tres partes, a saber: la observación, interpretación e intervención. Los líderes adaptables deben adoptar una mentalidad experimental comprometida con una intervención, pero no estrictamente vinculada a la misma. El liderazgo adaptable tiene que ver con voluntad y aptitud. “La aptitud más importante y más subestimada para ejercer el liderazgo adaptable es el diagnóstico”, que en términos militares significa “análisis de misión” y “llevar a cabo análisis de cálculos”.

Heifetz, Grashow y Linsky ofrecen las siguientes sugerencias para practicar el liderazgo adaptable:

- No lo haga solo.
- Viva la vida como si fuera un laboratorio de liderazgo.
- Resista la tentación de saltar a la acción.
- Descubra el placer de tomar decisiones difíciles.<sup>20</sup>

Los desafíos adaptables son difíciles, porque sus soluciones exigen que las personas cambien sus hábitos. El trabajo adaptable exige las siguientes difíciles tres tareas humanas:

- Determinar lo que se debe conservar de las prácticas pasadas (lecciones aprendidas).
- Determinar lo que se debe descartar de las prácticas pasadas.
- Inventar nuevas maneras basadas en las mejores prácticas del pasado.<sup>21</sup>

Cuando los líderes se dan cuenta de que las aspiraciones de su organización —las innovaciones y progresos que quieren ver— exigen respuestas que van más allá de las capacidades actuales, el liderazgo adaptable es el marco conceptual requerido para eficazmente cerrar la brecha y hacer una

realidad de las aspiraciones.<sup>22</sup> Proporciona una metodología disciplinada para hacer lo que le importa más.<sup>23</sup>

### **El liderazgo adaptable y el MDMP**

Si bien es importante comprender el liderazgo adaptable, resulta difícil integrarlo al proceso de toma de decisiones militares. Hay muy pocos autores que han escrito sobre el tema. Lo que se presenta a continuación son algunas sugerencias que merecen ser consideradas en el proceso de toma de decisiones militares:

#### **Primer paso: El acuse de recibo de la misión.**

El acuse de recibo de una orden del Cuartel general superior para llevar a cabo una nueva misión es aceptar la misma. Los comandantes tienen la responsabilidad de proporcionar la orientación inicial y asignar el tiempo necesario. Según la complejidad de la situación, pueden comenzar las actividades de Diseño antes o paralelamente con el proceso de toma de decisiones militares. Según se precisa en el Manual de Campaña 5-0, los comandantes pueden optar por emplear el Diseño para ayudarles a comprender el ambiente operacional, estructurar el problema y tomar en consideración las metodologías operacionales para administrarlo o resolverlo.

¿Por qué están renuentes los líderes a emplear el “Diseño”? ¿Podría ser que no comprenden lo que es el Diseño? o ¿Toma demasiado tiempo? O ¿Consideran que ya tienen una buena comprensión del problema y no necesitan perder más tiempo con una validación del mismo?

Cualquiera que sea el caso, el Diseño proporciona una plataforma ideal para comenzar el pensamiento adaptable mediante la adaptación de una estructura innovadora y adaptable del problema. El Diseño proporciona a los líderes las herramientas necesarias para comprender el proceso de pensamiento adaptable de los problemas y saber apreciar sus complejidades antes de intentar resolverlos. Tomar y dedicar el tiempo necesario para llevar a cabo este valioso ejercicio ayuda a fortalecer las destrezas del liderazgo adaptable, al capacitar y entrenar a los oficiales para que puedan identificar y emplear soluciones adaptables

e innovadoras, crear y sacar provecho de las oportunidades que se presentan y calcular los riesgos a su favor. El tiempo dedicado al proceso de Diseño es un paso valioso en la comprensión de la amenaza, el ambiente y cómo hacer frente a ambos con planes y operaciones adaptables.

**Segundo paso: El análisis de la misión.** El comandante y el estado mayor llevan a cabo un análisis de la misión para comprender mejor la situación y el problema e, identifican *lo* que el comando debe lograr, *cuándo* y *dónde* hacerlo y, más importante, *porqué* —el objetivo de la operación. El análisis de la misión es el paso más importante del proceso de toma de decisiones militares, porque ningún nivel de planificación subsiguiente puede resolver un problema si el comandante y el estado mayor no lo comprenden. El análisis de la misión permite que los comandantes visualicen la operación y describan cómo podría desarrollarse según la intención y guía de planificación del comandante.<sup>24</sup> El análisis de la misión también es

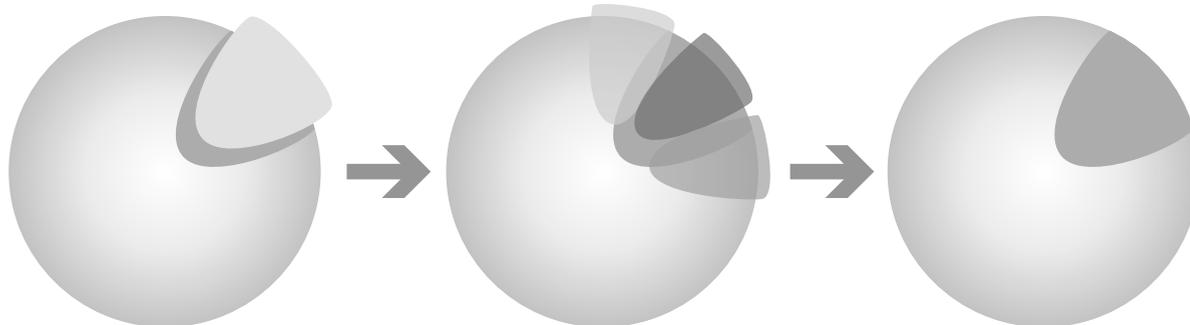
uno de los pasos más importantes para integrar el liderazgo adaptable. ¿Cuán adaptables, flexibles y ágiles somos? ¿Somos inflexibles en las tácticas, técnicas y procedimientos, constantemente reaccionando a la amenaza, o actuamos preventiva, activa y ágilmente? Si bien no se especifica en la doctrina del Ejército, hay dos herramientas valiosas que pueden facilitar la adaptabilidad las cuales son el análisis de puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas y, el análisis de fuerzas en el campo de batalla. El estado mayor también debe observar, analizar, comprender e interpretar los patrones (análisis de patrones).

**Paso 3: El desarrollo de los cursos de acción.** Este paso proporciona opciones con respecto al análisis subsiguiente y comparación para satisfacer la intención y guía de planificación del comandante. Los planificadores usan la declaración sobre el problema, declaración de la misión, intención del comandante, guía de planificación y materiales de información desarrollados en el análisis de



(Ejército de EUA)

El Jefe de Estado Mayor del Ejército, General Martin E. Dempsey, habla con soldados de la División de Estados Unidos-Centro durante una visita al Campamento Liberty en Irak, 19 de abril de 2011.



**Determinar qué prácticas son esenciales para el futuro y cuáles son los obstáculos**

**Realizar experimentos inteligentes y poner a prueba nuevas prácticas**

**Integrar nuevas prácticas, alinear a los integrantes a lo largo de la organización para ejecutar**

### **Introducción a la Adaptación Organizacional**

misión para formular los cursos de acción. Los estados mayores, frecuentemente, formulan uno o dos cursos de acción que son diametralmente distintos en cuanto a las metodologías para resolver problemas. Muchas veces, se ordena que el estado mayor formule un tercer curso de acción que, a menudo, sirve como una opción descartable, en la que el estado mayor no dedica mucho tiempo en su desarrollo. En su lugar, los estados mayores deben desarrollar un curso de acción activo y preventivo como una manera de incorporar la adaptabilidad en el proceso de toma de decisiones militares. Además, pueden usar la palabra “adaptable” como criterio para filtrar la validez en el análisis de los cursos de acción. Sin lugar a dudas, debemos capacitar a los estados mayores para que comprendan lo que significa el criterio de filtración y cómo emplearlo en términos cuantificables.

**Paso 4: El análisis de los cursos de acción (juegos de guerra).** Este paso permite que los comandantes y estados mayores identifiquen las dificultades o problemas tanto en la coordinación como en las probables consecuencias de las acciones que planean o consideran.<sup>25</sup> La toma de decisiones centradas en la amenaza, ya sea activa o reactiva, las reacciones y oposiciones apoyan un análisis dinámico de los cursos de acción. La evaluación de riesgos es otra consideración. ¿Estamos poniendo a prueba el nivel de riesgos? ¿Estamos girando en torno a un nivel de riesgos que van de bajo a intermedio, o de intermedio

a alto en los juegos de guerra? El análisis de los cursos de acción (juegos de guerra) puede convertirse en un ejercicio sumamente adaptable, si el estado mayor desarrolla un curso de acción adaptable, lleva a cabo juegos de guerra basados en el mismo, integra los resultados y los evalúa. Este paso del proceso de toma de decisiones es la fase experimental en la cual el estado mayor pone a prueba las intervenciones.

**Paso 5: La comparación de los cursos de acción.** Este es un proceso objetivo para evaluar, independientemente, los cursos de acción contra los criterios de evaluación establecidos, aprobados por el comandante y el estado mayor tanto para identificar sus puntos fuertes y débiles como permitir que el comandante y el estado mayor seleccionen el curso de acción con la probabilidad más alta de éxito y desarrollarla en un plan u orden de operaciones.<sup>26</sup> Con el uso de los criterios de filtración y evaluación adaptable para una comparación de los cursos de acción, se puede incorporar la adaptabilidad en el proceso de la toma de decisiones militares.

### **Conclusión**

El liderazgo adaptable es una práctica de liderazgo aceptado que facilita el liderazgo en un ambiente difícil y cambiante en el que enfrentamos amenazas adaptables e “híbridas” que cambian y modifican sus tácticas, técnicas y procedimientos en todo el espectro del conflicto.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Harvey, Dr. Francis J., Secretario del Ejército, discurso ante la Promoción de 2005 de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA.
2. Véase <http://www.military-training-technology.com/mt2-home/259-mt2-2010-volume-15-issue-4-july/3105-qa-general-martin-e-dempsey.html>.
3. Véase <http://www.army.mil/-news/2009/09/04/27024-tradoc-commanderdiscusses-leadership-training-at-forum> , <http://www.military-training-technology.com/mt2-home/259-mt2-2010-volume-15-issue-4-july/3105-qa-general-martine-dempsey.html>.
4. Boletín de Entrenamiento 7-100, *Hybrid Threat* (Washington DC: Government Printing Office [GPO], 2011), iv.
5. *Ibid.*, p. 4-1.
6. Sadowski, David y Becker, Jeff, "Beyond the 'Hybrid' Threat: Asserting the Essential Unity of Warfare," *Small Wars Journal* (2010), Small Wars Foundation.
7. *Ibid.*, p. 11.
8. Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, 2006), p. 6-2.
9. *Ibid.*, p. 9-1.
10. *Ibid.*, p. 10-8.
11. *Ibid.*, p. 10-9.
12. *Ibid.*
13. *FM 5.0, The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 2010), p. 1-6.
14. *Ibid.*, p. 2-7.
15. *Ibid.*, p. 3-1.
16. *Ibid.*, p. 3-3.
17. *Ibid.*, p. 3-7.
18. Heifetz, Ronald A.; Grashow, Alexander y Linsky, Marty, *The Practice of Adaptive Leadership* (Boston, Massachusetts, Harvard Business Press, 2009), págs. 14-17.
19. *Ibid.*, págs. 32-33. Heifetz, Grashow y Linsky declaran que el liderazgo adaptable es un proceso iterativo que incluye tres actividades clave.
20. *Ibid.*, p. 37.
21. *Ibid.*, págs. 41-45.
22. Figura 1. CLA (2010), de [http://www.cambridge-leadership.com/index.php/adaptive\\_leadership](http://www.cambridge-leadership.com/index.php/adaptive_leadership).
23. *Ibid.*
24. *FM 5.0*, p. B-5.
25. *Ibid.*, p. B-21.
26. *Ibid.*, p. B-33.

# El liderazgo con base empírica: Cómo integrar la ciencia de la psicología en el desarrollo de un mejor modelo de liderazgo

Mayor Sean P. McDonald, Ejército de EUA

**H**AY MUY POCAS tareas en el Ejército que son más importantes que la formación de líderes eficaces y capacitados. Como gran parte de esta iniciativa, el Ejército ofrece el Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 6-22, en el cual se establece la doctrina de liderazgo y principios fundamentales para guiar a líderes de todo nivel. En apoyo de esta importante meta, en el manual se ofrece un marco integral para el liderazgo que explícitamente delinea las características y capacidades sumamente valoradas que todo líder debe querer adquirir y emular. Sin embargo, tan valorado como puede ser dicho marco integral, gran parte de su contenido se basa en la intuición y experiencia. Como se expresa en el FM 6-22, en el manual “se combinan las lecciones del pasado con conocimientos profundos” para establecer un modelo de liderazgo capacitado.<sup>1</sup>

Aunque esta metodología tiene valor, tiene una limitación significativa que posiblemente pasa por alto otros factores bastante influyentes. Similar al error de depender exclusivamente de las pruebas anecdóticas, la literatura empírica está ausente o no hace énfasis en el FM 6-22. Además, hay características o capacidades específicas que son más importantes que otras, según el contexto. Dichas limitaciones en el FM sugieren que se necesita una revisión relevante de la investigación para mejorar el modelo de liderazgo actual del Ejército.

En este artículo identificaré los factores con base

empírica más importantes en un modelo de liderazgo influyente y capacitado. Hay tres áreas que requieren una exploración más amplia. En primer lugar, haré una comparación de la investigación relevante de características individuales clave o tendencias de liderazgo eficaz con las características establecidas en el FM 6-22. En segundo lugar, examinaré la investigación contemporánea sobre la psicología de liderazgo, que ha puesto mayor hincapié en el contexto social que en las tendencias individuales para el liderazgo eficaz. En último lugar, en virtud de dicho análisis, consideraré posibles mejoras en el modelo de liderazgo actual del Ejército como parte de una iniciativa más general de fomentar una comprensión más profunda. Si bien la experiencia e intuición se consideran valiosas fuentes de información, la integración del empirismo relevante en el proceso es necesaria para lograr un modelo de liderazgo más completo.

## Las características individuales del liderazgo eficaz

Contar con características específicas es un elemento esencial del modelo de liderazgo del Ejército según lo expresa la sencilla frase, “lo que HACEN los líderes es reflejo de quiénes son (SER) y lo que SABEN”.<sup>2</sup> Según el marco conceptual, los atributos detallados junto con el conocimiento adecuado sirven de base desde la cual surgen las

---

*El Mayor Sean P. McDonald es psicólogo operacional en el 902º Grupo de Inteligencia Militar, en el Fuerte Meade, estado de Maryland. Es el primer egresado de la Beca de Psicología Forense del Centro Médico Walter*

*Reed. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Liberty y una Maestría y Doctorado de Psicología de la Universidad Nova Southeastern.*



(Ejército de EUA, Sgto. Scott Tant)

Líderes de la Fuerza de Tarea Brawler, de la 3ª Brigada de Aviación de Combate, Fuerza de Tarea Falcon, simulan el estrés antes de participar en ensayos de fuego reflexivos en el polígono de tiro de armas de pequeño calibre en la Base Operacional Avanzada Shank, Afganistán, 19 de febrero de 2009.

capacidades deseadas. Es decir, hay características específicas que son aspectos imprescindibles para ser un líder eficaz y, de no estar presentes, no se desarrollarán completamente las capacidades deseadas. Aunque la identificación de atributos necesarios es valiosa en la estructuración y expresión de las expectativas de liderazgo, lo que sigue ambiguo es la validez de la inclusión o exclusión de específicas características que van más allá de la base de intuición y experiencia.

En el Manual de Campaña 6-22 se identifican 12 características individuales necesarias en el liderazgo competente, que se organizan en las siguientes tres categorías: el carácter, porte y capacidad intelectual. El análisis de las 12 características va más allá del alcance del presente artículo y, por lo tanto, la discusión en esta sección se centrará en las áreas clave de interés en la literatura empírica

sobre las características o rasgos de liderazgo. La primera área abarca el razonamiento ético, que se alinea más estrechamente con la categoría de carácter que se define en el FM 6-22 como: “Las cualidades morales y éticas de una persona ayudan a determinar qué es correcto y le da la motivación que necesita un líder para hacer lo adecuado”.<sup>3</sup>

Basado en esta definición, queda poca duda de que el razonamiento ético es un área de importancia fundamental en el modelo de liderazgo del Ejército. Las consecuencias, tanto buenas como malas del razonamiento moral tienen mucho más importancia para los líderes que para los seguidores. En el contexto de situaciones de vida o muerte es especialmente relevante.<sup>4</sup> Sin embargo, lo que se conoce o comprende es el efecto que surte el razonamiento ético en la puesta en práctica del liderazgo, el cual, por lo regular, se evalúa con el logro de metas en un contexto de liderazgo.<sup>5</sup>

Leanne E. Atwater, Shelly D. Dionne, John F. Camobreco, Bruce J. Avolio y Alan Lau (1998) analizan la relación que existe entre el razonamiento moral de los cadetes militares de EUA y su formación y eficacia como líderes según la clasificación de sus contrapartes y supervisores.<sup>6</sup> No es sorpresa alguna que estos investigadores descubrieran que había una relación entre los niveles más altos de razonamiento moral y la eficacia de los líderes en el logro de metas establecidas, que otros estudios subsecuentes han sostenido.<sup>7</sup>

Al examinar esta relación bajo una luz ligeramente distinta, Nick Turner, Julian Barling y Olga Epitropaki (2002) postulan que a los líderes con un más alto nivel de razonamiento se les percibiría más transformacionales que a los líderes que exhiben un grado más bajo de razonamiento moral. Se define el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo que inspira a los seguidores a ver más allá de los intereses propios para beneficio del grupo en lugar del liderazgo transaccional, el cual motiva a los seguidores mediante acciones correctivas, que se basan más en premios y castigos. Estos investigadores formularon sus hipótesis de la teoría de desarrollo moral, la cual asevera que los líderes que cuentan con un razonamiento moral más complejo podrán



(Departamento de Defensa, Sgto. David Bill)

El Capitán John Alderman (izquierda), comandante de la Tropa Eco del 108º Regimiento de Caballería, habla con el periodista integrado Gray Beverly (centro) y el Capitán Michael Lipper, comandante de la compañía del Cuartel general del 48º Equipo de Combate de Brigada, durante una parada de convoy en Navistar, Kuwait, 7 de junio de 2005.

usar conceptualizaciones complejas más grandes que las situaciones interpersonales. Es probable que este tipo de líder analice los problemas de maneras distintas y esté consciente de un mayor número de opciones de comportamiento. En consecuencia, es probable que los líderes que cuentan con un razonamiento moral más complejo valoren las metas que van más allá del interés propio inmediato y prevean los beneficios de las acciones que sirven el bien colectivo (es decir, el liderazgo transformacional). El resultado del estudio reveló una relación importante que existe entre la formación moral más alta y el liderazgo transformacional.<sup>8</sup>

Si bien, el resultado colectivo de estos estudios no es muy sorprendente, una comprensión de la literatura profesional en esta categoría sigue siendo un elemento importante en el desarrollo de un modelo de liderazgo. Para algunos, tal análisis pareciera ser un esfuerzo inútil, si se toma en

cuenta la evidente necesidad de un proceso de toma de decisiones acertado, especialmente para un líder militar que frecuentemente enfrenta complejas situaciones “grises”. Sin embargo, la ciencia sobre el tema no solo afina nuestra comprensión del papel que desempeña la ética en el liderazgo, sino más importante aún, estos estudios proporcionan una comprensión crítica de cuán necesaria es la formación ética y moral en el cuerpo de oficiales para lograr los mejores resultados en la puesta en práctica del liderazgo.

Otra área significativa de interés en la literatura empírica es la inteligencia emocional, que en los últimos años ha sido el enfoque de un nivel considerable de atención con relación a la eficacia del liderazgo. La inteligencia emocional implica una concienciación de otros y de sus emociones, así como la capacidad de comprender y manejar las relaciones y redes sociales.<sup>9</sup> Basada en esta descripción, la inteligencia emocional es relevante

en las tres categorías de los atributos de líderes del Ejército, especialmente, los de empatía y tacto interpersonal. En lo que tiene que ver con la empatía en el FM 6-22, se define como “la capacidad de considerar algo bajo el punto de vista de otro, de sentir empatía hacia los demás y comprender sus sentimientos y emociones”.<sup>10</sup> Normalmente, la empatía no es una cualidad que la mayoría de los soldados identificarían como una característica del liderazgo eficaz ni necesaria para producir resultados organizacionales positivos. Además, el FM 6-22 tiende a reflejar esta percepción. En el manual, solo se dedican cuatro párrafos al tema de empatía. Sin embargo, la investigación sobre el mismo sugiere que es una cualidad importante en el liderazgo eficaz, especialmente en cuanto a cómo se relaciona con la inteligencia emocional.

---

***...estos estudios proporcionan una comprensión crítica de cuán necesaria es la formación ética y moral en el cuerpo de oficiales para lograr los mejores resultados en la puesta en práctica del liderazgo.***

Al examinar esta característica, en un estudio se analizó la relación que existe entre la inteligencia emocional y la eficacia de liderazgo en el cuerpo de oficiales de recursos humanos de la Armada de EUA.<sup>11</sup> Los investigadores administraron una medida de inteligencia emocional, que proporcionó las siguientes cuatro sub-escalas: percibir emociones, facilitar pensamientos, comprender emociones (tanto de sí mismo como de otros) y la capacidad de lidiar con las emociones. Luego, los investigadores compararon los resultados con el rendimiento directivo. Los resultados revelaron una correlación positiva y significativa entre la inteligencia emocional en conjunto de los oficiales y su eficacia como líder. Más concretamente, cuando se analizan las sub-escalas, los investigadores detectaron una significativa relación en lo que respecta a facilitar pensamientos, comprender emociones y la capacidad de lidiar con la misma en

la eficacia de liderazgo. Al comprender las emociones de otros, un importante factor contribuyente al éxito de los oficiales más eficaces, era su capacidad de sentir empatía hacia sus subalternos.<sup>12</sup>

En otro estudio, los investigadores realizaron una meta-análisis para determinar si se podía establecer un nexo consistente basado en la investigación de la inteligencia emocional y el liderazgo eficaz. Una meta-análisis es un estudio bastante poderoso, porque analiza estadísticamente los resultados de una gran colección de resultados de investigación con el propósito de integrar las conclusiones, en lugar de depender de los resultados de un solo estudio. Con base en el análisis de 48 estudios en los que se examinan estas relaciones, los resultados del estudio meta-análisis sugirieron una estrecha relación entre la inteligencia emocional y la eficacia de liderazgo.<sup>13</sup> Si bien ha habido algunos estudios que han minimizado esta relación, los datos empíricos contundentemente respaldan la inclusión de las características de la inteligencia emocional en el modelo de liderazgo con el mejor diseño para producir líderes capacitados.

Una tercera área de considerable interés en la literatura empírica es el rasgo de vigor o resiliencia y su relación con la eficacia de liderazgo. Como parte del modelo de liderazgo del Ejército, la característica de resiliencia se lista como uno de los 12 atributos de un líder capacitado. En el Manual de Campaña 6-22, se describe a los líderes flexibles como los que “se recuperan rápidamente de contratiempos, traumas, heridas, adversidades y presiones mientras mantienen su misión y enfoque organizacional. Su resiliencia yace en la voluntad, la motivación interna que les hace seguir, aún cuando se sienten agotados, con frío y mojados y cuando tienen hambre y miedo. La resiliencia ayuda a los líderes y sus organizaciones a llevar a cabo misiones difíciles hasta el final”.<sup>14</sup> Lamentablemente, la descripción de la resiliencia en el Manual de Campaña 6-22, solo es de cuatro cortos párrafos, gira principalmente en torno a su uso en el combate con poca discusión sobre la relevancia que tiene en el liderazgo en su contexto más amplio.<sup>15</sup>

Antes de tratar la investigación sobre la resiliencia o el vigor, es importante discutir su marco conceptual. Si bien en el Manual de Campaña 6-22 se caracteriza la resiliencia como un comportamiento, en términos generales, la literatura profesional lo considera un elemento de personalidad que se forma en los primeros años de vida y se estabiliza relativamente con el tiempo, aunque puede aceptar el cambio y es adiestrable en condiciones específicas. Las personas vigorosas o flexibles tienen un fuerte sentido del compromiso de vida y trabajo, un sentimiento de control y están abiertas al cambio y desafíos que presenta la vida. Estas personas tienden a interpretar las experiencias estresantes o dolorosas como un aspecto normal de la existencia, parte de lo que hace interesante y valiosa la vida.<sup>16</sup> Si bien es consistente con la descripción proporcionada en el Manual de Campaña 6-22, la diferencia importante es que tiene un uso más amplio que se extiende mucho más allá de un contexto específico (por ejemplo, el combate). Con esta comprensión establecida, la investigación sobre el tema ahora puede ser inteligentemente analizada.

Un gran conjunto de investigaciones llevadas a cabo demuestran que la resiliencia y vigor actúan como un factor protector contra el estrés mientras aumenta el rendimiento. En un estudio realizado, los investigadores examinaron los factores de la personalidad, el vigor psicológico y el juicio social (un elemento de la inteligencia emocional) como previsores del rendimiento de liderazgo. Los investigadores analizaron los datos recolectados durante un período de cuatro años de cadetes y egresados de la Academia Militar de EUA. Si bien analizaron un gran número de distintos factores relevantes al rendimiento de liderazgo, el vigor surgió como el predictor más fidedigno del rendimiento en una variedad de contextos más que las comúnmente relacionadas cualidades, tales como las capacidades mentales o la inteligencia emocional.<sup>17</sup> Se han adquirido resultados similares en otros estudios con una diversidad de grupos profesionales. Además de moderar el riesgo real en el combate durante la guerra del Golfo, el vigor surgió como un amortiguador del estrés

en otras profesiones tales como los trabajadores del programa de asistencia de bajas del Ejército de EUA, soldados que llevan a cabo las misiones de mantenimiento de la paz, soldados israelíes en el entrenamiento de combate, aspirantes a oficial e integrantes de la Fuerzas Especiales.<sup>18</sup> Estos datos firmemente respaldan la inclusión de la resiliencia o el vigor como un elemento necesario del liderazgo competente.

La última característica es la capacidad intelectual, que, por mucho tiempo, ha sido un área de interés con relación al rendimiento laboral. En el Manual de Campaña 6-22, se hace una conexión parecida entre el intelecto y el rendimiento al definir la capacidad intelectual: “los recursos o tendencias mentales que moldean las capacidades conceptuales de un líder y que tienen *impacto* en la eficacia”.<sup>19</sup> El interés en esta relación intuitivamente tiene sentido: a medida que los líderes adquieren responsabilidades, normalmente experimentan mayores exigencias en la complejidad de los problemas que, por consecuencia, requieren una mayor capacidad intelectual. Sin embargo, si bien hay validez en cuanto a los líderes capacitados que cuentan con un mayor nivel de intelecto, en recientes estudios se sugiere que el impacto de la inteligencia en el mejor rendimiento como líder, generalmente, es moderado por otros factores que no están directamente relacionados con la inteligencia. En otras palabras, aunque la inteligencia es para el liderazgo, hace poca diferencia de manera aislada, a menos que un líder pueda complementar eficazmente su capacidad intelectual con otras características importantes.<sup>20</sup>

Por ejemplo, la cualidad de resiliencia es un moderador sumamente importante en la exteriorización pragmática en el rol que juega en el liderazgo. En su análisis de literatura profesional, Fred E. Fiedler y Frederick W. Gibson (2010) descubrieron que la capacidad intelectual contribuyó poco al rendimiento de los líderes que tenían una deficiente tolerancia al estrés (un bajo nivel de vigor) cuando estaban sujetos a mayores niveles de estrés situacional. Por el contrario, con los participantes que poseían un mayor nivel de resiliencia, la mayor capacidad intelectual tendía

(Ejército de EUA, Especialista Kelly McDowell)



El Coronel Todd Ebel (izquierda), comandante del 2º Equipo de Combate de Brigada de la 101ª División Aerotransportada, inspecciona un escondite de armas con el Teniente Coronel Rob Haycock, comandante del 2º Batallón del 502º Regimiento de Infantería, 21 de febrero de 2006.

a tener un significativo impacto en el rendimiento de liderazgo, especialmente a medida que incrementaban las responsabilidades.<sup>21</sup> Una posible explicación de esta dinámica es que la ansiedad o el estrés incrementado pone mayor presión sobre la capacidad que tiene una persona de concentrarse en tareas más complejas como comúnmente se requiere en las posiciones de liderazgo de mayor responsabilidad. Por lo tanto, las personas que poseen un nivel más alto de resiliencia están mejor capacitadas para moderar los efectos del estrés, lo que les permite un mayor compromiso de sus recursos intelectuales con las exigencias laborales.

Otro factor importante en la exteriorización del intelecto con relación al rendimiento de liderazgo es la inteligencia emocional. Parecida

a la resiliencia, la inteligencia general tiene poco impacto en el rendimiento de un líder a menos que él o ella posean algunas de las destrezas sociales e interpersonales necesarias en la motivación y dirección de un grupo hacia el logro de una meta común. El estudio de Paul T. Bartone, Jarle Eid y Scott Snook (2009) reveló que el rendimiento de liderazgo fue mejor previsto por una combinación de capacidades intelectuales, el vigor y el juicio social (por ejemplo, la inteligencia emocional) en lugar de las capacidades intelectuales por sí solas. Los datos empíricos sugieren que si bien la capacidad intelectual es un atributo importante en un modelo de liderazgo, debe ser complementada por otros factores para hacer una contribución significativa al rendimiento general.

## Los factores contextuales en el liderazgo eficaz

Según lo observado en la discusión hasta este punto, gran parte de la pasada investigación sobre el tema de liderazgo principalmente se ha centrado en los rasgos, capacidades o características individuales de líderes eficaces. En el Manual de Campaña se hace lo mismo, con su enfoque principal en las características y comportamientos individuales que se prevé un líder demostrará para ser lo más eficaz posible. Sin embargo, la investigación más reciente indica que esta preocupación sobre el líder individual carece de un poderoso contribuidor del liderazgo eficaz: los factores sociales contextuales. El área considerable de interés empírico enfáticamente sugiere que lo que importa más con respecto a la eficacia de los líderes, no es solo poseer un conjunto específico de cualidades sino también tener una relación estrecha entre líderes y seguidores.<sup>22</sup> Si bien los rasgos y aptitudes individuales no deben ser ignorados cuando se establece un modelo de

liderazgo, si no se comprende e integra el contexto social del liderazgo sería omitir un aspecto crítico de la fórmula que se usa para calcular el liderazgo capacitado.

En una extensa investigación sobre el tema, S. Alexander Haslam, Stephen Reicher y Michael J. Platow (2011) determinaron que el contexto desempeñó un papel más importante que los rasgos individuales como lo enfatizan las más tradicionales opiniones sobre la eficacia de liderazgo. Más concretamente, descubrieron tres factores cruciales en el liderazgo eficaz e influyente. El primer factor que identificaron es que los líderes deben ser considerados sumamente representativos de su grupo. Este punto puede parecer muy claro pero, frecuentemente, los líderes fracasan en este aspecto porque simplemente no reconocen o comprenden la identidad del grupo o no entienden cuán importante es identificarse con el grupo al que supuestamente representan.<sup>23</sup>



(Departamento de Defensa, Sgto. Matt Young)

Soldados del 3<sup>er</sup> Pelotón, Compañía Apache, 1er Batallón del 23<sup>o</sup> Regimiento de Infantería, en una patrulla a pie con el Sargento Mayor de Comando Frank A. Grippe, el suboficial de mayor jerarquía del Comando Central de EUA, en el distrito de Panjwai en el sur de Afganistán, 22 de septiembre de 2012.

Al reflexionar más, estos investigadores descubrieron que lo más cerca que los integrantes del grupo consideran a una persona es como “uno de nosotros”, mientras más influencia ejerza la persona en el grupo, más dispuestos estarán los otros integrantes del grupo a seguir la guía del líder. Una de las más importantes áreas en la disciplina de liderazgo es comprender por qué y cómo las personas en un grupo llegan a ser más influyentes que otras. Según se ha observado en investigaciones pasadas, muchos investigadores han intentado abordar este tema al identificar un conjunto de cualidades específicas —atributos y comportamientos tales como los que se encuentran en el Manual de Campaña 6-22— en cuanto a qué necesitan mostrar los que tienen aspiraciones de ser líderes para distinguirse de sus seguidores. En cambio, el análisis de Haslam, Reicher y Platow sugiere que la meta principal de los posibles líderes no debe ser la de distinguirse de los que intentan liderar, más bien intentar destacar sus similitudes.<sup>24</sup>

Hay muchos otros estudios que han mostrado que los integrantes más prototípicos de un grupo son los más influyentes y que, dada la opción, sus compañeros de grupo, con frecuencia, preferirán a líderes que muestran las características prototípicas del grupo en lugar de los que muestran las cualidades estereotípicas de líderes en general.<sup>25</sup> Por ejemplo, un estudio analizó la influencia de líderes sobre distintos grupos cuyos integrantes percibieron a un líder, ya sea, parecido a ellos (“amigable”, “tranquilo” y “tolerante”) o diferente (“intelectual”, “una persona exitosa” y “serio”). Los investigadores se dieron cuenta de que si los integrantes de un grupo percibieron que un líder reflejaba las características del grupo, al líder se le consideró más influyente y carismático, aunque carecía las características normalmente relacionadas con líderes eficaces (por ejemplo, “exitoso” o “intelectual”). Los investigadores observaron que esto fue especialmente el caso, si los líderes parecían mostrar un mayor nivel de interés en el grupo y modificaron su estilo de liderazgo en términos transformacionales en lugar de transaccionales.<sup>26</sup>

Un segundo factor crítico en el liderazgo eficaz identificado por Haslam, Reicher y Platow fue que los líderes deben ser considerados por sus seguidores como el “guardián del grupo” —una persona que hace considerables esfuerzos por el bienestar del grupo. Con el fin de atraer la colaboración de los seguidores de manera poderosa e influyente, las acciones y visión de un líder deben promover los intereses del grupo que están en consonancia con las normas y valores de dicho grupo. Parecido al último factor, este punto puede parecer bastante obvio, pero nuevamente, muchos líderes no lo comprenden y, aún más importante, no lo usan. Según los investigadores, el punto clave de dicho factor no es un líder que hace grandes esfuerzos por su grupo, más bien, un líder que hace esfuerzos *dentro del* marco conceptual de las normas y valores del grupo.<sup>27</sup> A fin de lograr esta meta, los líderes ambiciosos primero deben comprender tanto la identidad del grupo como el concepto de la identidad social —un término que se relaciona con el auto-concepto de una persona derivado de la afiliación con un grupo, distinto a los demás.<sup>28</sup>

---

***Con el fin de atraer la colaboración de los seguidores de manera poderosa e influyente, las acciones y visión de un líder deben promover los intereses del grupo que están en consonancia con las normas y valores de dicho grupo.***

A fin de destacar este factor, el Ejército se presenta como una gran organización con su propio conjunto de valores y estándares muy arraigados. Si bien la mayoría de estos valores son explícitos y estandarizados, hay muchas unidades en el Ejército que tienen sus propias normas y valores grupales, así como distintas identidades grupales de la cual sus integrantes derivan gran parte de su auto-concepto (es decir, su identidad social). Por ejemplo, la 3ª Brigada de la 101ª División Aerotransportada, apodada los “Rakkasans”, tienen una identidad distinta a las otras unidades

de infantería del Ejército, incluyendo otras brigadas de la 101ª División Aerotransportada. Esta identidad grupal exclusiva sirve para comunicar una distinción positiva de los otros grupos y también sirve para moldear positivamente los auto-conceptos de todo soldado que integra la unidad. Además, en los Rakkasans, todo batallón, compañía, pelotón y escuadra ligeramente tiene distintas identidades grupales que los soldados le otorgan aún más importancia. Si bien un oficial de infantería de otra unidad puede tener éxito en los Rakkasans, su éxito como líder probablemente se basaría en una comprensión de la identidad exclusiva del grupo, así como las normas y valores exclusivos que lo rigen y, no solo por hacer grandes esfuerzos en nombre del grupo.

A fin de ampliar este punto, la investigación firmemente sugiere que los líderes percibidos de esta manera por sus seguidores reciben muchos beneficios importantes. Además de recibir el respaldo de sus seguidores, es probable que se les consideren carismáticos, influyentes y mucho más capaces de ayudar con los esfuerzos de sus seguidores para hacer que sus visiones sean fructíferas para el bienestar del grupo.<sup>29</sup> Todos estos son elementos importantes para ser un líder eficaz, sin embargo, el logro de estos se basa en la comprensión de un líder de la identidad social del grupo y el respaldo que le brinde al grupo según las normas y valores del mismo.

En último lugar, Haslam, Reicher y Platow identificaron que los líderes eficaces activamente estructuran una identidad para su grupo que se traduce en la realidad. La investigación sobre este tema indica que los líderes eficaces no están permanentemente atados a la identidad de un grupo en donde solo operan dentro de los límites, sino que llegan a dominarla. A fin de sustentar este punto, la historia ha demostrado repetidas veces que los líderes más eficaces crean y moldean las identidades de sus grupos y, como consecuencia, estas identidades crean y moldean las instituciones, organizaciones y sociedades enteras. Estos líderes lo logran, al darse cuenta de que un grupo de personas con una identidad compartida, posee mucho más poder que las personas individualmente en el

mismo. De hecho, una de las razones principales por la que se admira al gran liderazgo es que comprueba el simple hecho de que no son los grupos que tienen la mayor cantidad de recursos o el personal los que ganan importancia histórica, sino los grupos cuyo dinamismo ha sido galvanizado por sus líderes en la fuerza social más coherente. Estos líderes recogen las ideas, los valores y las prioridades del grupo y los hacen realidad. Al analizar este factor, la investigación firmemente sugiere que la identidad grupal es la fuente de esta coherencia y transformación y, por lo tanto, es el más poderoso de todos los recursos del liderazgo.<sup>30</sup>

Además del apoyo empírico, la historia militar está llena de ejemplos que muestran este factor en acción. Por ejemplo, el comandante británico William Slim, en la Segunda Guerra Mundial, asumió el mando del 14º Ejército en Birmania luego de que dicho Ejército fuera derrotado, en completo caos y compuesto de soldados de distintas nacionalidades. Cuando asumió el mando, la identidad del 14º Ejército fue mejor expresada con su nombre informal, “El Ejército Olvidado”. Sin embargo, a pesar de estos tremendos desafíos, bajo el liderazgo de Slim, el 14º Ejército en Birmania, con el tiempo, derrotó a los japoneses.<sup>31</sup> Otro ejemplo es Matthew Ridgeway, quien asumió el mando del Octavo Ejército en Corea del Sur en diciembre de 1950. Al igual que Slim, Ridgeway asumió el control de un ejército multinacional que había sido derrotado, fragmentado y sufrido de un muy bajo estado de ánimo. Sin embargo, como fue el caso del 14º Ejército bajo el mando de Slim, el Octavo Ejército logró considerables éxitos bajo el liderazgo de Ridgeway.<sup>32</sup>

Si bien Ridgeway y Slim poseían distintas personalidades, estilos y características de liderazgo, una de sus primeras líneas de acción, después de haber asumido el mando, fue la de comprender la identidad de sus respectivos grupos y enérgica y positivamente iniciar la reestructuración de los mismos.<sup>33</sup> Los dos líderes apoyaron estas acciones mediante la creación de una visión para sus respectivos grupos y crearon las estructuras organizacionales necesarias para hacer la identidad reformada de sus ejércitos una realidad. Se

dieron cuenta de que sus soldados, a pesar de sus pasados fracasos, sinceramente deseaban tener éxito, alcanzar la victoria y lograr lo importante. Los dos líderes eficazmente explotaron este deseo para formar una nueva identidad. La extensa investigación sobre la identidad social y el liderazgo sugiere que es poco probable que cualquier de los dos líderes hubiera tenido el nivel de éxito que lograron sin comprender la identidad grupal, reconocer la necesidad crítica de reformarla e implementar las medidas necesarias para hacer realidad la identidad reformada.<sup>34</sup>

### **Posibles mejoras en el modelo de liderazgo del Ejército**

El reflexionar sobre los datos empíricos relevantes presenta numerosas oportunidades para mejorar el modelo de liderazgo actual del Ejército. En primer lugar, si bien en el Manual de Campaña 6-22 se identifican diversos atributos de liderazgo coherentes con la eficacia del mismo, se debe poner más énfasis en las características específicas que, sin lugar a dudas, tienen una estrecha relación empírica con la misma. La más importante es el atributo de resiliencia. A su favor, el Ejército reconoció la importancia de esta característica al incluirla en la versión más reciente del Manual de Campaña 6-22. Sin embargo, en el manual, solo se le dedicó cuatro cortos párrafos a este atributo y principalmente empleó su uso en el combate. En la literatura empírica sobre el liderazgo, la característica de resiliencia o vigor mantiene una de las más estrechas relaciones con la eficacia del liderazgo. Además, los datos sugieren que la exteriorización positiva de otras cualidades del liderazgo, tal como el intelecto, está ante todo atado a la posesión de una fuerte resiliencia. La resiliencia también tiene un empleo más amplio que va más allá del combate en la puesta en práctica del liderazgo capacitado. La mayoría de los líderes en el Ejército no tendrán una experiencia directa en combate; no obstante, las posiciones de liderazgo en el Ejército guardan considerables exigencias y responsabilidades que requieren un alto nivel de resiliencia para producir resultados positivos y duraderos. El modelo de liderazgo

del Ejército necesita un énfasis más equilibrado sobre las características de liderazgo para reflejar esta investigación.

En segundo lugar, la información empírica sugiere que el Ejército debe considerar una reconceptualización de sus principales categorías en el modelo de liderazgo. Actualmente, en el Manual de Campaña 6-22, se dividen los 12 atributos en tres categorías que tienen que ver con el carácter, porte y capacidad intelectual de los líderes. Si bien en el Manual de Campaña se coloca la mayoría de los atributos en estas tres categorías, la colocación de la empatía y el tacto interpersonal en sus actuales categorías no corresponde conceptualmente a sus respectivas áreas de uso. Por ejemplo, si se considera que la capacidad intelectual, los atributos de agilidad mental, discernimiento, innovación y comprensión de campo de trabajo están conceptualmente vinculados; sin embargo, el tacto interpersonal es un campo distinto de destrezas que va más allá de la capacidad intelectual. La investigación sobre el tacto interpersonal, según se refleja en la inteligencia emocional, mide un conjunto diferente de destrezas fuera del intelecto.<sup>35</sup> Es poco probable que una persona de baja capacidad intelectual demuestre mucha agilidad mental, pensamiento innovador y capacidad de eficazmente evaluar situaciones complejas y tomar decisiones lógicas basadas en información limitada (por ejemplo, el atributo del juicio razonable). No obstante, la misma persona todavía podría tener un alto nivel de tacto interpersonal. Se podría tomar la misma línea de razonamiento con respecto a la inclusión de la empatía en la categoría del porte de líderes. Tanto la empatía como el tacto interpersonal están mucho más vinculados, conceptualmente, con la inteligencia emocional. En vista de la importancia que tiene la inteligencia emocional en la literatura empírica, la empatía y el tacto interpersonal deben ser colocados en un campo distinto, que también proporcionaría un énfasis más adecuado en la importancia que tiene en el liderazgo capacitado.

Por último, la información empírica sobre el liderazgo sugiere que el modelo del Ejército

debe poner más énfasis en la comprensión y utilización de los factores sociales contextuales de los líderes. Si bien en el Manual de Campaña 6-22 se proporciona un nivel de énfasis en la relación entre los líderes y seguidores en cuanto a las aptitudes de los líderes, a fin de cuentas, el modelo se centra en los líderes, lo que sugiere que la base del liderazgo competente comienza con una persona que posee atributos específicos. Según lo indicado en la sección anterior, la investigación no apoya esta metodología para establecer un modelo de liderazgo. En un modelo de liderazgo equilibrado, sin lugar a dudas, se necesita incorporar la comprensión y uso de la identidad grupal para producir los resultados más eficaces para una organización. Indudablemente, los atributos contenidos en el Manual de Campaña 6-22 son importantes en el liderazgo eficaz; sin embargo, un líder eficaz también se da cuenta, comprende y activamente crea la identidad de su grupo según los valores, normas y metas de la organización. Si bien en el Manual de Campaña 6-22 se hace un buen trabajo para comunicar los estándares del liderazgo en términos explícitos, al fin y al cabo, pasa por alto un énfasis adecuado y equilibrado basado en los factores empíricos del liderazgo.

## Un modelo integral

En el Manual de Campaña 6-22, se proporciona un modelo valioso e integral para comprender el liderazgo y las capacidades necesarias a fin de lograr el éxito como líder en el Ejército. Sin embargo, un análisis de la literatura relevante empírica sugiere que el modelo necesita cambiar para reflejar de mejor manera los factores necesarios para capacitar a líderes más eficaces. Si bien el modelo enfatiza diversos atributos de liderazgo con base empírica, el modelo del Ejército requiere destacar más las características específicas (por ejemplo, la resiliencia y la inteligencia emocional) que posee la relación empírica más estrecha con la eficacia del liderazgo. Además, la investigación más reciente sobre el tema de psicología de liderazgo enfatiza la importancia de los factores sociales contextuales; no obstante, al Manual de Campaña 6-22 no se le ha incorporado todos los datos esenciales en el marco conceptual del modelo. Si bien el modelo del Ejército depende de información valiosa para formular la base del liderazgo capacitado, este análisis indica que en la siguiente revisión, se necesitará integrar aún más datos empíricos para establecer el mejor modelo a fin de producir el liderazgo influyente y competente. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El Departamento del Ejército, Manual de Campaña (*Field Manual – FM*) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, octubre de 2006), viii.
2. *Ibid.*, v.
3. *Ibid.*, p. 4-1.
4. Ciulla, Joanne B., "Ethics and Leadership Effectiveness," en *The Nature of Leadership*, editado por John Antonakis, Anna T. Cianciolo y Robert J. Sternberg (Nueva York: Sage Publications, 2004), págs. 302-27.
5. Northouse, Peter G., "Leadership: Theory and Practice," 4ª ed. (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2006), p. 14.
6. Atwater, Leanne E.; Dionne, Shelly D.; Camobreco, John F.; Avolio, Bruce J. y Lau, Alan, "Individual attributes and leadership style: Predicting the use of punishment and its effects," *Journal of Organizational Behavior* 19 (1998): págs. 559-76.
7. Jacobsen, Mary-Elaine, "Moral Leadership, Effective Leadership, and Intellectual Giftedness: Problems, Parallels, and Possibilities," en *Morality, Ethics, and Gifted Minds*, editado por Don Ambrose y Tracy Cross (Nueva York: Springer Press, 2010), págs. 29-46.
8. Turner, Nick; Barling, Julian y Epitropaki, Olga, "Transformational Leadership and Moral Reasoning," *Journal of Applied Psychology* 87(2) (2002): págs. 304-11.
9. Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam Books, 1995), p. 6.
10. El FM 6-22, p. 4-9.
11. Dwane, Thomas, "Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness of Navy Human Resource Officer," *Proquest Dissertation and Theses* (Northwestern University Publication number 3492174, mayo de 2010), págs. 200-39.
12. *Ibid.*
13. Mills, Lane B., "A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership," *Journal of Curriculum and Instruction* 3(2) (noviembre de 2009): págs. 22-38.
14. El FM 6-22, p. 5-3.
15. Sewell, Gerald F., "Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente," *Military Review* (julio-agosto de 2011): p. 2.
16. Bartone, Paul T., "Resilience under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?" *Military Psychology* 18 (supl.) (2010): págs. 131-45.
17. Bartone, Paul T.; Eid, Jarle y Snook, Scott, "Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader

- performance," *Leadership and Organization Development Journal* 30 (6) (marzo de 2009): págs. 498-521.
18. *Ibid.*, p. 137.
  19. El FM 6-22, p. A-11.
  20. Fiedler, Fred E. y Gibson, Frederick W., "Determinants of Effective Utilization of Leader Abilities" (2010) en línea: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/fiedler.pdf> (20 de febrero de 2012).
  21. *Ibid.*, p. 173.
  22. Haslam, S. Alexander; Reicher, Stephen D. y Platow, Michael J., *The New Psychology of Leadership* (Nueva York: Psychology Press, 2011), p. 75.
  23. *Ibid.*, p. 75.
  24. *Ibid.*, p. 106.
  25. *Ibid.*, p. 103.
  26. Platow, Michael J.; Knippenberg, Daan van; Haslam, S. Alexander; Knippenberg, Barbara van y Spears, Russell, "A Special Gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective," *British Journal of Social Psychology* 45 (2006): p. 317.
  27. Haslam, Reicher y Platow, p. 133.
  28. Hogg, Michael y Vaughan, Graham, "Social Psychology" (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2002), p. 16.
  29. Haslam, Reicher y Platow, p. 134.
  30. *Ibid.*, págs. 163-64.
  31. Purins, Aivars, "Uncle Bill of 'the Forgotten Army' or the Leadership of Field- Marshall Lord Slim," *Baltic Security and Defense Review* 10 (2008): págs. 205-10.
  32. Bradbeer, Thomas, "Setting the Stage: Korea, December 1950," *U.S. Army Command and General Staff College, L200 Book of Readings* (Fuerte Leavenworth, Kansas: USACGSC, December 2011), págs. 207-12.
  33. *Ibid.*, págs. 208-209; Purins, *Uncle Bill of the Forgotten Army*, págs. 212-15.
  34. Haslam, Reicher y Platow, págs. 162-64.
  35. Bartone, Eid y Snook, págs. 499-500.

# Educación para el pensamiento crítico

Coronel Thomas M. Williams, Componente de la Reserva del Ejército de EUA

**E**N SU RECIENTE estudio acerca de la formación de líderes y liderazgo en el Ejército en la edición de enero-febrero de 2012 de *Military Review* [edición en inglés] Ryan Hinds y John Steele proporcionan detalles sobre cuántos líderes del Ejército de hoy en día se sienten descontentos con su Educación Militar Profesional (PME, por sus siglas en inglés), especialmente en las áreas que tienen que ver con el pensamiento crítico y el proceso de solución de problemas. Esta revelación no es nada nueva. Una búsqueda de las palabras “pensamiento crítico” en la base de datos de la biblioteca de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, producirá centenares de documentos que van desde llamados para el cambio cultural, hasta fórmulas para la formación de líderes. A pesar de años escribiendo sobre el tema, enseñándolo y exigiendo más del mismo, la profesión sigue bastante dudosa de su éxito.

A fin de comprender por qué, haga este ejercicio de pensamiento crítico: ponga a 10 oficiales cualquiera del Ejército frente a una pizarra virtual y pídale formular una buena definición de la palabra “audaz”. Pensarán que será fácil hasta que comiencen a definirla. Muy pronto, la mayoría descubrirá que a pesar de los significados provistos en el diccionario Webster, las palabras expresan comprensiones distintas para diferentes personas (la palabra audaz para un joven jefe de pelotón de una unidad blindada significa algo muy distinto a lo que la misma palabra significa para un oficial de finanzas en la

mitad de su carrera) y llegan a un impasse. Pocos pueden proporcionar una sustentación eficaz de sus puntos de vista o desafiar los puntos de vista de sus pares con más de una opinión personal. Con frecuencia, se dan por vencidos y ceden ante el tiempo, la mayoría, o la voz dominante. Lo antes mencionado es, sin lugar a dudas, un experimento poco científico, sin embargo, revela mucho sobre cómo empleamos las destrezas de pensamiento crítico desarrolladas durante todos los años de educación militar profesional. Nuestra comprensión común de lo que debemos hacer fracasa si intentamos usar nuestros conocimientos en un escenario del mundo real.

En su excelente análisis, Hinds y Steele recomiendan que revisemos el plan de estudios de la educación militar profesional del Ejército y agregan, bastante despreocupadamente, que si descubrimos que el contenido es relevante y actualizado, entonces “el proceso en que presentamos el contenido a los oficiales llegaría a ser la razón más probable por la que estos oficiales no aprenden las capacidades con las que necesitan contar para ser oficiales eficaces”.<sup>1</sup>

## Opuesto al pensamiento crítico honesto

Tienen razón. El sistema de educación militar profesional del Ejército necesita ser revisado. Si bien profesamos enseñar a “cómo pensar” en lugar de “qué pensar”, la cantidad del contenido al que exponemos a nuestros estudiantes actúa en contra de dicho desarrollo. Si queremos mejores

---

*El Coronel Thomas M. Williams es comandante del la 2ª Brigada, División de Adiestramiento Atlántico del 75º Comando de Adiestramiento en Newport, Rhode Island, y es miembro adjunto del cuerpo docente de la Universidad de Quinnipiac en Hamden, estado de Connecticut y del Instituto de Comunidad de Greenfield en Greenfield, Massachusetts. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad*

*de Boston y una Maestría en estudios estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Entre sus previas asignaciones se encuentran la de comandante de batallón en la Operación Iraqi Freedom de 2004 a 2005 e Instructor de Educación a Nivel Intermedio para oficiales del Componente de la Reserva en Nueva Inglaterra.*



(Ejército de EUA, Mayor Jorge I. Medina-Cintrón)

El Mayor Erick Vega y el Capitán Melvin Arreaga, ambos de la Guardia Nacional de Puerto Rico, colaboran en un estudio de casos de los países que participaron en la Crisis de Suez en 1956 empleando la metodología de los fines, vías y métodos en la Educación a Nivel Intermedio en el Campamento Bondsteel, Kosovo, 30 de septiembre de 2010.

resultados, debemos considerar los pensamientos de Hinds y Steele y cambiar nuestro método de enseñanza.

Una mejor estrategia para la educación militar profesional sería adoptar una filosofía educacional que se centra menos en los conocimientos y contenido y más en la capacidad de formular preguntas y presentar argumentos. El pensamiento crítico significa la capacidad de estructurar y defender un argumento empleando tanto el raciocinio y estándares intelectuales de responsabilidad epistémica como reconocer y argumentar en contra de las falacias lógicas que observamos en otros y en nosotros mismos. Un argumento no es el conflicto sino la capacidad de formular una conclusión lógica de un conjunto de premisas; el argumento significa sustentar una aseveración con el raciocinio. Una fuente de los estándares intelectuales que usamos para desarrollar los argumentos es el infame “Libro Azul”, *Miniature Guide to Critical*

*Thinking*, de Linda Elder y Richard W. Paul, que la mayoría de los oficiales del Ejército leen en algún momento de su educación militar profesional.

Considere las falacias como la deshonestidad que observamos en los comentaristas de los programas de entrevista en televisión o radio casi diariamente —apelaciones a la autoridad o al miedo, ataques ad hómitem, asuntos que distraen la atención del tema que se discute, hombres de paja, argumentos circulares (*begging questions*) y la extorsión emocional. El desarrollo y práctica de estos trucos (en buena fe pedagógica) es una manera eficaz de formar pensadores críticos porque saben que las trampas de la lógica pueden agudizar la comprensión. Dado que la lógica es muy importante para analizar la complejidad, dicha comprensión puede preparar a un soldado para enfrentar los rigores del ambiente operacional actual y las necesidades observadas del “mando tipo misión”.

Si prestamos atención a la doctrina, nos daremos cuenta de que el cambio en el pensamiento sobre la educación profesional tiene gran importancia estratégica. En la actualidad, aceptamos como elemento del dominio público que las operaciones militares desafían las reglas y denominan los “empeños humanos, caracterizados por la adaptación constante y mutua de tomar y dar, juegos y contra-juegos entre todos los participantes”.<sup>2</sup> Concordamos en el hecho de que la guerra trata de identificar y resolver problemas mal definidos, donde los expertos pueden discrepar sobre las distintas soluciones.<sup>3</sup> La doctrina del Ejército —Mando tipo Misión— acepta esta posibilidad y nos autoriza a ser poco convencionales si la situación lo justifica. En la Publicación de Referencia Doctrinal del Ejército (ADRP, por sus siglas en inglés) 6-0 se declara que es una “guía para la acción en lugar de un conjunto de reglas establecidas”, agregando que los líderes eficaces saben si la doctrina o adiestramiento ya no son relevantes y cuándo necesitan ser adaptados.<sup>4</sup> Esta no es una compensación legal; es un llamado para el pensamiento crítico honesto.

El problema es que tenemos un sistema de educación militar profesional que depende de una metodología educativa en la que los instructores son asesores para cada nueva promoción a fin de redescubrir verdades estereotipadas como lo hicieron sus predecesores. Si bien, de algunas maneras es un programa útil, el plan de estudios de la Educación a Nivel Intermedio para los Mayores es un ejemplo válido de dicho estancamiento. Usa el aprendizaje activo, con un programa de estudios dominado por ejercicios prácticos, debates en grupo, estudios de caso y tareas de redacción. Si bien la mayoría de los objetivos de aprendizaje están en la cima de la taxonomía de Bloom (síntesis, análisis y evaluación), los estudiantes reciben notas principalmente basadas en cómo emplear el contenido que les enseñan sus líderes de pequeño grupo.<sup>5</sup> Esta fórmula es opuesta al pensamiento crítico honesto.<sup>6</sup> Los estudiantes deben poder hacer más que recolectar y evaluar la información existente. Deben poder formular y defender las

hipótesis originales, aunque estas presunciones vayan en contra de la doctrina publicada. Si el pensamiento crítico es el objetivo de aprendizaje, esta flexibilidad mental no solo es prudente sino también imprescindible.

Presuponer que enseñar el “conocimiento, comprensión y empleo” de Bloom es más fácil que desarrollar el pensamiento creativo y crítico y, que los oficiales, a nivel operacional, pueden leer cualquier material necesario (tal como la doctrina) para apuntalar sus conocimientos en un proceso o procedimiento, debe ser aceptable reducir el énfasis que se hace en el papel que desempeña la doctrina en nuestro programa educacional. Eso no es un llamado para ignorar o descartar la doctrina como un principio. La estructura sirve un propósito útil para obstaculizar la búsqueda de “innovaciones intelectuales o estimular el comportamiento sin objetivo concreto”.<sup>7</sup> Los oficiales en el Ejército a favor de desarrollar una cultura de mando tipo misión saben que un exceso de pensamiento sistemático impide el pensamiento creativo y crítico. En un ambiente caracterizado por la ambigüedad, nuestra inclinación a desarmar el pensamiento en la hiper-racionalidad puede ocasionar que perdamos de vista la visión global y confundamos la compilación de productos por el juicio razonable.<sup>8</sup> Los oficiales deben poder rearmar y sintetizar las partes para perfeccionar su comprensión.<sup>9</sup>

### **Respondiendo a la objeción**

Los proponentes del plan de estudios, cargados del contenido de la educación militar profesional pueden argumentar, justamente, que el objetivo del programa es enseñar la capacidad de leer y comprender la doctrina para el liderazgo diverso del Ejército y que mi propuesta representa un desvío extremo de dicha intención. En la declaración de la misión del programa se expresa que la misión de la educación, a nivel intermedio, es “capacitar y entrenar a oficiales para que sean líderes adaptables que puedan pensar críticamente”. Este debate no es nada nuevo. Hace sesentaicinco años, mientras daba un discurso en la Universidad de Oxford, la novelista Dorothy Sayers comparó

nuestro método con el de aprender a tocar un instrumento musical de memoria. Podemos llegar a dominar canciones específicas y darnos golpes en el pecho por nuestro rendimiento, aunque no sea igual que conocer a cabalidad el instrumento y comprender la música. Si se nos pide tocar una nueva canción, nuestro limitado conocimiento nos obliga a memorizar nuevamente. Sayers lamentó que la sociedad simplemente había perdido las herramientas de aprendizaje, que nos centramos demasiado en el contenido establecido y, por lo tanto, no enseñamos el discernimiento.<sup>10</sup> Nuestra educación militar profesional se centra en “cómo pensar”, pero en recientes artículos, incluyendo el de Hinds and Steele, parece que hay resonancia con Sayers, de hecho, declara que estamos muy lejos de la cultura operacional que necesitamos.<sup>11</sup>

La defensa del contenido es simbólica de la cultura del Ejército y distintiva de la burocracia. En 2010, el Dr. James Pierce, estudió la cultura del Ejército a fin de buscar pruebas de si era suficientemente receptiva a esta adaptabilidad. Descubrió que, en ese entonces, no lo era, que estaba dominada por la estabilidad y control, reglas y políticas, coordinación para la eficacia y alta competitividad.<sup>12</sup> Sin embargo, también descubrió un fuerte deseo de forjar una cultura de mando tipo misión de innovación y creatividad, de aceptación de riesgos y con énfasis en la flexibilidad y prudencia. En muchas grandes organizaciones, la enseñanza y aprendizaje existen para afirmar el papel que desempeña la doctrina de la organización, no para ampliar el conjunto de conocimientos. La protección de “lo que es” crea un prejuicio institucional contra el cambio y cuando enfrentan llamados para la reforma, frecuentemente, los líderes de una organización obstruyen estos llamados con un debate de antiguas verdades en nuevas formas, que aceptan y conservan en el corazón estas “aceptables insensateces menores”.<sup>13</sup>

El mando tipo misión requiere que hagamos más que permitir herejías menores. Nos exige capacitar “iconoclastas” —líderes que pueden desafiar el modo de hacer las cosas para crear soluciones innovadoras en cualquier ambiente operacional. Una metodología educacional basada

en un método empírico es la mejor forma de desarrollar a estos “iconoclastas”, porque trata el cuestionamiento e inequívocamente los buenos inquisidores son mejores pensadores.<sup>14</sup> En un aula de clase que se centra en el cuestionamiento, a los estudiantes se les exige siempre usar sus propias ideas —no las ideas de otros— y exponer pruebas para sustentar sus afirmaciones o inquisiciones. El acto de preguntar y contestar no se da entre el estudiante y el maestro, más bien entre los mismos estudiantes. Buscan respuestas en cuanto a su carencia de comprensión, brecha de conocimientos o errores conceptuales, no sobre las instrucciones del maestro.<sup>15</sup> Además, no hay respuestas incorrectas, ya que evaluar una respuesta como correcta o incorrecta no es la meta. La meta es evaluar la calidad del pensamiento que llevó al estudiante a encontrar la respuesta, que requiere usar los estándares intelectuales o dividir nuestro pensamiento en elementos distintos para “mejorar y remodelar según sea necesario”.<sup>16</sup> A fin de apreciar la necesidad del cambio se requiere tomar en consideración el pensamiento como una actividad social en la que los estudiantes aprenden activamente a cómo compartir sus ideas y a debatir con la finalidad de encontrar la mejor solución y no la de ganar una competencia.<sup>17</sup>

---

***El mando tipo misión requiere que hagamos más que permitir herejías menores. Nos exige capacitar “iconoclastas”...***

Según la autora y psicóloga Deanna Kuhn, el buen pensamiento surge del discurso en el que participan las personas para avanzar sus metas individuales o compartidas.<sup>18</sup> Kuhn explica que el buen pensamiento es función del valor percibido de dicho pensamiento y que las personas prefieren la conveniencia que la calidad, si un grupo piensa que el consenso es supremo. El Dr. Irving Janis llegó a una conclusión similar en 1971. Él denominó esta función el “pensamiento grupal” y demostró cómo las normas del grupo, tal como

esta, obstaculizan el pensamiento con resultados predeciblemente desastrosos.<sup>19</sup>

Muy a menudo, consideramos el debate hostil a la cooperación, pero argüir no es lo mismo que pelear. Estamos acostumbrados a escuchar argumentos no cualificados que parecen más una serie de “monólogos egocéntricos” en los que los participantes no tienen ninguna obligación de modificar sus opiniones en respuesta a las opiniones de otros.<sup>20</sup> Por esta situación, solo toleramos el debate si no retrasa el consenso del grupo.<sup>21</sup> El debate bien dirigido ayuda a los líderes a discernir entre los hechos y las opiniones y a vincular las conclusiones con las pruebas, mientras se evita caer en las trampas cognitivas familiares tales como la “causa falsa” o una “apelación a una autoridad no calificada”.<sup>22</sup> El debate también ayuda a los líderes a ampliar sus puntos de vista y genera nuevas alternativas.<sup>23</sup> El debate es útil aún en los casos donde hay acuerdo inicial, porque genera nuevas preguntas, lo que nos hace enfrentar las presunciones y prejuicios escondidos. El mismo, no debe terminar con una simple tolerancia de la opinión contraria —donde todos “conducen que no conducen”. El debate eficaz termina con una síntesis de todos los puntos de vista y una mejor comprensión colectiva de las dimensiones del problema antes de seguir adelante para identificar las soluciones.

### **Las consecuencias del liderazgo del Ejército**

En el mando tipo misión, este cambio es crucial porque el mismo carácter de los problemas mal definidos es que no tienen respuestas aparentes o distintas. La capacidad de un estado mayor militar de lidiar con las dimensiones de un problema puede mostrar ser más valioso que intentar descifrar una solución.<sup>24</sup> La capacidad del debate bien dirigido no se da naturalmente, por lo tanto, resulta imprudente presumir que los líderes operacionales simplemente la adquieren durante su carrera o en sus estudios. La capacidad de pensar bien requiere entrenamiento y práctica.<sup>25</sup> Si la educación a nivel intermedio estuviera estructurada con base en el pensamiento crítico y no en el contenido, los estudiantes dedicarían mucho menos de las 300

horas aprendiendo el contenido prescrito por el programa de estudios (en el que siempre solo hay un corto periodo para debatir algunas insensateces menores antes de que la discusión de paso a la presión de continuar avanzando al siguiente módulo). Por lo contrario, aprenderían más a cómo crear y compartir los conocimientos que se desarrollan a través del proceso de solución de problemas.

Actualmente, los egresados de la educación a nivel intermedio ejecutan un ejercicio de 60 horas, al final de curso, en el que ponen en práctica lo que aprendieron en las primeras 240 horas. Debería ser lo contrario. Deberían comenzar con un problema complejo con poca orientación (un ambiente ambiguo) y no solo contar con días —si es que no semanas— para desarrollar hipótesis, investigar, aprender el contenido y redactar sus argumentos y conclusiones. El asesor del cuerpo docente debe orientarlos y hacerlos responsables del rigor intelectual y razonamiento convincente. Notablemente, deben ser responsables de los estándares de documentación de materiales de consulta evidenciados en los buenos artículos de investigación. Los asesores jamás deben proporcionar las respuestas. Preveamos un programa similar a lo que extraordinariamente hizo la Escuela de Guerra Superior Naval en la década de los años 30, cuando líderes tal como William “Bull” Halsey no solo intercambiaron ideas sino que tuvieron la oportunidad de poner a prueba sus “teorías favoritas” en un ambiente sin restricciones.<sup>26</sup>

---

***Preveamos un programa similar a lo que extraordinariamente hizo la Escuela de Guerra Superior Naval en la década de los años 30, cuando líderes tal como William “Bull” Halsey no solo intercambiaron ideas sino que tuvieron la oportunidad de poner a prueba sus “teorías favoritas” en un ambiente sin restricciones.***

Este tipo de programa responde a un conjunto más diverso de estilos de aprendizaje y

características de personalidad. La sustentación de ideas a través de discusiones bien dirigidas estimula el discurso y reflejo, no la aprobación ni la victoria y, los pensadores contempladores tienen tiempo suficiente para procesar y elaborar respuestas. Incluso, la manera en que el cuerpo docente requiere que los estudiantes desarrollen y planteen preguntas aclaradoras o desafiantes debe fomentar el aprendizaje y una mejora de las capacidades de pensamiento crítico.

La adaptación de una estrategia educacional a tal grado presenta tanto riesgos como pros y contras y, se necesita estar preparados para aceptarlos o mitigar sus efectos. Por ejemplo, al permitir el debate sobre grandes insensateces se acepta que, a medida que los estudiantes investigan su trabajo de clase, pueden concluir que la doctrina actual es imprudente, o hasta epistemológicamente desdeñosa. Un seminario puede completamente ignorar el modo tradicional de hacer las cosas y la doctrina. Estos representan riesgos prudentes. El moderador puede pedir que los participantes del seminario regresen a la doctrina para explicar por qué no aceptan partes de la misma. Cuando se les pide poner en práctica las lecciones (cuando regresan a sus servicios asignados), tendrán una comprensión más aguda de las ventajas y desventajas de la doctrina y pueden ser mejoradas con el uso en el campo. Además, los estudiantes tendrán un mejor sentido de las circunstancias que sugieren abandonar el modo tradicional de hacer las cosas para trazar su propio camino.

### **¿Es peligroso ignorar el modelo de aprendizaje actual?**

Hay otro riesgo en una metodología de investigación. Algunos estudiantes pueden egresar de un programa de educación militar profesional sin el mismo nivel de conocimientos básicos de las operaciones encontradas en el modelo de aprendizaje actual. Con casi 300 horas dedicadas al estudio y aprendizaje, esto es improbable. Todavía hay tiempo suficiente para dominar los elementos fundamentales y las universidades que usan esta metodología afirman que contar con una apreciación de la investigación y reflejo, es más

valioso para alcanzar el éxito que solo basarse en los conocimientos establecidos y aceptados.<sup>27</sup> Los estudiantes tendrán la confianza y motivación de adquirir los conocimientos necesarios a través de la lectura y se sentirán más inclinados a evaluar esta nueva información por sí solos. De haber algo en lo que respecta a los pros y contras, sería algo positivo; es decir, ganar estudiantes que puedan pensar crítica y creativamente en lugar de tener expertos doctrinales que se convierten en lo que el Profesor Greg Foster denomina prisioneros de la “mentalidad militar”.<sup>28</sup>

Independientemente de los riesgos, se presentan oportunidades. El contar con líderes operacionales de todas las ramas militares presenta una oportunidad de estandarizar el significado del pensamiento crítico y destacar el mensaje de que esto no solo es una actividad que se lleva a cabo en el aula de clase. Indistintamente de su especialidad militar o nivel educativo, los líderes se darán cuenta de que esta metodología es un modelo para la interacción de todo el estado mayor. Estos egresados también ejercerán gran influencia en el futuro de la profesión. Aún si tienen conflictos con sus pares u oficiales superiores más interesados en las respuestas fáciles o que prefieren racionalizar en lugar de tomar decisiones, ellos todavía pueden hacer que florezca la imaginación, el debate y el pensamiento crítico en los aspectos donde tienen control.

Sin preocuparse de cómo estructurar el curso, la intención es maximizar el tiempo en que los estudiantes puedan trabajar cara a cara para practicar el proceso de cuestionar y debatir, a fin de sentirse cómodos con la ambigüedad y minimizar el tiempo permitido para que los procesos familiares nos pongan en peligro de regresar a la comodidad de las antiguas *verdades*.

Hay algo de ironía en la pregunta sobre qué hacer con respecto al pensamiento crítico, ya que el mismo es un problema mal definido sin solución simple. Sin embargo, el imperativo estratégico es evidente y exige el pensamiento disciplinado pero “poco ortodoxo”.

La educación militar profesional de hoy en día intenta equilibrar los conocimientos con



(Ejército de EUA, Sato, 2º James E. Zingog)

El General de División Bill Gerety, Comandante del 80º Comando de Adiestramiento, Componente de la Reserva del Ejército de EUA, conversa con los estudiantes que asisten al curso de Educación a Nivel Intermedio de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, realizado por la 7ª Brigada de Adiestramiento de Guerreros del 7º Comando de Apoyo Civil, Componente de la Reserva del Ejército de EUA en el Campamento Normandy, Grafenwoehr, Alemania, 29 de julio de 2012.

el pensamiento crítico, pero no cumple con el estándar, lo que produce oficiales bien entrenados en cuanto al contenido, sin embargo, no pueden ver más allá de “lo que es”. A nuestros oficiales se les debe proporcionar una experiencia educativa acorde con las exigencias del ambiente operacional de hoy en día, donde pueden conceptualizar lo “que debe ser”. Una anécdota de la Escuela Superior de Guerra del Ejército relacionada con un comentario sarcástico por parte de un General que capta el

sentimiento de esta elección es. “Ya no envíen a oficiales que comprenden el sistema y comiencen a enviar a los que pueden identificar soluciones creativas para los problemas imprevisibles”.<sup>29</sup> Al adoptar un modelo de aprendizaje basado en la investigación, podemos convertir todas las instalaciones de educación militar profesional en laboratorios de liderazgo centrados en la formación de pensadores críticos para poder enviar el tipo de líderes operacionales que necesita el General.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hinds, Ryan y Steele, John, “Army Leader Development and Leadership: Views from the Field,” *Military Review* (enero-febrero de 2012): p. 43.
2. La Publicación de Referencia Doctrinal del Ejército (*Army Doctrinal Reference Publication - ADRP*) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], mayo de 2012), p. 1-1.
3. Klein, Gary A., *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge: The MIT Press, 1999), 128.
4. La *ADRP* 6-0, p. vii.
5. El programa de estudios común de la Educación a Nivel Intermedio (*Intermediate Level Education - ILE*), págs. 14-15.
6. Stillings, Neil y Wenk, Laura, “Assessing Critical Thinking in a Student-Active Science Curriculum,” 1999, de <http://helios.hampshire.edu/Inspector/NSF-LIS/crit-think.pdf>, 4 (15 de marzo de 2010).
7. Galbraith, John K., *The Affluent Society*, edición del 40º aniversario

(Boston: Houghton Mifflin, 1998), p. 16.

8. Klein, p. 269.

9. Harter, Nathan, *Clearings in the Forest: On the Study of Leadership* (West Lafayette, Indiana: Purdue University Press, 2006), p. 55.

10. Sayers, Dorothy, *The Lost Tools of Learning* (1947), de <http://guttenberg.ca/ebooks/sayers-lost/sayers-lost-00-h.html> (febrero de 2012).

11. Gerras, Steven J., "Thinking Critically about Critical Thinking: A Fundamental Guide for Strategic Leaders," Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2008, de [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/crit\\_thkg\\_gerras.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/crit_thkg_gerras.pdf), 2 (febrero de 2010).

12. Pierce, James G., "Is the Organizational Culture of the U.S. Army Congruent with the Professional Development of its Senior Level Officer Corps?" (2010), de <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil>, p. iv (2010).

13. Galbraith, p. 9.

14. King, Alison, "Inquiring minds really do want to know: Using questioning to teach critical thinking," en Ludy T. Benjamin, R.S. Daniel, Charles L. Brewer, y Michelle R. Hebl, eds., *Handbook for Teaching Introductory Psychology*, tomo 2, 2000, p. 122.

15. King, p. 122.

16. Elder, Linda y Paul, Richard W., *Critical and Creative Thinking* (Dillon Beach, California: Foundation for Critical Thinking, 2004), p. 22.

17. Ruggiero, Vincent Ryan, *Teaching Thinking Across the Curriculum*

(Nueva York: Harper & Row, 1988), p. 74.

18. Kuhn, Deanna, *Education for Thinking* (Cambridge: Harvard University Press, 2005), p. 14.

19. Janis, Irving L., "Groupthink," *Psychology Today*, 5(6) (1971): págs. 43-46, 44.

20. Kuhn, p. 125.

21. Ibid., p. 114.

22. Gerras, p. 20.

23. Harter, p. 80.

24. "Building shared understanding of wicked problems," *Rotman Magazine*, invierno de 2009, págs. 16-20, de [http://www.cognexus.org/Rotman-interview\\_SharedUnderstanding.pdf](http://www.cognexus.org/Rotman-interview_SharedUnderstanding.pdf), 18 (15 de marzo de 2010).

25. Kuhn, p. 116.

26. Hattendorf, John B.; Simpson, III, B. Mitchell y Wadleigh, John R., *Sailors and Scholars* (Newport, Rhode Island: Naval War College Press, 1984), p. 139.

27. Entrevista al Aaron Berman, 24 de febrero de 2010.

28. Foster, Gregory D., "True Transformation," *Armed Forces Journal*, 147(5) 24-39 (2009): p. 28.

29. Reed, G., (Profesor Asociado, Universidad de San Diego, ex miembro del cuerpo docente de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y Coronel retirado), correo electrónico al autor, 30 de enero de 2010.

# La evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente

Coronel (R) Clinton J. Ancker, III, Ejército de EUA

**A** FINES DE 2009, el entonces comandante del Comando de Entrenamiento y Doctrina (TRADOC), general Martin Dempsey, ordenó al Ejército re designar lo que había sido “la función de guerra de mando y control” a la “función de guerra de mando tipo misión”. Esto fue el punto culminante de una larga evolución del concepto del mando tipo misión en el Ejército de EUA. A fin de comprender dicha evolución, debemos comprender lo que es el mando tipo misión.

En la doctrina actual se considera el mando tipo misión tanto una filosofía como una función de guerra. En la Publicación de la Doctrina del Ejército (ADP) 6-0, *Mission Command*, se explica la filosofía del mando tipo misión como “el ejercicio de autoridad y dirección por el comandante que usa las órdenes tipo misión para permitir una iniciativa disciplinada coherente con la intención del comandante a fin de facultar a líderes ágiles y adaptables en la ejecución de las operaciones terrestres unificadas”.<sup>1</sup>

En la Publicación de Doctrina de Referencia del Ejército (ADRP) 3-0, *Unified Land Operations*, se describe la función de guerra del mando tipo misión como “las tareas y sistemas afines que desarrollan e integran las actividades que permiten que un comandante equilibre el arte de mando y la ciencia de control para integrar las otras funciones de la conducción de guerra”.<sup>2</sup>

Los importantes principios del mando tipo misión que se encuentran en la ADP 6-0 incluyen las órdenes tipo misión —directivas que hacen



(Archivos Nacionales de EUA)

Tres comandantes de campo durante una conferencia improvisada con el comandante supremo. De izquierda a derecha, el general Dwight D. Eisenhower, teniente general George S. Patton, hijo y teniente general Courtney Hodges, 28 de marzo de 1945.

énfasis en los subalternos en cuanto a los resultados por obtener y no cómo deben obtenerlos”.<sup>3</sup>

Dos otros principios esenciales que nos ayudan a comprender el mando tipo misión son la iniciativa disciplinada y la intención del comandante.

La iniciativa disciplinada es la acción en ausencia de órdenes, si las existentes órdenes ya no corresponden con la situación, o si surgen oportunidades o amenazas imprevistas... Los comandantes dependen de las acciones de sus subalternos y los subalternos toman las medidas necesarias para desarrollar la situación...

---

*El Coronel (Retirado) Clinton J. Ancker, III, es el director de la Dirección de Doctrina de Armas*

*Combinadas en el Centro de Armas Combinadas, en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas.*

La intención del comandante define los límites en los cuales los subalternos pueden ejecutar la iniciativa. Les da a los subalternos la autorización para emplear su juicio en situaciones ambiguas y urgentes porque comprenden el propósito, tarea clave y estado final deseado de la misión... Por medio de la iniciativa disciplinada, los subalternos... llevan a cabo la coordinación necesaria y toman medidas apropiadas, en caso de que las existentes órdenes ya no correspondan con la situación.<sup>4</sup>

Estas ideas no son nuevas. No hay ejemplo más válido que la orientación dada por el general Grant al general Sherman en 1864:

Sugiero que se acerque lo más posible al Ejército de Johnson, destrúyalo y penetre en el interior del país del enemigo lo más adentro posible, infligiendo la mayor cantidad de daños posibles contra sus recursos de guerra. *No sugiero imponerle un plan de campaña detallado, solo establecer el trabajo según se desea que sea realizado y permitir que lo lleve a cabo a su manera.* (Énfasis agregado por el autor).<sup>5</sup>

### El mando tipo misión de los primeros manuales

En el presente artículo, se traza la evolución del mando tipo misión en la doctrina, principalmente, a través de los manuales de mayor categoría que rigen las operaciones de armas combinadas. Hasta 1905, no había verdaderos manuales de armas combinadas, solo manuales de las distintas especialidades militares. (Véase Kretchnik, *U.S. Army Doctrine*, para una discusión de la evolución de nuestros manuales de mayor categoría.)<sup>6</sup>

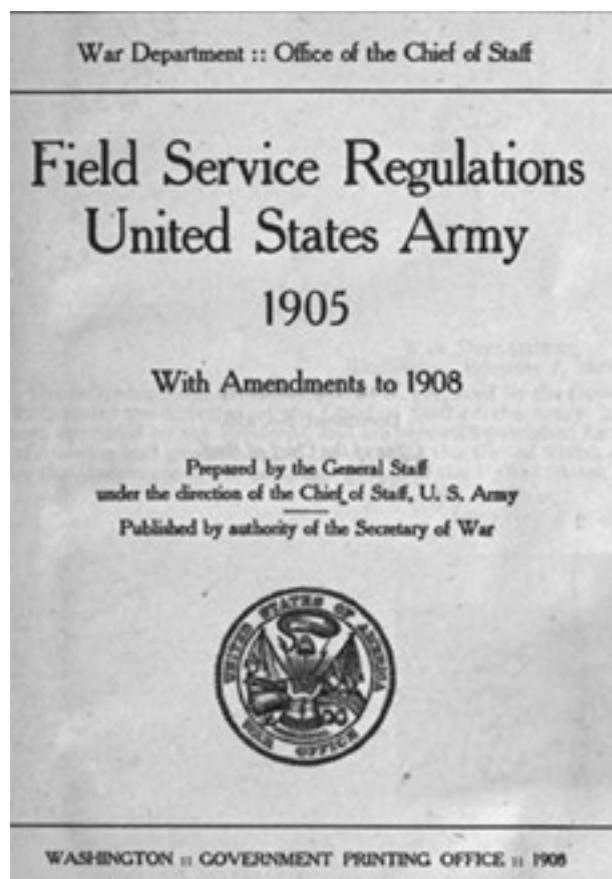
En 1905, el Ejército publicó los *Field Service Regulations* (Reglamentos del Servicio de Campaña - FSR), el primer auténtico manual de armas combinadas aprobado por el Departamento de Guerra. En el mismo se exponen las siguientes palabras directamente relacionadas con el actual mando tipo misión:

Una orden no debe violar el campo de acción del subalterno. Debe contener todo lo que va más allá de la autoridad independiente

del subalterno, pero nada más. Si la transmisión de las órdenes implica un tiempo significativo, durante el cual la situación puede cambiar, deben evitarse instrucciones detalladas. La misma regla sigue siendo válida si las órdenes pueden llevarse a cabo en circunstancias que el originador de la misma no puede completamente prever; en dichos casos, las *cartas de guía* son más apropiadas. Deben hacer hincapié en la *meta a lograr* y dejar abierto qué medios emplear.<sup>7</sup>

En otra sección del manual, se encuentra lo siguiente: “Los comandantes de grandes unidades, a los que se les han asignado sectores del frente y metas intermedias se les debe otorgar la autoridad de libertad de acción e iniciativa para poder aprovechar las oportunidades de avanzar hacia el enemigo”.<sup>8</sup>

La primera cita antes mencionada fue repetida casi, palabra por palabra, en toda publicación de



Los Reglamentos del Servicio de Campaña, 1905.

los FSR desde 1910 hasta 1949. Esto fue explicado con más detalle en los FSR de 1914 en el prefacio redactado por el entonces Jefe de Estado Mayor del Ejército, general de división, Leonard Wood:

A los oficiales y soldados de todo rango y grado se les otorga un nivel irrefutable de independencia en la ejecución de las tareas asignadas y se prevé que éstos demuestren la iniciativa necesaria para enfrentar las distintas situaciones según se presenten. Toda persona, desde el comandante de mayor jerarquía hasta el soldado raso de menor jerarquía, siempre debe tener en mente que no tomar las medidas necesarias y pasar por alto las oportunidades que se presenten, merecerá una censura más severa que el tomar una decisión errada con respecto a los medios.<sup>9</sup>

Esta es una clara invocación de una de las ideas clave en el mando tipo misión, la de la iniciativa individual y la necesidad de tomar decisiones en ausencia de información u órdenes. En los FSR de 1914, también se declara lo siguiente:

Los comandantes de las unidades subordinadas no pueden alegar una ausencia de órdenes ni la falta de órdenes como excusa por la inactividad en una situación en la que la acción, por su parte, es necesaria, o si un cambio en la situación en la cual se basaron las órdenes emitidas hace poco práctico o imposible la ejecución de las mismas. Si el comandante subalterno sabe cuál es el plan general —el objetivo a la vista— una falta de iniciativa por su parte es inexcusable.<sup>10</sup>

De este modo, comprender la intención del comandante (el objetivo a la vista) y la necesidad de tomar las medidas necesarias en caso de que las circunstancias cambien, incluso, en ausencia de órdenes, fue sólidamente establecida antes de nuestra participación en la Primera Guerra Mundial.

Los FSR de 1923 captaron las lecciones de la Primera Guerra Mundial. El énfasis en los elementos del mando tipo misión siguió casi inalterado. Todas las antes mencionadas citas de 1905 y 1914

fueron repetidas, palabra por palabra, en 1923. En la versión de 1923, también se observa que algunas operaciones requieren más iniciativa y descentralización (el último término fue usado, por primera vez en 1923) cuando se declaró lo siguiente: “la persecución eficaz requiere poner en práctica, al máximo, el liderazgo y el ejercicio de iniciativa, en todos los niveles de mando... la amplia descentralización en la asignación de tareas y el control de la artillería de apoyo”<sup>11</sup>

Tanto en los FSR interinos de 1939 (dualmente designados como el Manual de Campaña (Field Manual - FM) 100-5, *Operations*) y en los FSR de 1941, se incluyeron gran parte de las declaraciones de la versión de 1923, incluso, “pasar por alto las oportunidades que se presenten, merecerá una censura más severa que el tomar una decisión errada” y “una unidad subordinada no puede alegar una ausencia de órdenes o el no recibir órdenes como excusa por la inactividad en una situación si la acción por su parte es esencial”.<sup>12</sup> Además, ampliaron la discusión sobre la necesidad de la iniciativa en diversos lugares, la cual citaron como una característica deseada de los líderes.

La versión de 1944, publicada durante la Segunda Guerra Mundial, incluyó muchos de los mismos puntos previamente discutidos, sin embargo, la iniciativa desempeñó un papel más importante. Nuevamente, fue mencionada con respecto a la inculcación de este concepto en las personas, pero también se destacó en muchos otros lugares en el manual, en los párrafos que tienen que ver con el apoyo de artillería, operaciones ofensivas, persecución, operaciones urbanas y operaciones de selva.<sup>13</sup> Probablemente, el respaldo más fuerte para la iniciativa, en ese entonces, fue la siguiente declaración: “Si las condiciones limitan la capacidad del comandante de ejercer una influencia oportuna y directa sobre la acción, se debe depender, en gran medida, de la iniciativa por parte de los subalternos”<sup>14</sup>

En este manual también se destacó el requisito de la comprensión mutua y la descentralización, como se muestra a continuación:

Por lo regular, se recomiendan las discusiones personales entre el comandante superior y sus subalternos quienes llevarán a cabo sus órdenes, para que los últimos puedan llegar a una comprensión acertada de los planes e intenciones de su oficial superior... Frecuentemente, se puede lograr un mejor apoyo o coordinación a través del control descentralizado, tal como en las marchas o en situaciones que cambian vertiginosamente.<sup>15</sup>

Cinco años después, en 1949, nuevamente se actualizó el FM 100-5, en el cual se conservó mucho del material de la versión de 1944. Nuevamente, la iniciativa se destacó de manera significativa. Por ejemplo, en el prefacio, se declara lo siguiente: “Se debe evitar reglas y métodos establecidos. Estos limitan la imaginación e iniciativas esenciales en la conducción exitosa de la guerra. Los mismos

proporcionan al enemigo un patrón establecido de operaciones que puede contrarrestar con más facilidad”.<sup>16</sup>

---

***Se debe evitar reglas y métodos establecidos. Estos limitan la imaginación e iniciativas esenciales en la conducción exitosa de la guerra.***

La importancia de la iniciativa individual fue destacada en ocho párrafos, que tratan situaciones distintas en donde la iniciativa era el elemento clave para lograr el éxito.<sup>17</sup> Por último, se discutió la descentralización en un párrafo importante que delineó cuándo era deseable y necesario.



(Armada de EUA)

El almirante James O. Richardson, Armada de EUA, rinde juramento antes de dar testimonio durante una investigación del Congreso sobre el ataque japonés contra Pearl Harbor, el 7 de diciembre de 1941. El almirante Richardson fue el Comandante en Jefe de la Flota de EUA desde enero de 1940 hasta febrero de 1941.

Las situaciones que necesitan este tipo de control descentralizado son situaciones tácticas confusas; la necesidad de actuar con rapidez a grandes distancias; o las operaciones en áreas extensas en donde el control centralizado es poco práctico debido a las dificultades en la transmisión de señales.<sup>18</sup>

En la edición de 1949, había un apéndice interesante (repetido solo en 1954), *The Lessons of the Pearl Harbor Attack*, el resultado de una investigación llevada a cabo por el Congreso. Según el apéndice—

El Jefe de Estado Mayor aprobó la sencillez, validez e idoneidad de la conducción de la guerra... [y] ordenó que los 25 principios fueran analizados en todo el Ejército y explícitamente enunciados en los manuales de campaña pertinentes y otras publicaciones.<sup>19</sup>

La siguiente secuencia de citas del apéndice se relaciona con el mando tipo misión:

Las órdenes emitidas a subalternos deben ser claras y explícitas y tan escuetas como consistentemente claras... para garantizar que se comprendan las intenciones del comandante. De ser necesario, se deberá poner a un subalterno en una posición en la que deberá actuar según su propio juicio y se deberá expresar claramente el objetivo que se desea lograr.

Los comandantes subalternos no solo deben comprender las órdenes de sus oficiales superiores sino también las intenciones que las inspiran.

Deben emplearse a oficiales de enlace, que están... completamente conscientes de la situación e intenciones del comandante superior para garantizar que los oficiales subalternos y el comandante superior obtengan... una comprensión mutua de los planes y órdenes.

Si el oficial subalterno está cerca, las discusiones personales entre el comandante

superior y los subalternos... deben tomar lugar para que los subalternos puedan llegar a una comprensión acertada de los planes e intenciones del comandante superior.

Por lo regular, debe evitarse todo procedimiento que limite la imaginación o iniciativa de los comandantes subalternos.

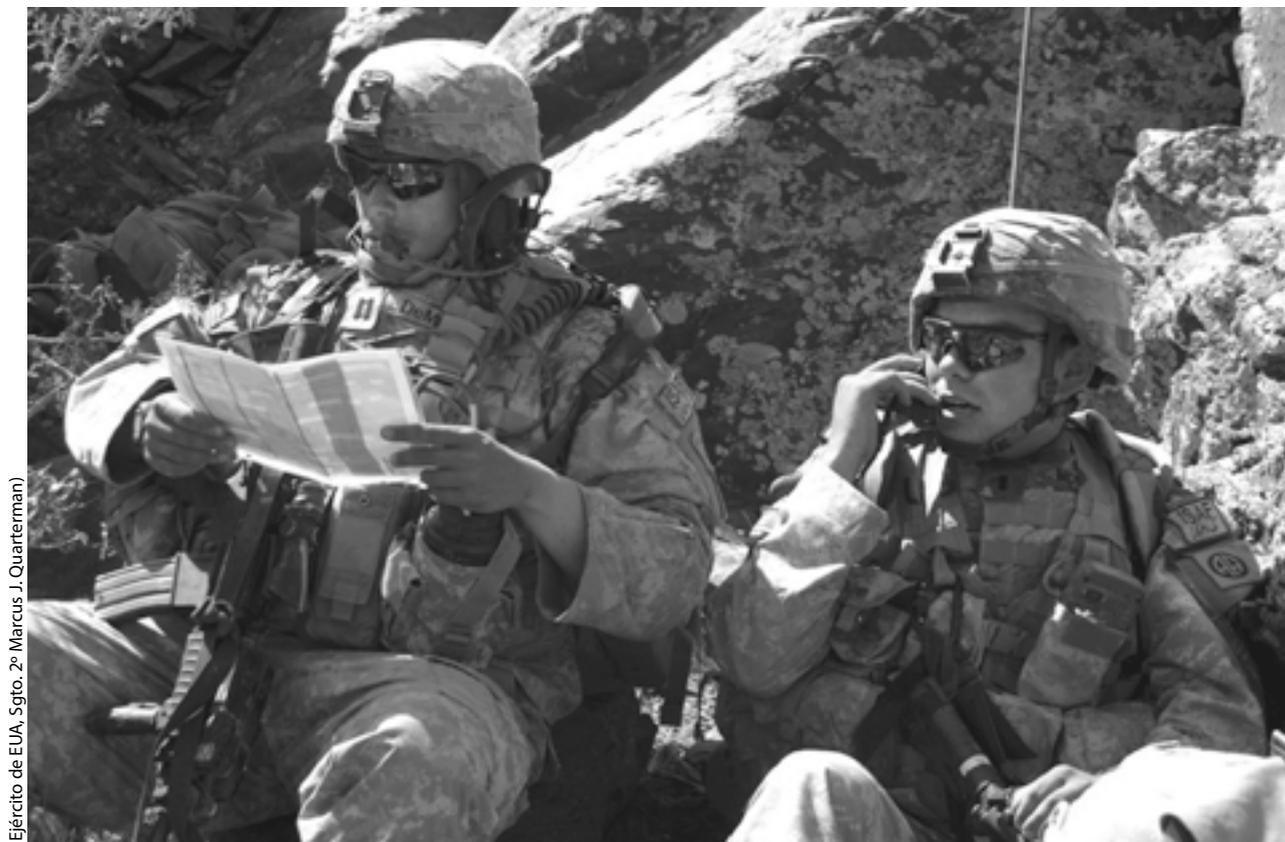
*Todo* comandante debe comprender a cabalidad los deseos e intenciones de sus comandantes superiores. No solo debe estar familiarizado con sus órdenes sino también estar seguro de que comprende la intención que subyace las órdenes.<sup>20</sup>

La versión de 1962 del FM 100-5, si bien es más corta que las dos anteriores, contiene información significativa relacionada con el mando tipo misión. Se mencionaron específicamente el concepto de la planificación centralizada y la ejecución descentralizada, en donde la palabra descentralización aparece en 12 párrafos.<sup>21</sup> La iniciativa individual se mencionó en siete párrafos —incluyendo una sección titulada “Iniciativa”.<sup>22</sup> Más notable es el primer uso del término “órdenes tipo misión” Si bien el término no fue definido, en el manual se destacó el permitir el máximo nivel de libertad de acción, el cual se vinculó a la iniciativa individual:

Las órdenes deben ser oportunas, sencillas, claras y concisas. Se usan las órdenes tipo misión con un mayor grado práctico, pero deben proporcionar el concepto o intención del comandante para garantizar que los comandantes subalternos, que actúan bajo su propia iniciativa, canalicen sus esfuerzos hacia el logro del objetivo general.<sup>23</sup>

La importancia de la ejecución descentralizada y la iniciativa individual quedó demostrada en lecciones tal como la siguiente:

La guerra moderna exige la acción rápida, la descentralización y el alto nivel de iniciativa individual. Las instrucciones detalladas frecuentemente deben ceder el paso a la amplia dirección que los subalternos pueden



(Ejército de EUA, Sgto. 2º Marcus J. Quarterman)

El capitán Christopher Demure, Comandante de Compañía del 2º Batallón del 508º Regimiento de Infantería de Paracaidas, consulta su tarjeta de terreno y lista de tareas y el teniente primero John Morris establece comunicaciones, mientras que realizan una búsqueda de talibanes y escondites de armas en las montañas en la provincia de Andar Afganistán, 6 de junio de 2007.

interpretar e implementar según la situación prevaleciente durante la ejecución.<sup>24</sup>

En el apéndice también se incluyeron lecciones aprendidas en cuanto a la fluidez del campo de batalla y la necesidad de permitir que los comandantes subalternos tomen sus propias decisiones.

Por lo regular, la misión se expresa en términos suficientemente amplios para permitir que el comandante tenga una considerable libertad a fin de determinar su curso de acción. A medida que se desarrolla el combate, se puede prever modificaciones y cambios en la misión. Mientras más fluida llegue a ser la situación, la misión, según sea el caso, podrá ser ampliada con una mayor dependencia en cuanto a la iniciativa de los comandantes subalternos.<sup>25</sup>

Con respecto al mando tipo misión, la edición de 1968 solo fue un reajuste menor de la de 1962. Gran parte de la discusión en cuanto a la

iniciativa individual y la descentralización fue copiada exactamente del manual de 1962. En 1968 se reafirmaron las órdenes tipo misión:

Por lo regular, las operaciones de guerra Fría implican órdenes tipo misión. Si bien se dictarán los límites de la autoridad que ejerce el comandante, especialmente, en relación con la responsabilidad de funcionarios diplomáticos, el comandante recibirá la libertad de acción necesaria para determinar la mejor manera de cumplir su misión asignada.<sup>26</sup>

El manual de 1976, publicado después de la guerra en Vietnam y la guerra árabe-israelí en 1973, reflejó una gran divergencia de los manuales del pasado. Sacó provecho de muchas lecciones de la experiencia israelí y estaba más centrado en la tecnología que los previos manuales. Se observó que en el aspecto central del manual, la “Defensa Activa”, se requiere mucho más control de las operaciones que en el pasado. Por ejemplo, en

un extracto se expresa lo siguiente: “El combate debe ser controlado y dirigido para que el máximo efecto de fuegos y maniobra se centre en los lugares decisivos”.<sup>27</sup> En otro párrafo se incluye lo siguiente:

El requisito principal es que los comandantes estén en posiciones avanzadas donde puedan observar, sentir y controlar el combate... no desde la guerra entre el Norte y el Sur [N. del T.: la Guerra Civil de EUA] los comandantes de brigada y división estarán personal y estrechamente involucrados en la dirección de elementos de combate en el campo de batalla.<sup>28</sup>

Estas afirmaciones indican una preferencia por un control mucho más estrecho del combate que el observado en los manuales anteriores. La frase “planificación centralizada y ejecución descentralizada” no está en el manual de 1976 y hay poco traslado de ideas relacionadas con el mando tipo misión de los previos manuales. A diferencia de los párrafos antes mencionados, hay un *solo* párrafo en el manual que trata, específicamente, el tema de órdenes tipo misión:

La fibra de nuestro Ejército radica en la *descentralización* de la responsabilidad y autoridad del comandante en el terreno. No podemos darnos el lujo de perder esta eficacia de combate adicional derivada de las acciones inteligentes de líderes adiestrados que operan en un sistema de órdenes tipo misión. De esta manera, a todo oficial se le debe inculcar la idea de que el éxito depende de la destreza, *iniciativa* e imaginación con las que busca cumplir la misión asignada según la intención y concepto del comandante.<sup>29</sup>

Con respecto al mando tipo misión, el manual de 1976 dio un paso hacia atrás. Salvo el párrafo antes mencionado, a los elementos del mando tipo misión se les dio poca atención y las ideas compensatorias parecieron ser más una confirmación y acuerdo.

La versión de 1982 del FM 100-5 representa un hito importante en la evolución del mando tipo misión. Todos los componentes del mando tipo misión están en su lugar —un gran adelanto de la versión de 1976 y, de hecho, de todos los manuales anteriores. Con la aprobación del Combate

Aeroterrestre, el manual también puso gran hincapié en los elementos clave del mando tipo misión e hizo evidente que estos eran elementos clave en el éxito del Combate Aeroterrestre. Por ejemplo, uno de los cuatro principios del Combate Aeroterrestre fue la siguiente iniciativa:

La iniciativa implica un espíritu ofensivo en la conducción de todas las operaciones. El propósito subyacente de todo enfrentamiento con el enemigo es adueñarse o retener la independencia de acciones. A fin de hacerlo, debemos tomar decisiones y actuar más rápidamente que el enemigo para desorganizar sus fuerzas y mantenerlo desequilibrado. A fin de conservar la iniciativa, los subalternos deben actuar independientemente en el contexto de un plan central... Deben desviarse, de manera decisiva de la prevista línea de combate en caso de que se presenten oportunidades que podrían acelerar la misión central de la fuerza superior... La improvisación, iniciativa y agresividad —rasgos que históricamente han distinguido al soldado estadounidense— deben estar sumamente arraigados en nuestros líderes.<sup>30</sup>

En este punto, nuevamente, se encuentran dos elementos clave del mando tipo misión, la iniciativa disciplinada (*los subalternos deben actuar, independientemente, en el contexto del plan central*) de acuerdo con la intención del comandante (*para acelerar la misión central de la fuerza superior*). Hay otros diez párrafos en los que se destaca la importancia central de la iniciativa individual para el éxito del Combate Aeroterrestre.<sup>31</sup> Otro gran adelanto en 1982 fue una discusión más robusta de las órdenes tipo misión, en la que nuevamente se vinculó la intención del comandante con la iniciativa individual.

“Las órdenes tipo misión requieren que los comandantes determinen su intención —lo que le ocurra al enemigo. Su intención debe ser coherente con la de sus oficiales superiores y debe ser claramente comunicada a sus subalternos... Si bien, a veces, las órdenes detalladas pueden ser necesarias, los comandantes deben confiar que sus

subalternos tomen decisiones eficaces en situaciones críticas, de conformidad con el marco conceptual de la misión. Dicha descentralización convierte la iniciativa en agilidad, lo que permite una reacción rápida para aprovechar las oportunidades fugaces... El comandante subalterno debe comprender a cabalidad la intención del comandante superior y la misión central de la fuerza. Si el combate se desarrolla de manera que las órdenes previamente emitidas ya no corresponden con las nuevas circunstancias, el subalterno debe informar a su comandante y sugerir alternativas adecuadas. De no ser posible, debe actuar de la misma manera que lo haría el comandante y emitir un informe lo más pronto posible.<sup>32</sup>

El manual de 1982 también enfáticamente abogó por la descentralización. Si bien se le restó importancia en 1976, llegó a ser un componente importante del Combate Aeroterrestre. Hay doce párrafos en donde se destaca la necesidad de la descentralización.<sup>33</sup> En el siguiente párrafo se destaca el vínculo que existe entre las órdenes tipo misión, la iniciativa y la descentralización:

El caos del combate no permitirá un control absoluto. *Mientras más complejo e imprevisible llegue a ser el combate, más descentralizada llegará a ser la toma de decisiones.* De esta manera, todos los niveles de mando tendrán que emitir órdenes tipo misión. Al hacerlo, se requerirá que los líderes pongan en práctica la iniciativa, creatividad e imaginación —y corran riesgos.<sup>34</sup>

Por lo regular, se reconoce que la edición de 1986 fue una evolución del Combate Aeroterrestre que refinó el concepto operacional e ideas básicas establecidas en el manual de 1982, incluyendo los del mando tipo misión. En el prefacio del manual de 1986 se repite la misma declaración que aparece en la edición de 1982: “El FM 100-5 destaca la flexibilidad y velocidad, órdenes tipo misión, iniciativa entre los comandantes en todo nivel y el espíritu de la ofensiva”.<sup>35</sup> Las dos siguientes citas, exclusivas de la versión de 1986, claramente refuerzan las ideas básicas de las órdenes tipo

misión, descentralización, iniciativa individual y operar de conformidad con la intención del comandante:

En el caos del combate, es esencial descentralizar la autoridad para tomar decisiones desde el nivel más bajo práctico porque un exceso de centralización reduce la velocidad de la acción y lleva a la inercia... La descentralización exige subalternos que estén dispuestos a correr riesgos y oficiales superiores que fomenten esta voluntad y capacidad en sus subalternos. Si los subalternos van a poner en práctica la iniciativa sin poner en peligro el éxito general de la fuerza, deben comprender a cabalidad la intención del comandante... A su vez, el comandante de la fuerza debe alentar a los subalternos a centrar sus operaciones en la misión central y darles libertad y responsabilidad para que desarrollen oportunidades en donde la fuerza, en su conjunto, pueda sacar provecho a fin de cumplir la misión de manera más eficaz.<sup>36</sup>

En otra parte se destaca lo siguiente: “En la mayoría de los casos, se debe usar las órdenes tipo misión que especifican lo que hay que hacer sin dictar cómo debe hacerse”.<sup>37</sup>

En la edición de 1993, se siguió destacando la iniciativa individual (*la voluntad y capacidad de actuar independientemente de conformidad con el marco conceptual de la intención del comandante superior*), descentralización (*la iniciativa requiere la descentralización de la autoridad para tomar decisiones desde el nivel más bajo práctico*) y las órdenes tipo misión (*especificar lo que hay que hacer sin dictar cómo debe hacerse*).<sup>38</sup> El manual fue el primero que claramente definió la intención del comandante. Si bien el término había sido usado antes, no se había definido ni discutido como un tema independiente:

La intención del comandante describe el estado final deseado. Es una expresión concisa del propósito de la operación y debe ser comprendida en dos niveles inferiores al del comandante que la emitió. Debe declarar claramente el propósito de la misión. Será el enfoque unificador singular para todos los

elementos subordinados... Su utilidad es concentrar a los subalternos en lo que tiene que llevarse a cabo para lograr el éxito, aunque el plan y concepto de operaciones ya no sean relevantes, así como orientar sus esfuerzos hacia dicho fin... Debe ser concisa y clara; las largas descripciones narrativas de cómo el comandante considera el combate tienden a inhibir la iniciativa de los subalternos.<sup>39</sup>

---

***Ya para 2001, todos los elementos del mando tipo misión habían sido discutidos y definidos en uno de los manuales de mayor categoría y todo manual de mayor categoría contenía algunos elementos del mando tipo misión. Lo que quedó por hacer fue unir todos los elementos en una discusión completa bajo el título de “mando tipo misión”.***

En el manual de 2001 se destacó la iniciativa individual a un grado aún más alto que los manuales anteriores. En casi 30 párrafos del manual se hizo referencia a la iniciativa individual, algunas de las cuales directamente vincularon la iniciativa individual con la intención del comandante y las órdenes tipo misión.<sup>40</sup> Por primera vez, apareció la fraseología exacta “iniciativa disciplinada de conformidad con la intención del comandante” —vinculación declarada varias veces en el manual. En el manual de 2001 se siguió fomentando el uso de las órdenes tipo misión y la descentralización y, se destacó la necesidad de la confianza como un componente crucial de dicho concepto:

La iniciativa requiere delegar la autoridad de tomar decisiones en el nivel más bajo práctico. Los comandantes le otorgan a sus subalternos la máxima libertad posible de actuar. Fomentan la acción agresiva de conformidad con la intención del comandante al emitir órdenes tipo misión. Si bien dichas órdenes asignan tareas a los subalternos, las mismas no especifican cómo llevarlas

a cabo... tal descentralización hace que los comandantes puedan concentrarse en los aspectos cruciales de la operación central. Usar las órdenes tipo misión requiere la iniciativa individual por parte de soldados bien adiestrados, dedicados y disciplinados. Además, requiere líderes que confían en sus subalternos y que están dispuestos a correr riesgos y proteger a los subalternos que arriesgan el pellejo.<sup>41</sup>

Ya para 2001, todos los elementos del mando tipo misión habían sido discutidos y definidos en uno de los manuales de mayor categoría y todo manual de mayor categoría contenía algunos elementos del mando tipo misión. Lo que quedó por hacer fue unir todos los elementos en una discusión completa bajo el título de “mando tipo misión”. El Mando tipo Misión llegó a ser la doctrina oficial del Ejército con la publicación, en 2003, del Manual de Campaña 6-0. Originalmente titulado *Command and Control* [Mando y Control] y por orden del teniente general, James C. Riley, comandante del Centro de Armas Combinadas y gran partidario del mando tipo misión, el título se cambió a *Mission Command: Command and Control of Army Forces* [Mando tipo Misión: Mando y Control de las Fuerzas del Ejército]. En la introducción, se declara lo siguiente: “En el [FM 6-0] se establece el mando tipo misión como el concepto preferido del C2 [mando y control] del Ejército”.<sup>42</sup> Además, presenta, de manera escueta, el mando tipo misión en el siguiente párrafo:

El *mando tipo misión* es la conducción de operaciones militares a través de la ejecución descentralizada basada en órdenes tipo misión para el cumplimiento eficaz de la misión. El mando tipo misión exitoso es el resultado de líderes subalternos, en todo nivel, que llevan a cabo la iniciativa disciplinada de conformidad con la intención del comandante para cumplir las misiones. Requiere un ambiente de confianza y comprensión mutua. El mando tipo misión exitoso yace en los cuatro siguientes elementos:

- Intención del comandante
- Iniciativa de los subalternos

- Órdenes tipo misión
- Asignación de recursos.<sup>43</sup>

En el FM 6-0 se describe y define todos los componentes del mando tipo misión, en donde la atención se centra, significativamente, en la intención del comandante y las órdenes tipo misión: “Las órdenes tipo misión es una técnica para cumplir órdenes de combate que proporciona a los subalternos la máxima libertad de planificación y acción para cumplir las misiones y deja el “cómo” del cumplimiento de la misión a los subalternos.”<sup>44</sup>

En el manual, se dedica más de ocho páginas específicamente al mando tipo misión, incluyendo una discusión de la digitalización y el mando tipo misión. Con la publicación de este manual se culminó la larga evolución de la filosofía del mando tipo misión en el Ejército de EUA. Si bien varias versiones subsiguientes del FM 3-0 (actualmente, la ADP 3-0) han sido publicadas desde el FM 6-0 de 2003, además de otras ediciones del FM 6-0 y, actualmente, la ADP y ADRP 6-0, en ninguna se han cambiado las ideas básicas del manual de 2003.

### La doctrina y funciones en desarrollo

El siguiente paso en la evolución del mando tipo misión fue la designación de la función de guerra de mando y control como la función de guerra de mando tipo misión. Ya no solo una metodología para ejercer el mando, hoy en día, ha incorporado todo de lo que era, en la primera doctrina, simplemente el “mando” y luego llegó a ser el “mando y control”.

En los reglamentos del servicio de campaña desde 1905 hasta 1923 no se usan el término “mando y control”. En los FSR de 1914 se hace una referencia al “mando y control”, pero solo en una gráfica. En los Reglamentos del Servicio de Campaña de 1939 solo se usa el término “mando y control” una vez y en las versiones de 1941 y 1944, dos veces. En los FSR de 1949, 1954, 1962 se usan “mando y control”, control de mando” y “mando, control”. En la versión del FM 100-1 de 1962 hay un párrafo dedicado a las “técnicas de control”.<sup>45</sup> En el manual de 1968 se usa “mando y control” más de doce veces y se incluyen secciones

tituladas “mando, control y comunicaciones”. En la versión de 1976 se usa “inteligencia, mando y control”; “mando y control”; “comunicaciones de mando y control” y “mando-control”. Incluso, hay algunas secciones tituladas “mando y control y comunicaciones (C3)”. Tanto en el manual de 1982 como en el de 1986 se usan el término “mando y control” casi exclusivamente para estas funciones y, frecuentemente, se usa como subtítulo. En todos estos manuales se discutió el mando.

Por mucho tiempo había existido el concepto de agrupar capacidades en las funciones que deben ser usadas para llevar a cabo las operaciones. En los manuales FM100-5 de 1982 y 1986 se incluyeron los “elementos de “poderío de combate” (maniobra, potencia de fuego, protección y liderazgo). Incluso, en el manual de 1986 se incluyen las trece “áreas funcionales principales”. Estas funciones fueron formalizadas en 1987, cuando el comandante del TRADOC inició la “Arquitectura para el Ejército del Futuro” (AFA, por sus siglas en inglés), una “jerarquía de funciones que lleva a cabo el Ejército en el campo de batalla a nivel táctico de la guerra”. Esta “estructura funcional” se denominó el “Anteproyecto del Campo de Batalla”. El “Anteproyecto Táctico” se organizó en torno a los Sistemas de Operación del Campo de Batalla” (BOS, por sus siglas en inglés).<sup>46</sup>

Los siete BOS originales eran, a saber:

- Maniobra
- Apoyo de fuego
- Defensa aérea
- Mando y control
- Inteligencia
- Movilidad y supervivencia
- Apoyo de servicio de combate<sup>47</sup>

En la versión del FM 100-5 de 1993, se incluyen los BOS, pero de una manera bastante confusa.<sup>48</sup> El título de la sección es “Funciones de combate” y la lista es la misma que los BOS antes mencionados, salvo en lugar de “mando y control”, la función mencionada es “mando en el combate”. En el párrafo siguiente, la descripción de las funciones de combate se refiere a estas funciones como “sistemas de operación del campo de batalla” (BOS)”. Hay una entrada en el glosario para los “sistemas

### ¿Por qué el mando tipo misión?

- El Mando y Control (C2) y el Mando en Combate (BC) son inadecuados para describir el rol que juega el comandante y el estado mayor en el combate actual
  - Destaca el carácter central del comandante.
  - Equilibra el arte de mando y la ciencia de control.
  - Refuerza la gran importancia que tiene la confianza y colaboración con un gran número de asociados sobre el mando y control.
  - Habilita la capacidad de un líder de prever y manejar eficazmente las transiciones.
  - Crea un ambiente de iniciativa disciplinada para una ejecución más centralizada.

### Apoya nuestro enfoque en cuanto a la adaptabilidad a través de lo siguiente:

- Requerir una comprensión cabal del ambiente operacional.
- Buscar equipos adaptables capaces de prever y manejar transiciones.
- Reconocer que debemos compartir los riesgos en todos los niveles para crear oportunidades.

### Figura 1.

de operación del campo de batalla”, pero ninguna para las funciones de combate.<sup>49</sup> Solo se usa el término “mando y control” dos veces en el manual, mientras se repite casi 20 veces el término “mando en el combate” en el mismo contexto que, por lo regular, se usaría el término “mando y control”.

En el FM 3-0 de 2001, solo se usó los “sistemas de operación del campo de batalla” (no las funciones de combate).<sup>50</sup> En el FM 3-0 de 2008, se cambió los “sistemas de operación del campo de batalla” a las “funciones de guerra” para alinear mejor la doctrina del Ejército y el Cuerpo de Infantería

de Marina. En los dos manuales se menciona el “mando y control” como una de las funciones.<sup>51</sup>

A fines de 2009, el Comandante del TRADOC, general, Martin Dempsey, decidió que el término “mando y control” había llegado a centrarse excesivamente en la tecnología y se tuvo que regresar a una función que reconocía la centralidad del comandante y el carácter esencialmente humano de la función. A fin de hacer claro e inequívoco este enfoque, el general junto con el Jefe de Estado Mayor del Ejército, general George Casey, decidieron cambiar el nombre de la función de “mando y control” a “mando tipo misión”. En los siguientes meses, junto con el Centro de Armas Combinadas en el Fuerte Leavenworth, se formalizaron tanto la base lógica para el cambio como la estructura de la función de guerra modificada. Este raciocinio se resumió según se muestra en la Figura 1. La estructura de la función de guerra se presentó según se muestra en la Figura 2. Cabe destacar que la definición del mando tipo misión es casi la misma que la del FM 3-0 de 2003 y se conservaron todos los elementos esenciales que definieron el mando tipo misión.

En los últimos 100 años o más, los conceptos básicos del mando tipo misión han cambiado de manera constante, frecuentemente reflejando las experiencias en combate. El concepto fundamental, el de emitir órdenes con los resultados deseados y dejar el “cómo hacerlo” a los subalternos, ha sido consistente en toda esta evolución. A medida que la doctrina de armas combinadas del Ejército ha evolucionado de un solo manual (los FSR de 1905) a un conjunto mucho más rico de doctrina, que cada vez capta más las lecciones aprendidas y experiencias, también ha cambiado la discusión de los elementos del mando tipo misión en la doctrina para captar un conjunto más completo de guías y principios. La aprobación oficial del mando tipo misión como una filosofía de mando, a principios del presente siglo, representó la culminación de dicho proceso.

Lo que se dio después, pero también en el proceso de desarrollo, fue el concepto de categorizar las funciones que se usan en el Ejército para realizar las operaciones, originalmente

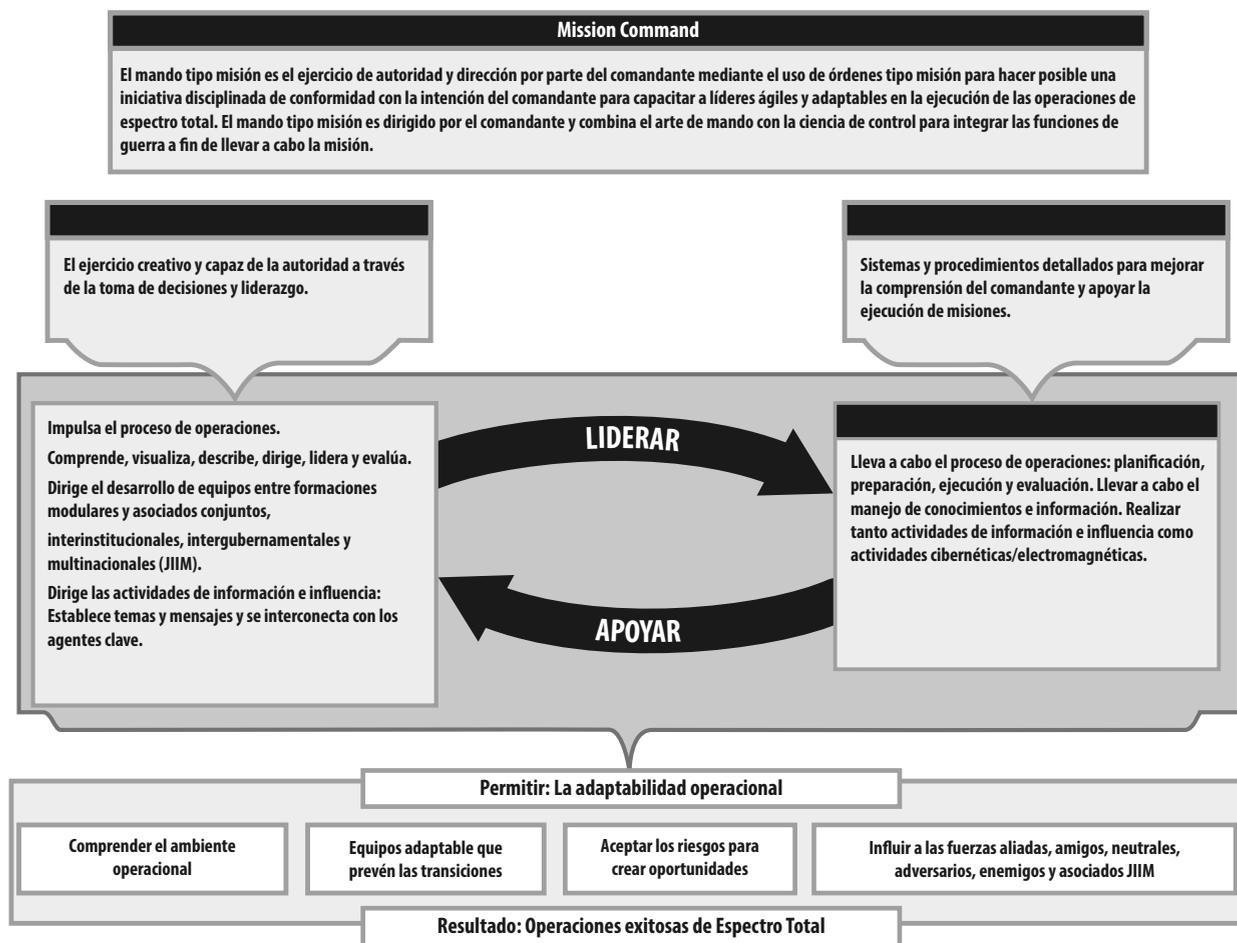


Figura 2.

denominados sistemas de operación del campo de batalla a funciones de guerra. Estos dos hilos se unieron en 2010 con la publicación del FM 3-0. El primer cambio se dio cuando se combinaron los dos hilos en una función de guerra denominada “mando tipo misión”, con base en la filosofía del mando tipo misión.

El resultado final fue el reconocimiento de que la guerra en sí, requirió una filosofía de guerra

predominante, basada en sistemas y organizaciones, que toma en cuenta el ambiente ambiguo y rápidamente cambiante de la guerra. Esta filosofía proporciona al Ejército una base para la capacitación, entrenamiento y desarrollo de pertrechos militares que se basan en una perspectiva de guerra que no solo ha probado ser eficaz para los ejércitos occidentales durante décadas, sino siglos de conflicto.*MR*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. La Publicación de Doctrina del Ejército (Army Doctrine Publication - ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 17 de mayo de 2012), p. 1.
2. La ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: GPO, 16 de mayo 2012), p. 3-2.
3. La ADP 6-0, p. 5.
4. *Ibid.*, p. 4.
5. Citado en Manual de Campaña (Field Manual - FM) 6-0, *Mission*

6. Kretchick, Walter E., *U.S. Army Doctrine: From the American Revolution to the War on Terror* (Lawrence, Kansas: University of Kansas Press, 2011).
7. Los Reglamentos del Servicio de Campaña (Field Service Regulations - FSR) (Washington, DC: GPO, 1905), págs. 29-30.
8. *Ibid.*, p. 106.

9. Los FSR, 1914, p. 3.
10. *Ibid.*, p. 78.
11. Los FSR 1923, p. 100.
12. El FM 100-5, 1941, p. 25. Los Reglamentos del Servicio de Campaña Provisionales fueron los primeros FSR que también tenían un número de manual de campaña —FM 100-5. También fueron los primeros FSR que tenían un subtítulo, *Operations*. Se siguió usando la doble designación de los FSR con un subtítulo, *Operations* y el nombre FM 100-5 hasta 1962, cuando completamente se eliminó el término FSR. El manual de 1962 fue simplemente titulado *Operations* con el subtítulo *Army Forces in the Field* [Fuerzas del Ejército de Campaña]. Esto fue el único FM 100-5 que contenía un subtítulo. La designación de FM fue cambiado al FM 3-0 en 2001 para alinear el sistema de numeración de manuales del Ejército con el sistema de numeración de las publicaciones conjuntas, pero se conservó el título *Operations*. En 2001, se dieron dos cambios. El Ejército hizo la transición de manuales de campaña a publicaciones de doctrina del Ejército (ADP) para los manuales de mayor categoría en la jerarquía doctrinal y el título de la ADP 3-0, por primera vez, contenía modificadores para “Operations”, cuando fue titulado, *Unified Land Operations* [Operaciones Terrestres Unificadas].
13. El FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations* (Washington, DC: GPO, 15 de junio de 1944), págs. 27, 127, 143-44, 152, 183, 225, 247.
14. *Ibid.*, p. 127.
15. *Ibid.*, p. 35.
16. FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations* (Washington, DC, GPO, 15 de agosto de 1949), v.
17. *Ibid.*, párr. 82, 84, 87, 433, 737b, 820, 837a, y 938.
18. *Ibid.*, p. 90.
19. *Ibid.*, p. 264.
20. *Ibid.*, todas las citas antes mencionadas provienen del apéndice, págs. 264-74.
21. El FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations*, Cuartel General (Washington, DC: GPO, 19 de febrero de 1962), párr. 29b, p. 20; párr. 58a, p. 28; párr. 145f, p. 61; párr. 154c, p. 69; párr. 158c, p. 73; párr. 171b, p. 85; párr. 183b, p. 93; párr. 226, p. 108; párr. 323c(2), p. 153; párr. 347a, p. 165; párr. 349c, p. 167; párr. 351b(3), p. 169.
22. *Ibid.*, párr. 26, p. 19; párr. 29a, p. 20; párr. 29b, p. 20; párr. 32, p. 21; párr. 41, p. 23; párr. 126d, p. 51; párr. 145f, p. 61.
23. *Ibid.*, párr. 126d, p. 51.
24. *Ibid.*, párr. 29b, p. 20.
25. *Ibid.*, párr. 41, p. 23.
26. El FM 100-5, 1968, párr. 12-6a, p. 12-2.
27. El FM 100-5, *Operations* (Washington, DC, GPO, 1 de julio de 1976), p. 3-3.
28. *Ibid.*, p. 3-15.
29. *Ibid.*, p. 3-2.
30. El FM 100-5, *Operations* (Washington, DC, 20 de agosto de 1982), p. 2-2.
31. *Ibid.*, págs. 1-3, 1-4, 2-1, 7-2, 7-3, 9-1, 9-11, 9-17.
32. *Ibid.*, p. 2-7.
33. *Ibid.*, págs. 2-7, 5-2, 5-8, 6-9, 9-2, 9-4, 9-5, 9-17, 9-19, 11-11, 15-2, 16-2.
34. *Ibid.*, p. 2-7.
35. El FM 100-5, 1986, i.
36. *Ibid.*, págs. 15-16.
37. *Ibid.*, p. 21.
38. El FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: GPO, 14 de junio de 1993), págs. 2-6 y 6-6.
39. *Ibid.*, p. 6-6.
40. El FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 14 de junio de 2001), págs. 1-12, 1-13, 1-18, 2-22, 3-2, 3-11, 4-8, 4-15, 4-31, 5-14, 6-2, 6-3, 6-8, 6-9, 6-10, 6-19, 6-22, 7-2, 7-4, 7-18, 7-21, 7-28, 11-15, 11-23, 11-24.
41. *Ibid.*, págs. 4-15 y 4-16.
42. El FM 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: GPO, 11 de agosto de 2003), xiii.
43. *Ibid.*, párr. 1-67, p. 1-17.
44. *Ibid.*, párr. 1-70, p. 1-17.
45. El FM 100-5, 1962, párr. 102b, p. 43.
46. Gibbings, Leslie G.; Wagner, Michael; Morey, John y Grubb, Gary, “Development of the Blueprint of the Battlefield,” ARI Research Note 92-60, Dynamics Research Corporation, Wilmington, Massachusetts 01887, Julio de 1992, p. 2.
47. *Ibid.*, p. 23.
48. El FM 100-5, 1993, p. 2-12.
49. *Ibid.*, Glosario-1.
50. El FM 3-0, 2001, p. 5-15.
51. El FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 27 de febrero de 2008), p. 4-3 a 4-7.

# Cómo romper el techo de Kevlar

## Un caso de seguridad nacional para la integración total de hombres y mujeres en el Ejército de EUA

Mayor Jacqueline S.L. Escobar, Ejército de EUA

*El ex secretario de defensa, Leon Panetta, eliminó la prohibición en cuanto a la participación de mujeres en roles de combate, el 24 de enero de 2013.*

**E**N JUNIO DE 1975, un joven cadete en la Academia Militar de EUA, junto con un grupo de compañeros de clase, recibió el título de Teniente Segundo en el Ejército. Después de cuatro años en los que marchó al paso de los “Airborne Ranger” y recibió tutoría de oficiales que llevaban las insignias de *Ranger* en sus uniformes, este cadete escogió la infantería como su especialidad militar. Luego, asistió al curso básico para oficiales de infantería y a la Escuela *Ranger* y, lideró tropas exitosamente tanto en el nivel táctico como operacional. Dedicó algunos años a la tutoría de cadetes en su alma mater antes de asumir el mando de un batallón y una brigada en el Fuerte Bragg y, con el tiempo, llegó a ser el Comandante de todas las fuerzas de EUA en Irak. Este integrante de la Promoción de 1975 es el general, Lloyd Austin, actual Subjefe de Estado Mayor del Ejército de EUA.<sup>1</sup>

Luego de solo cinco años de que Austin hubiera egresado, otra joven cadete egresó de la Academia Militar de EUA. Esta cadete marchó al mismo ritmo, recibió tutoría por parte de muchos de los mismos oficiales y también quiso unirse a la infantería. Cuando estaba en la Academia Militar,

esta cadete, activamente, buscó experiencias de adiestramiento de infantería, asistió al Curso de Adiestramiento de Operaciones Selváticas en Panamá y a la Escuela Aerotransportada en el Fuerte Benning. Sin embargo, el formar parte de la infantería, no fue una opción para Lillian Pfluke. Al ser excluida de su primera elección de especialidad militar debido a su género, optó por unirse al Cuerpo de Artillería. Si bien, el mantenimiento no era su elección profesional de preferencia, se destacó en el desafío de liderar a soldados. Muy parecida al general Austin, con sus habilidades y liderazgo, Pfluke ascendió en grado en el cuerpo de oficiales y se distinguió en toda posición de liderazgo clave que ocupó. Si bien era una oficial de mantenimiento, mantuvo su meta personal de comandar a tropas en combate. Sin embargo, mientras ascendía en grado, se dio cuenta de que en vista de que era mujer, su sueño no se haría realidad. Al reflexionar sobre esta realidad, Pfluke expresó lo siguiente: “El Ejército prefería más escoger a hombre menos calificados que a mujeres más calificadas para ocupar posiciones de liderazgo clave debido a la política y a una actitud profundamente arraigada y arcaica. De hecho, [el Ejército] desesperadamente luchaba para hacerlo... y yo deseaba formar parte de la Liga A y ser una integrante colaboradora del equipo titular”.<sup>2</sup> Así que, la Mayor Pfluke tomó la triste decisión de salirse del Ejército en 1995.

---

*La Mayor Jacqueline S.L. Escobar es instructora en el Departamento de Ciencias Sociales de la Academia Militar de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de Política estadounidense y una Maestría de la Universidad*

*de Columbia. Ha servido con el 27º Batallón de Apoyo, 4º Equipo de Combate de Brigada de la 1ª División de Caballería en Mosul, Irak y en el Fuerte Bliss, estado de Texas.*



Soldados recargan sus fusiles M16 mientras llevan a cabo un entrenamiento de puntería en el programa de Evaluación y Selección de Apoyo Cultural, patrocinado por la Escuela y Centro de Guerra Especial John F. Kennedy del Ejército de EUA en el Campamento Mackall, estado de Carolina del Norte, 8 de junio de 2011. El programa prepara a equipos conformados, en su totalidad, por mujeres para apoyar a las fuerzas de operaciones especiales en las zonas de combate.

La falta de mujeres en los niveles más altos tiene que ver más con la eficacia que con la injusticia. El Ejército pierde cuando relega de servir al país a personas como Lillian Pfluke porque solo se les permite servir como aguateros cuando podrían estar jugando como centrocampista.

La necesidad de redactar el presente artículo surgió de dos clases de liderazgo a las que asistí en la escuela de postgrado en la Universidad de Columbia. En los dos cursos, analicé cómo la diversidad en los cuerpos que toman decisiones lleva a mejores decisiones y cómo las organizaciones con el más alto porcentaje de mujeres en sus comités ejecutivos, consistentemente, funcionan mejor que las organizaciones con un mínimo porcentaje de las mismas. Una de las lecturas asignadas del curso era el informe del *The White House Project* (Proyecto Casa Blanca) sobre cómo comparar el liderazgo de mujeres. En el mismo se analizaron diversas profesiones en

Estados Unidos y se evaluó cada profesión según la incorporación del liderazgo de mujeres. Ninguno de los sectores estudiados obtuvo gran éxito, no obstante, desalentada (no me sorprendió) que las fuerzas armadas hiciera el peor trabajo de todas las profesiones analizadas en el estudio.<sup>3</sup> Esto despertó una pregunta fundamental —si la diversidad de liderazgo es muy buena para las organizaciones, ¿cómo puede ser que una profesión tan importante como la militar se dé el lujo de ocupar la peor posición cuando se trata de cualquier tipo de comparación de liderazgo?

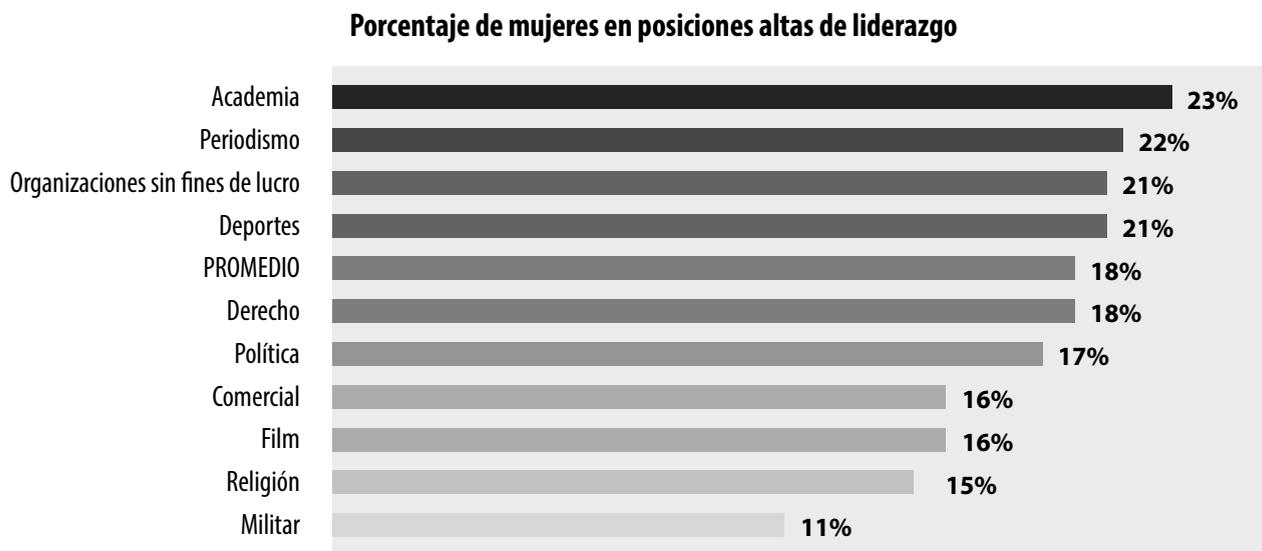
En 1948, el Congreso aprobó la Ley de Integración de Mujeres en las Instituciones Armadas, en la que se autoriza el servicio de mujeres como integrantes regulares de las Fuerzas Armadas de EUA. En ese entonces, el grado permanente más alto que podía obtener una mujer era el de Teniente Coronel y la fuerza no podía estar compuesta por más de dos por ciento de mujeres. Aproximadamente

20 años después, se eliminaron los límites de dos por ciento y los límites de grado. Un poco más de dos década después, en 1988, el Departamento de Defensa aprobó la “regla de riesgos” para eximir a las mujeres de asignaciones cerca de las unidades de combate, pero seis años después, la misma fue eliminada.<sup>5</sup> En la actualidad, el Ejército tiene su primera General de cuatro estrellas y el Ejército activo está compuesto por más de 13 por ciento de mujeres.<sup>6</sup>

El Ejército ha dado grandes pasos en la incorporación de talentosas mujeres, pero todavía queda mucho por hacer. Las Fuerzas Armadas de EUA no pueden lograr su máxima capacidad hasta tanto nuestro sistema de personal, completamente, integre a mujeres en todos los aspectos de las instituciones militares y en todos niveles de liderazgo. Los encargados de tomar decisiones estratégicas, sobre todo, los oficiales generales, moldean el futuro de las Fuerzas Armadas de EUA y dirigen el uso del poder militar del país para apoyar la seguridad nacional. La política actual que dictamina dónde las personas pueden servir y qué trabajos pueden desempeñar, según el género, crea un “techo de Kevlar” que impide a un número desproporcionado de mujeres, alcanzar la cima del escalón militar. En consecuencia, el Ejército y su misión pierden valiosas perspectivas y opiniones

de oficiales talentosas. Si una organización elige entre alternativas, el costo de la oportunidad es el beneficio perdido como resultado de la opción no escogida. El que el Ejército no haya incorporado eficazmente los talentos de mujeres crea un alto costo de oportunidad insosteniblemente en cuanto a la seguridad nacional. Cuando Estados Unidos limita su capital humano, no optimiza su capacidad en la toma de decisiones estratégicas. Por lo tanto, esto verdaderamente es un asunto de seguridad nacional porque las Fuerzas Armadas no alcanzan todo su potencial, ya que la ley federal excluye a la mitad de la reserva de talentos de EUA de participar en el combate terrestre.

En el presente artículo, no se discutirá la ecuanimidad, ni excesivamente se dependerá de los argumentos de nivel táctico, tales como los estándares físicos o arreglos de alojamiento. Estos niveles de análisis le restan mérito a la meta principal de las Fuerzas Armadas, es decir, el uso estratégico del poder militar para apoyar la seguridad nacional. No se puede, completamente, pasar por alto el nivel táctico de análisis porque las Fuerzas Armadas deben capacitar a sus líderes estratégicos desde el nivel táctico. Sin embargo, al tomar en consideración este asunto mediante un lente analítico totalmente táctico, crea una perspectiva de corto alcance y,



**Figura 1. Informe del Proyecto Casa Blanca, “Benchmarking Women’s Leadership”<sup>4</sup>**

sinceramente, ha sido sobreexcedido.<sup>7</sup> A diferencia, en el presente artículo se comenzará con una descripción actual del liderazgo de mujeres en el Ejército y se analizará su futuro, mediante el uso de conceptos de comportamiento organizacional, combinados con la investigación erudita para proporcionar una comprensión clara de la necesidad de capacitar a una mayor cantidad de mujeres, a fin de que sirvan en posiciones en donde sean responsables de tomar decisiones estratégicas futuras. Este artículo concluirá con una discusión de las distintas políticas que las fuerzas armadas deben explorar para satisfacer dicha necesidad.

### **Ha llegado muy lejos, Señora: El estatus actual de las mujeres en el Ejército**

*Ha sido mi experiencia en los 33 años en las fuerzas armadas que las puertas han seguido abriéndose y ampliándose las oportunidades.*<sup>8</sup>

—General Ann E. Dunwoody

Según los datos más recientes del Departamento de Defensa centrados en género, las mujeres representan un 17,5 por ciento del cuerpo de oficiales en el servicio activo, sin embargo, solo representan 6 por ciento de los oficiales con grado de General en el Ejército.<sup>9</sup> Las fuerzas armadas siguen la misma tendencia del sector privado: las mujeres están, moderadamente, representadas en los niveles de administración inferiores y muchísimo menos representadas en los niveles más altos.<sup>10</sup>

Desde 2011, las mujeres han conformado 20 por ciento de los oficiales a nivel de compañía [desde el grado de teniente segundo hasta capitán], una porción considerablemente mayor que en la fuerza general que, aproximadamente, es 13,5 por ciento. Sin embargo, la representación descriptiva de mujeres declina, significativamente, a nivel de oficial superior y la caída es aún más pronunciada entre el nivel de oficial superior [desde el grado de mayor hasta coronel] y oficial general, donde un poco más de 6 por ciento de los oficiales de mayor jerarquía del Ejército son mujeres. Se necesita llevar a cabo otros estudios para determinar las causas de

estos descensos, especialmente, la brecha que existe entre las mujeres a nivel de compañía y grado superior.

En un análisis de los datos referentes al ascenso en grado, es importante tomar en cuenta las especialidades militares en las que sirven los oficiales. Por ejemplo, según un informe de la Oficina de Contabilidad Federal sobre los datos demográficos de los integrantes militares, 37 por ciento de las oficiales se desempeñan en la comunidad de sanidad, comparado con las operaciones tácticas y otras especialidades militares. Solo 11 por ciento de oficiales del sexo femenino operan tácticamente.<sup>11</sup> Por otra parte, 43 por ciento del sexo masculino trabaja en operaciones tácticas y solo 12 por ciento en el servicio de sanidad.<sup>12</sup> La gran mayoría de generales son de las especialidades militares que llevan a cabo las operaciones tácticas, con solo 16 de los 403 generales del Ejército que pertenecen a las especialidades de sanidad militar.<sup>13</sup> Por lo tanto, más de un tercio de las mujeres en el Ejército deben competir por menos de 4 por ciento de las posiciones de liderazgo de mayor jerarquía. Esto significa que el Ejército está privado de una gran cantidad de capital humano en sus grados de más alto nivel.

Si bien, explícitamente, no se excluyen a las mujeres de ascender a grados más altos, están en una posición desventajosa en cuanto al ascenso en grado debido a la exclusión de desempeñar papeles de combate necesarios para llenar 80 por ciento de las posiciones de general de cuatro estrellas. Si todas las fuerzas armadas están dominadas por el sexo masculino, para los propósitos del presente artículo, las “especialidades exclusivas para el sexo masculino” son las que explícitamente excluyen a las mujeres: la infantería, blindados y Fuerzas Especiales. Las “especialidades militares mixtas pero dominadas por el sexo masculino” son las que permiten que las mujeres sirvan, pero limitan las posiciones en las que pueden servir: la artillería de campaña, defensa antiaérea y cuerpo de ingenieros. El término “especialidades mixtas” se refiere a todas las otras especialidades y áreas funcionales en el Ejército.

Curiosamente, esta dominación de las especialidades solo para el sexo masculino en los grados de general no se da en el nivel de tres estrellas [Teniente General]. Los Generales de las especialidades exclusivas para hombres son menos de la mitad de todos los oficiales en el nivel de una y dos estrellas [General de Brigada y General de División, respectivamente], pero entre los grados de General de División y Teniente General, hay una considerable atrición de los oficiales de las ramas no combatientes. Dada la misión del Ejército de librar y ganar guerras, no es de sorprender que las personas que sirven en las especialidades que tradicionalmente participan en el combate terrestre directo, sean las que ascienden en grado en el nivel de cuatro estrellas. Esta brecha afecta tanto a hombres como a mujeres en las especialidades no combatientes; sin embargo, la divergencia se intensifica si se toma en consideración el género. De los 179 oficiales generales de las armas de combate, solo hay una mujer —la general de división, Heidi Brown de la defensa antiaérea.<sup>14</sup> Las mujeres no tienen la opción de servir en la mayoría de las especialidades de las armas de combate y dichas especialidades que sí permiten mujeres, en gran medida, limitan los tipos de trabajos en los que se permite que se desempeñen las mismas. Esto limita la capacidad que tienen las mujeres de ganar la experiencia que el Ejército valoriza en sus líderes estratégicos en el nivel de tres y cuatro estrellas.

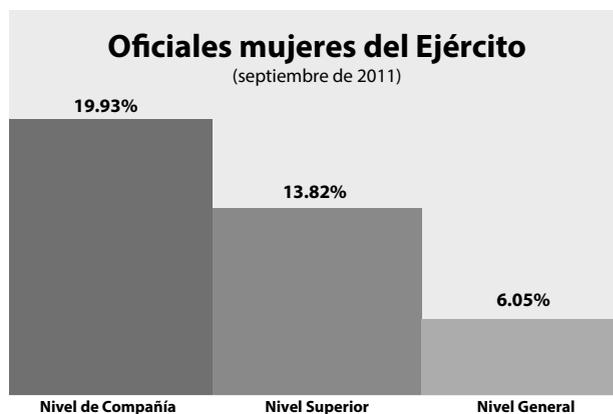
### La masa crítica en el comportamiento organizacional y el éxito

*Necesitamos una masa crítica de mujeres —no solo en las organizaciones, sino en los niveles más altos de liderazgo y consejos de directores— para tener un impacto.*<sup>15</sup>

—El informe del Proyecto Casa Blanca, *Benchmarking Women's Leadership*

En el campo de la física, el concepto de masa crítica se refiere a la cantidad de material fisiónable necesario para iniciar una reacción en cadena irreversible. Además, este concepto se usa

para llevar a cabo cambios permanentes en una organización. Cuando las mujeres (el “material fisiónable” en esta metáfora) llegan al punto de masa crítica en una organización, dejan de ser vistas como integrantes simbólicos. En el libro



**Figura 2. Proporción de oficiales del sexo femenino en cada nivel de responsabilidad**

de Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, se introdujo este concepto en las ciencias sociales. Kanter describe cuatro tipos de grupo en la representación proporcional: grupos uniformes, grupos sesgados, grupos inclinados y grupos equilibrados.<sup>16</sup> Un grupo uniforme es completamente homogéneo y la uniformidad probablemente sería una adecuada descripción de las Fuerzas Armadas de EUA antes de que se emitiera la ley de Integración de Mujeres en las Instituciones Armadas de 1948. El Ejército de hoy en día está clasificado como un grupo sesgado, donde hay “una gran preponderancia de un tipo más que de otro, hasta una tasa de 85:15”.<sup>17</sup> Los grupos inclinados tienen una minoría más grande —una tasa de aproximadamente 65:35. Si un grupo pasa de sesgado a inclinado, los integrantes de la minoría podrían tener un impacto más grande en la cultura organizacional y sus homólogos, en su mayoría, comienzan a considerarlos como individuos que se diferencian no solo de la mayoría sino entre sí.<sup>18</sup> Por último, los grupos equilibrados alcanzan una tasa que va desde 60:40 hasta 50:50 y es en este tipo de grupo donde el estatus de mayoría versus minoría ya no guarda importancia alguna.<sup>19</sup>

## El servicio de mujeres militares a lo largo de los años

- **1948:** la Ley de Integración de Mujeres en las Instituciones Armadas permite que las mujeres sirvan en las fuerzas armadas, sin embargo, no pueden conformar más de 2 por ciento de la fuerza total y no pueden servir en buques navales, en misiones de combate ni tener autoridad de mando sobre sus compañeros del sexo opuesto.
- **1967:** El límite de 2 por ciento de mujeres en las fuerzas armadas se eliminó al igual que los límites de ascensos en grado de mujeres.
- **1976:** Se permitió el ingreso de mujeres en las academias militares en West Point, Annapolis y Colorado Springs.
- **1988:** El Departamento de Defensa adoptó la “regla de riesgos”, en la que se exime a las mujeres de las asignaciones que les expondrían al combate directo, fuego hostil o captura.
- **1990:** Se desplegaron, aproximadamente, 41.000 mujeres en apoyo a la Operación Desert Storm, las cuales conformaron 7 por ciento de las tropas.
- **1991:** El Congreso rescindió la prohibición de que las mujeres sirvieran a bordo de aviones de combate.
- **1994:** El Secretario de Defensa eliminó la regla de riesgos, lo cual permitió que las mujeres sirvieran en todas las posiciones en las que calificaban, sin embargo, prohíbe la asignación de mujeres a las unidades de combate directo.
- **2001-hasta el presente:** más de 220.000 (aproximadamente, 11 por ciento) de los veteranos de Afganistán e Irak son mujeres.
- **2008:** El Ejército ascendió en grado a su primera mujer seleccionada, Ann E. Dunwoody, al grado de general de cuatro estrellas.
- **2012:** El Ejército abrió más especialidades profesionales para mujeres y asignó a 200 mujeres a batallones de maniobra; el Jefe de Estado Mayor exigió un estudio sobre la asignación de mujeres a la Escuela de Rangers.
- **2013:** El secretario de defensa, Leon Panetta, rescindió la prohibición del servicio de mujeres en el combate.

Una masa crítica de mujeres en las fuerzas armadas haría que el Ejército pasara de la categoría sesgada a la categoría inclinada y esto significaría que en lugar de ser consideradas como “soldados del sexo opuesto”, las mujeres comenzarían a ser simplemente evaluadas como “soldados” y punto. Kanter explica que las mujeres que eran “pocas en número entre sus homólogos masculinos y, frecuentemente, tenían el estatus de la “única mujer” se convirtieron en símbolos de cómo-pueden-desempeñarse-las-mujeres o cómo ser representantes de todo su género”.<sup>20</sup> La masa crítica es importante si se evalúa la demografía general, pero es sumamente crucial en los niveles de mayor jerarquía de liderazgo. En un estudio llevado a cabo por la Universidad de Harvard se descubrió que sin un equilibrio de géneros en los niveles más altos de las organizaciones, el tema de género continuará siendo “un indicador negativo de estatus para las mujeres, a pesar de la representación equilibrada en los niveles inferiores”.<sup>21</sup> Hasta que las mujeres lleguen a la cima de la masa crítica, los estereotipos seguirán existiendo y socavarán el uso eficaz de los talentos disponibles en la toma de decisiones. Según un estudio llevado a cabo en 2006 por el Centro para Mujeres de la Universidad de Wellsley, la masa crítica se da en las empresas que cuentan con tres o más mujeres en sus consejos de directores. Estas empresas crean un “cambio fundamental en la sala de consejos y mejoran la administración empresarial”.<sup>22</sup> En el estudio se reveló que la masa crítica en el nivel ejecutivo superior fue buena para la administración empresarial de la siguiente tres maneras. En primer lugar, las discusiones del consejo de directores incluyeron puntos de vista de un conjunto más grande de partes interesadas, lo que llevó a un mejor proceso de toma de decisiones. En segundo lugar, las mujeres en los consejos de directores con la masa crítica eran más persistentes en la búsqueda de respuestas a las preguntas más difíciles. Por último, tendían a tener un estilo de liderazgo más colaborativo, lo cual mejoró la comunicación entre los integrantes del consejo y entre el consejo y la administración.

Con una reserva nacional de talentos cada vez mayor del sexo femenino, el no desarrollar y utilizar mujeres bien capacitadas en los niveles superiores de liderazgo es una oportunidad perdida, sumamente lamentable, para nuestras fuerzas armadas. En Estados Unidos, las mujeres reciben 57 por ciento de los títulos de Licenciatura y 61 por ciento de las Maestrías.<sup>23</sup> Las fuerzas armadas seriamente merman su capacidad, al limitar la oportunidad de que estas mujeres educadas sirvan en las posiciones de liderazgo estratégico más cruciales. Además, la experiencia e investigación han mostrado que los equipos con antecedentes diversos toman mejores decisiones que los equipos con una pericia singular.<sup>24</sup> Los grupos excesivamente homogéneos no pueden ver más allá de su propio campo para encontrar mejores soluciones y alternativas. Si se agregan diversas y nuevas personas a un grupo, estas aportan conocimientos con los que el grupo antes no contaba y, de esta manera, todo el grupo se convierte en uno más inteligente.<sup>25</sup> Las oficiales cuentan con un conjunto de experiencias y puntos de vistas distintos, por consiguiente, al agregar a una mujer (o dos) al

el vínculo que existe entre la diversidad de géneros y una mejor toma de decisiones. En otros estudios diversos llevados a cabo en la Facultad de Administración Postgrado de la Universidad de California en Davis, el grupo Catalyst y *Harvard Business Review*, se descubrió que las empresas del Fortune 500 con la representación femenina más alta en los niveles superiores de administración, consistente y significativamente, tenían un mayor rendimiento que las empresas con los niveles de ejecutivas más bajos. En el estudio de Harvard, se descubrió que las empresas con el máximo de liderazgo femenino funcionaron 69 por ciento mejor que sus competidores.<sup>26</sup> La brecha de rendimiento que existe entre las empresas con mujeres en puestos más altos y las empresas con un menor número de mujeres es muy marcada y no se puede ignorar como un indicador para maximizar el rendimiento militar. El Ejército no debe desaprovechar la oportunidad de mejorar 69 por ciento, especialmente, si la sangre y tesoro de la Nación están en juego.

### El liderazgo militar de mujeres es crucial para la seguridad nacional

*Literalmente, no hubiéramos podido librar esta guerra sin la participación de las mujeres.*<sup>27</sup>

—Dr. John Nagl, sobre las guerras en Irak y Afganistán.

El estado actual de conflicto en el mundo ha proporcionado una gran oportunidad para que el Ejército aproveche la experiencia de mujeres en el combate. Las operaciones de contrainsurgencia en Irak y Afganistán han tenido una sorprendente influencia positiva en el papel que desempeñan las mujeres en calidad de líderes en las fuerzas armadas. Más de 220.000 (11 por ciento) de los aproximadamente 2 millones de veteranos de Irak y Afganistán está constituido de mujeres, a diferencia de la primera guerra del Golfo, cuando las mujeres conformaban 7 por ciento de las tropas desplegadas.<sup>28</sup> El carácter asimétrico de la guerra de contrainsurgencia borra la delineación tradicional que existe entre las “líneas del frente” y “la retaguardia”. Con la constante amenaza de enfrentamientos con el enemigo, sin importar que



(Departamento de Defensa)

La especialista Monica Brown recibe la medalla Estrella de Plata en el aeródromo Bagram, Afganistán, de manos del vicepresidente Dick Cheney por sus acciones en una patrulla de combate, 21 de marzo de 2008.

grupo encargado de tomar decisiones en el nivel más alto, proporciona una inyección poderosa al caudal de nuevos conocimientos para tomar mejores decisiones. Los estudios han confirmado

los soldados estén, ya sea, patrullando o en un convoy de reabastecimiento, las mujeres están mucho más presentes en el combate que antes. En Irak, 620 mujeres resultaron heridas.<sup>29</sup> Ciento diez han fallecido desde el comienzo de las hostilidades.<sup>30</sup> Desde junio de 2011, han fallecido en el combate, 28 soldados femeninos estadounidenses.<sup>31</sup> En Afganistán, 1.788 mujeres recibieron la Insignia de Acción en el Combate.<sup>32</sup> Dos mujeres han ganado la Estrella de Plata y muchas otras han ganado la Estrella de Bronce, Corazón Purpura y otras medallas al valor.

Por necesidad, las reglas se modifican para que las mujeres sirvan en combate y cumplan la misión. No es permitido que las mujeres sirvan en una unidad cuya misión principal es el combate directo, sin embargo, se permite que sirvan en unidades de apoyo. De necesitar aumentar las filas, los líderes militares, frecuentemente, “agregan” soldados femeninas a las unidades de combate

mientras siguen “asignadas” a las unidades de apoyo. Dada esta oportunidad, las mujeres han demostrado su valentía y se han ganado el respeto de sus hermanos en el campo de batalla, tripulando las ametralladoras y manejando los camiones en carreteras llenas de cráteres producidos por los dispositivos explosivos improvisados. Algunos expertos, incluyendo a John Nagl, opinan que este cambio en el terreno servirá de catalizador para que los formuladores de políticas ajusten los reglamentos a fin de reflejar la realidad de cuán importante es la participación de mujeres en la guerra moderna.<sup>33</sup>

Sin este cambio de política, el Ejército impedirá su propio potencial, al limitar que esas mujeres capacitadas lleguen a ser oficiales generales. Sin lugar a dudas, sí se permite que las mujeres lleguen a ser generales, pero de conformidad con la política actual, jamás será una mujer la que desempeñe la posición de Jefe Estado Mayor del



(Departamento de Defensa, Segundo Maestre Molly A. Burgess)

La teniente general Ann E. Dunwoody sonríe durante la ceremonia de ascenso en grado a General. Recibe sus insignias de manos del Jefe de Estado Mayor del Ejército, general George W. Casey (izquierda) y su esposo, Craig Brotchie, en el Pentágono, 14 de noviembre de 2008. La teniente general Dunwoody hizo historia como la primera general del sexo femenino de cuatro estrellas.

Ejército o la de Jefe del Estado Mayor Conjunto. Tradicionalmente hablando, estas posiciones se reservan (y tal vez, con justo derecho) para los que hayan servido en las especialidades de las armas de combate, en las que las mujeres no pueden servir. De las diez posiciones de cuatro estrellas actualmente ocupadas en el Ejército de EUA, solo dos están disponibles para oficiales que hayan servido en una especialidad fuera de las armas de combate.<sup>34</sup> Esto significa que si no se toman las medidas necesarias para abrir estas armas de combate a fin de incluir a las mujeres militares, el Ejército jamás logrará la masa crítica de mujeres en su consejo de directores. Si cambia la política para que se reconozca y aproveche completamente la experiencia de las mujeres en el combate, el Ejército se beneficiaría en gran medida.

### Cómo superar los obstáculos que enfrentan las mujeres en los papeles de liderazgo

*Es imposible verdaderamente crear una fuerza sin solucionar la desigualdad codificada entre los géneros en el sistema actual.*<sup>35</sup>

—Coronel Kim Field y Dr. John Nagl, *Combat Roles for Women: A Modest Proposal*

Sin bien las mujeres continúan insuficientemente representadas en los niveles más altos del liderazgo militar, las cifras actuales muestran una mejora pronunciada desde solo hace diez años. En 2002, un poco más de 4 por ciento de los generales del Ejército eran mujeres y en 1994 era menos de un por ciento.<sup>36</sup> Sin lugar a dudas, todavía queda mucho por hacer antes de que el Ejército logre una extensa masa crítica de mujeres y ni hablar de su liderazgo, pero la tendencia va por buen camino, aunque a un ritmo glacial.

Un desafío al determinar la masa crítica es reconocer, con precisión, dónde se encuentra el punto clave demográfico para que un grupo minoritario tenga un impacto positivo. Kanter alude que las organizaciones con una tasa de 65:35 pasan de la categoría sesgada a la categoría inclinada. En el Proyecto Casa Blanca, se informa que la masa crítica se da cuando un tercio de una organización y sus líderes está constituido por

mujeres y en el estudio de Wellsley, se descubrió que los consejos de directores necesitan tres mujeres, como mínimo.<sup>37</sup> Entonces, ¿cómo puede traducirse esto en el Ejército? El Ejército necesita



**Figura 3. Número de Generales de 4 estrellas de diversas especialidades**

un suficiente número de mujeres en las unidades inferiores para que no sean consideradas solo simbólicamente. Sin embargo, dada la estructura de fuerza y los datos demográficos actuales, la meta de 35 por ciento de Kanter, probablemente, no es una opción realista. Basado en el estudio de Wellsley, el Ejército debe contar, como mínimo, con tres mujeres en su “consejo ejecutivo” de los diez generales de cuatro estrellas, entonces, 30 por ciento, probablemente, sea un objetivo realista que, verdaderamente, permitirá un impacto positivo y un verdadero cambio organizacional.

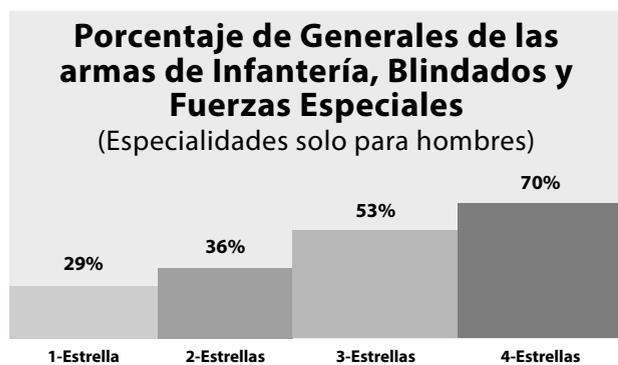
Si suponemos que la tasa actual de incremento continuará de manera lineal, tomará 42 años para alcanzar una masa crítica de mujeres en el cuerpo de oficiales del Ejército y 82 años para lograr lo mismo en los grados de general. Rescindir la exclusión de mujeres del combate terrestre está bien encaminado. Cambiar dicha política podría significar que podríamos capacitar a un número mucho mayor de mujeres desde el nivel de segundo teniente hasta general de brigada en los siguientes 30 años, suponiendo que las mujeres asciendan en grado a un régimen similar al de los hombres en sus especialidades. Sin embargo, según lo demostrado por la representación decreciente de mujeres en el nivel de oficial superior y oficial general, esta es una presunción sumamente optimista.

Las fuerzas armadas necesitan estudiar, detenidamente, las razones de la gran reducción de representación proporcional de las mujeres en el nivel de oficial superior. Es probable que gran parte de las salidas no ocurran porque a las mujeres se les ignora cuando se trata de ascenso en grado, sino, más bien, porque las mujeres completamente capaces (tal como Lillian Pfluke) optan por salirse de las fuerzas armadas. En el caso del Ejército, sería bien considerado llevar a cabo un estudio sobre la atrición de las oficiales a mitad de sus carreras y encontrar medidas adecuadas para detener el éxodo de líderes operacionales calificadas. Además, el Ejército también debe reexaminar sus políticas con respecto a las familias que tienen dos integrantes militares casados y los grupos familiares de padres y madres solteras. Las familias que tienen dos integrantes militares solo conforman 9 por ciento de los matrimonios en el Ejército, pero 40% de las mujeres casadas en el Ejército forman parte de dichos matrimonios.<sup>38</sup> La decisión de permanecer en las fuerzas armadas o buscar oportunidades en el mundo civil es un asunto que solo compete a la familia, especialmente, para los matrimonios en que los dos son integrantes militares. En el caso de matrimonios entre dos militares cuyas necesidades no se satisfacen, por lo regular, el Ejército solo pierde a uno, si es que no a los dos oficiales capacitados, o de lo contrario,

Ejército sean madres solteras que sus homólogos masculinos y, por lo tanto, sería beneficioso que el Ejército desarrollara políticas que obvien la necesidad de que los soldados tengan que elegir ser buena madre o padre, o ser buen soldado.<sup>39</sup> Las políticas que van desde horarios de trabajo flexibles (de permitirlo la misión), licencia por maternidad y paternidad, un sistema de cuidado infantil hasta una reconsideración de la línea de carrera rígida del oficial de operaciones común y corriente, serían buenas opciones a estudiar para la posible implementación, si es que el Ejército quiere conservar a los hombres y mujeres capacitados en los grados superiores. Es posible que algunas de estas políticas no serán factibles en todos los entornos, sin embargo, sería negligente, por parte del Ejército, no investigar la factibilidad de estas y otras políticas creativas que podrían conservar a oficiales capacitados y capacitarlos a un nivel más allá de líderes operacionales, en el nivel de líderes estratégicos.

En este punto, la situación solo puede mejorar. Según el informe del Proyecto Casa Blanca, *Benchmarking Women's Leadership*, en ninguno de los sectores estudiados se había logrado la masa crítica, pero las fuerzas armadas fueron los peores de todos, con solo 11 por ciento de mujeres en los cinco grados de liderazgo más altos —muy por debajo del promedio de 18 por ciento.<sup>40</sup> Además, las fuerzas armadas son la única profesión de Estados Unidos en que se prohíbe la participación de mujeres en trabajos específicos. Es una farsa cuando las mejores fuerzas armadas del mundo no incluyen el punto de vista de la mitad de la reserva de talentos de la Nación en la toma de decisiones estratégicas. El cambio tomará tiempo y, aunque se diera un cambio de política, pasan años antes de que se logre la masa crítica. Esto es aún un mayor motivo para que se tomen medidas inmediatas. Las fuerzas armadas deben encabezar el esfuerzo en el liderazgo operacional, no ser las últimas. Solo si oficiales capacitadas como Lillian Pfluke, consistente y significativamente, pueden contribuir a las decisiones estratégicas, el Ejército comenzará a hacer realidad todo su potencial.

Pues, ¿se jubiló Lillian Pfluke porque había



**Figura 4. Proporción de Generales en cada nivel de Infantería, Blindados y Fuerzas Especiales**

les interpone obstáculos que inhiben su mejor formación, progresión y utilización. Además, es mucho más probable que las mujeres en el

llegado al punto culminante de su carrera y simplemente no tenía más que ofrecer a las fuerzas armadas? Basado en sus logros después de su jubilación, parece poco probable. Inmediatamente después de retirarse, comenzó a trabajar con la Comisión de Monumentos de Combate de Estados Unidos en Europa y ayudó a desarrollar seminarios de liderazgo para unidades del Ejército de EUA asignadas en Europa. En 2008, fundó los Memoriales de Guerra Estadounidenses en Ultramar, una organización sin fines de lucro que registra, promueve y conserva los memoriales de guerra y sepulturas en países fuera del ámbito de responsabilidad de Estados Unidos.<sup>41</sup> Además, llegó a ser una ciclista competitiva a nivel mundial, al ganar cuatro medallas en el Campeonato Mundial de Ciclismo en Melbourne, Australia. Participó en una carrera de bicicletas en relevos a través de Estados Unidos como parte de un equipo

y luego, decidió volver a hacer el viaje de 5.300 kilómetros, solo para tener un mejor panorama del país. Compitió en el equivalente femenino del tour de Francia. Aún conserva el récord mundial por distancia viajada en una hora por una mujer de 35 años de edad o mayor. Además, logró muchos de estos hitos mientras combatía cáncer de mama. Hoy en día, continúa trabajando con otras sobrevivientes de cáncer de mama, especialmente atletas, para proporcionar tutoría e inspiración de las lecciones aprendidas. Parece que cuando Lillian se salió del Ejército esto representó una pérdida para el mismo. Cada año, mujeres talentosas se retiran de la profesión militar en busca de oportunidades donde su género no representa un obstáculo para lograr el éxito. El Ejército continuará sufriendo esta fuga de talentos de mujeres capacitadas hasta tanto cambie la política para eliminar el techo de Kevlar.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. "General Lloyd Austin, III: Vice Chief of Staff of the U.S. Army," Army. mil, biografía, <http://www.army.mil/leaders/vcsa> (27 de junio de 2012).
2. McAleer, Donna M., *Porcelain on Steel: Women of West Point's Long Gray Line* (Jacksonville, Florida, Fortis Publishing, 2010), Kindle, l.n. #1008-1011.
3. *Benchmarking Women's Leadership*, informe, Resumen de Conclusiones, <http://thewhitehouseproject.org/documents/Report.pdf> (9 de marzo de 2010).
4. *Ibid.*
5. "Limited Roles," imagen digital, NYTimes.com, [http://www.nytimes.com/imagepages/2009/08/16/us/16women\\_graphic\\_ready.html](http://www.nytimes.com/imagepages/2009/08/16/us/16women_graphic_ready.html) (9 de marzo de 2010).
6. "Woman Reaches US Army's Top Rank," BBC News, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/7730744.stm> (9 de marzo de 2010).
7. Por un ejemplo, véase: Stephen Kilcullen, "Women Don't Belong in Ranger School," editorial, *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2012, U.S. ed., A13 sec., <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303830204577448821376681662.html> (16 de junio de 2012).
8. "Woman Reaches US Army's top rank," BBC News.
9. "Active Duty Military Personnel Statistics by Service by Rank/Grade," DOD Personnel & Procurement Statistics Reports and Data Files, 30 de septiembre de 2011, septiembre de 2011 y septiembre de 2011 (Solo mujeres), <http://siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/miltop.htm> (20 de junio de 2012).
10. *Benchmarking Women's Leadership*.
11. United States, Government Accountability Office, *Military Personnel: Reporting Additional Servicemember Demographics Could Enhance Congressional Oversight*, Derek B. Stewart, 22 de septiembre de 2005, 1C. Gender—Active Component Occupational Areas and Gender, <http://www.gao.gov/products/GAO-05-952> (26 de junio de 2012).
12. Alvarez, Lizette, "Women at Arms; G.I. Jane Stealthily Breaks the Combat Barrier," *The New York Times*, 16 de agosto de 2009, [http://www.nytimes.com/2009/08/16/us/16women.html?\\_r=2](http://www.nytimes.com/2009/08/16/us/16women.html?_r=2) (8 de marzo de 2010).
13. "Public Roster," General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 de junio de 2012, <https://www.gomo.army.mil/Ext/Portal/ReportsResources.aspx?Action=Reports> (20 de junio de 2012).
14. "Public Roster," General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 de junio de 2012.
15. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 13.
16. Kanter, Rosabeth Moss, (Nueva York: Basic Books, 1993), Kindle, l.n. 4301-4307.
17. *Ibid.*, l.n. 4301.
18. *Ibid.*, l.n. 4317.
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*, l.n. 4272.
21. Ely, Robin J., "The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships among Professional Women," *Administrative Science Quarterly* 39, nro. 2 (junio de 1994): págs. 204-205, <http://www.jstor.org/stable/2393234>.
22. Kramer, Vicki W.; Konrad, Alison M. y Erkut, Sumru, *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance*, Wellesley Centers for Women, Critical Mass Project, 2006, Resumen Ejecutivo, [http://www.wcwonline.org/component/option,com\\_virtuemart/Itemid,217/category\\_id,399/flypage,shop.flypage/page,shop\\_product\\_details/product\\_id,1113/](http://www.wcwonline.org/component/option,com_virtuemart/Itemid,217/category_id,399/flypage,shop.flypage/page,shop_product_details/product_id,1113/).
23. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 16.
24. Hewlett, Sylvia Ann, "Chapter 4: The Business Case for Diversity," in *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007).
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*

27. Alvarez.
28. *Ibíd.*
29. *Ibíd.*
30. Skaine, Rosemarie, *Women in Combat: A Reference Handbook* (Santa Barbara, California: ABC-CLIO, 2011), p. 191.
31. Nordland, Rod, "For Soldiers, Death Sees No Gender Lines," *The New York Times*, 22 de junio de 2011, <http://www.nytimes.com/2011/06/22/world/asia/22afghanistan.html?pagewanted=all> (28 de junio de 2012).
32. Harrell, Margaret C., *Assessing the Assignment Policy for Army Women* (Santa Monica, California: RAND National Defense Research Institute, 2007), págs. 144, 146, 148.
33. Alvarez.
34. "Public Roster," General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 de junio de 2012.
35. Field, Kim y Nagl, John, "Combat Roles for Women: A Modest Proposal," *Parameters XXXI* (verano de 2001), <http://www.carlisle.army.mil/usawc/parameters/Articles/01summer/field.htm> (8 de marzo de 2010).
36. "Active Duty Military Personnel Statistics by Service by Rank/Grade," DOD Personnel & Procurement Statistics Reports and Data Files, Total DOD and Women Only Reports from 30 September 1994 to September 2011, <http://siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/miltop.htm> (20 de junio de 2012).
37. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 5.
38. Maxfield, Betty D., *Army Demographics FY11 Army Profile*, Department of the Army, Deputy Chief of Staff of Personnel, G-1. p. 39. *Ibíd.*
39. *Ibíd.*
40. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 9
41. McAleer, I.n. #4777.

# Teniente Coronel Claudio Antonio Mendoza Oyarce

**E**L TENIENTE CORONEL Claudio Mendoza Oyarce, egresó de la Escuela Militar del Ejército de Chile con el grado de Alférez, el 1 de enero de 1989, en el Arma de Ingenieros. Posee las especialidades secundarias de Comandos, Paracaidista, Buzo Táctico y Profesor Militar de Academia en la asignatura de Organización y Personal. Cuenta con la especialidad primaria de Oficial de Estado Mayor.

En los grados subalternos, ocupó diversos mandos de Unidades de ingenieros de nivel sección y compañía. Además, se destacan la de integrante de la Compañía de Comandos de Acciones Especiales Nro. 12 y de Instructor Militar de desminado humanitario en el Centro Internacional de Desminado Humanitario de Ecuador.

Entre sus designaciones en calidad de Oficial de Estado Mayor se encuentran la de Comandante del Batallón de Ingenieros "Azapa", Jefe del Departamento de Planificación de la 1ª Brigada Acorazada, Jefe del Departamento de Operaciones de la Jefatura de Ingenieros del Ejército, Comandante de la XV Compañía Chileno-Ecuatoriana de Ingenieros de Construcción Horizontal en Haití y Subdirector de la Escuela de Ingenieros Militares en Tejas Verdes, Chile.

Es Licenciado en Ciencias Militares en la Academia de Guerra del Ejército de Chile y Diplomado en Control de Gestión de proyectos de defensa en la Academia Politécnica militar del Ejército de Chile.

En su desempeño como Oficial de Enlace del Ejército de Chile con el Centro de Armas Combinadas del Ejército de Estados Unidos de América, conforma un grupo de trabajo junto a oficiales huéspedes, en el Fuerte Leavenworth, de los ejércitos de Alemania, Australia, Brasil,



Canadá, Corea del Sur, España, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Italia, Japón y Turquía para compartir experiencias, llevar a cabo proyectos de investigación y promover iniciativas concebidas para avanzar en las más variadas ciencias militares, en sus respectivos ejércitos y en conjunto.

Además, como tarea adicional, el Oficial de Enlace chileno se desempeña en calidad de Editor asesor de la edición hispanoamericana de la *Military Review*.

El equipo de *Military Review* junto con los demás integrantes del Centro de Armas Combinadas y la comunidad del Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas, les da una cálida bienvenida al Teniente Coronel Mendoza y a su distinguida familia.