



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

SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2013

# Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2013

<http://militaryreview.army.mil>

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

**La otra Ultra: La inteligencia de transmisiones y la lucha para abastecer el ataque de Rommel hacia el Suez** p.2

Vincent P. O'Hara y Enrico Cernuschi

**Luchar solos: El desafío del decreciente capital social y la profesión del Ejército** p.54

Capitán Charlie Lewis, Ejército de EUA

**El Lapso de la Confianza: ¿Cómo están siendo socavados los cimientos de nuestra profesión?** p.79

Mayor Joshua Glonek, Ejército de EUA

PB-100-13-09/10

Headquarters, Department of the Army

PIN: 103807-000

Approved for public release; distribution is unlimited

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS



# Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

**Teniente General  
David G. Perkins**

*Comandante, Centro de Armas  
Combinadas (CAC)*

**Colonel Anna R. Friederich-  
Maggard**

*Directora General*

**Redacción**

**Marlys Cook**

*Editora Jefe, Edición en inglés*

**Mayor Efrem Gibson**

*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 La otra Ultra: La inteligencia de transmisiones y la lucha para abastecer el ataque de Rommel hacia el Suez

*Vincent P. O'Hara y*

*Enrico Cernuschi*

Desde la revelación del secreto del programa Ultra en 1974, se ha aceptado en general, que la inteligencia Ultra —es decir, los códigos de alta complejidad del Eje, descifrados por una unidad interinstitucional centralizada de Gran Bretaña llamada la Escuela de Códigos y Cifras del Gobierno...



## 20 El Acceso Conjunto Operacional y la Fuerza de Respuesta Global: La redefinición del apresto

*General de Brigada Charles Flynn, Ejército de EUA, y*

*Mayor Joshua Richardson, Ejército de EUA*

En la noche de octubre de 2012, el Equipo de Combate de la 2ª Brigada, 82ª División Aerotransportada, llevó a cabo un asalto aerotransportado de entrada forzosa en el país ficticio Atropia, para tomar control de una pista de aterrizaje y facilitar una operación de evacuación de no combatientes.



## 29 Cómo clavar los dientes del dragón: Los grupos operacionales de la OSS de la Segunda Guerra Mundial

*Nathan C. Hill*

Mucho se ha escrito sobre el tema de la Oficina de Servicios Estratégicos (OSS, por sus siglas en inglés). La mayoría de lo que se ha escrito se basa en sus hazañas de espionaje, actividades y rol como predecesor de la moderna Agencia Central de Inteligencia.



## 37 La confianza: Implicaciones para la Profesión del Ejército

*Coronel (retirado) Charles D. Allen, Ejército de EUA y*

*Coronel (retirado) William "Trey" Braun, Ejército de EUA*

La confianza está en el corazón de la Profesión del Ejército. A medida que el Ejército pasa de una época de considerables despliegues operacionales a una época caracterizada por el entrenamiento y preparación de la fuerza para la siguiente serie de conflictos, enfrentará varias amenazas contra la confianza.



## 54 Luchar solos: El desafío del decreciente capital social y la profesión del Ejército

*Capitán Charlie Lewis, Ejército de EUA*

El Fuerte Bliss fue reconocido "como un modelo prometedor para el Ejército" después de una reducción de 30% de suicidios en el presente año. A fin de fomentar la confianza, apoyo y conexiones a una tasa más baja de suicidios, el Comandante, General de División Dana J.H. Pittard, abrió las puertas del Fuerte Bliss al público, creó instalaciones al aire libre y "reintrodujo los salones de recreo" donde los soldados pueden reunirse.



JOYCE E. MORROW

Administrative Assistant to the Secretary of the Army  
1327004



## 67 La erosión de la confianza y corrosión de la identidad

*Coronel John A. Vermeesch, Ejército de EUA*

En la actualidad, la advertencia del Profesor Don Snider al Ejército en el número de 2004 del libro *The Future of the Army Profession* [El futuro de la Profesión del Ejército] es más relevante que nunca. En los dos últimos años, el Ejército ha estudiado y debatido lo que significa ser una profesión y qué califica a las personas como profesionales. El Ejército se ha esforzado por mantener su estatus profesional en calidad de institución y evitar convertirse en solo otra burocracia gubernamental. Sin embargo, la tarea crucial que se avecina requiere que el Ejército identifique las futuras amenazas a la profesión y protegerse contra las mismas.



## 79 El Lapso de la Confianza: ¿Cómo están siendo socavados los cimientos de nuestra profesión?

*Mayor Joshua Glonek, Ejército de EUA*

Cuando en 1973 terminó la participación directa de las fuerzas terrestres estadounidenses en Vietnam, algunos soldados volvieron a casa para ser menospreciados y olvidados por sus compatriotas. Muchos de los soldados que fueron denigrados por su participación en dicha guerra se vieron obligados a servir por la conscripción. La confianza pública se encontraba en el nivel más bajo, con muchos ciudadanos que culpaban tanto al Ejército como a las autoridades civiles encargadas de formular las políticas, cuyas órdenes estaba llevando a cabo el Ejército.

Foto de portada: Soldados del 4º Equipo de Combate de Brigada Stryker, 2ª División de Infantería, marcha al Estadio de Soldados en la Base Conjunta Lewis-McChord, estado de Washington, 28 de julio de 2013 durante una ceremonia de bienvenida. Los soldados del 4º SBCT se replegaron de un despliegue de nueve meses en Afganistán en apoyo a la Operación Enduring Freedom.

(Ejército de EUA, Soldado Reese Von Rogatzs)

*Military Review*—Publicada bimestralmente en inglés, español y portugués, por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fte. Leavenworth, Kansas. Los fondos para su publicación han sido autorizados por el Departamento del Ejército con fecha 12 de enero de 1983. Porte pagado por circulación controlada en Leavenworth, Kansas 66048 y Kansas City, Missouri 64106. Teléfono en EUA: (913) 684-9338, FAX (913) 684-9328. Correo Electrónico (E-Mail) [usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil](mailto:usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil)

[leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil](mailto:usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil). La *Military Review* puede ser leída también en la Internet, en el website: <http://militaryreview.army.mil>. Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros. Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

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

# La otra Ultra

## La inteligencia de transmisiones y la lucha para abastecer el ataque de Rommel hacia el Suez

Vincent P. O'Hara y  
Enrico Cernuschi

Derechos reservados por los autores

*El artículo originalmente fue publicado en inglés en la revista Naval War College Review, número de verano de 2013*

**D**ESDE LA REVELACIÓN del secreto del programa Ultra en 1974, se ha aceptado en general, que la inteligencia Ultra —es decir, los códigos de alta complejidad del Eje, descifrados por una unidad interinstitucional centralizada de Gran Bretaña llamada la Escuela de Códigos y Cifras del Gobierno (GC y CS) en Bletchley Park— proporcionó una ventaja decisiva a Gran Bretaña sobre sus adversarios del Eje y esta ventaja fue especialmente significativa en la lucha contra el transporte marítimo hacia África del Norte. Desde 1977, Harold C. Deutsch, un historiador y jefe de investigación de la OSS (u Oficina de Servicios Estratégicos, el predecesor de la Agencia Central de Inteligencia en la Segunda Guerra Mundial), concluyó que la “estrangulación sistemática de los servicios de abastecimiento [de

Rommel]” debido al conocimiento de los horarios y rutas de los convoyes del Eje fue un “ingrediente decisivo de la victoria en el Mediterráneo... de Gran Bretaña”. Las conclusiones de Deutsch, formuladas hace 36 años, han sido afirmadas en historias oficiales y populares y, siguen siendo fundamentalmente indisputables hoy en día.<sup>1</sup>

La geografía de la campaña en África del Norte, la cual se libró desde junio de 1940 hasta noviembre de 1942 entre las fuerzas del Imperio británico y las potencias del Eje de Italia y Alemania, exigió que casi todos los materiales de guerra tuvieran que enviarse a las líneas del frente por vía marítima. En el caso del Ejército italiano-alemán, los cargamentos solo podían llegar a los puertos sumamente distanciados de Trípoli, Benghazi y Tobruk.

Estos puertos solo pudieron acomodar pocos buques de carga a la vez, lo que limitó el tamaño de los convoyes y, durante el período del avance más grande del Eje de julio a octubre de 1942, estaban muy lejos de las líneas del frente. Otra

---

*Vincent P. O'Hara es historiador naval y autor de diversos libros sobre el tema de la guerra naval en la Segunda Guerra Mundial, el más reciente de ellos es In Passage Perilous: Malta and the Convoy Battles of June 1942 (2012); es coautor, junto con Enrico Cernuschi, del libro titulado Dark Navy: The Regia Marina and the Armistice of 1943 (2009) y editor de On Seas Contested: The Seven Great Navies of the Second World War (2010). Su obra también ha sido publicada en periódicos y anuarios que incluyen Warship, MHQ y Storia Militare. Cuenta a su haber con una licenciatura en Historia de la Universidad de California, en Berkeley.*

*Conte di Monterenzio Dottor Enrico Cernuschi, Cavaliere di Devozione del Sovrano Ordine Militare di Malta e Nobil Homo, es oriundo de Pavia, Italia, y es historiador naval y autor de dieciséis libros, el más reciente de ellos es el titulado La Marina italiana nella Seconda Guerra Mondiale: una bibliografía critica (1944–2009) (2010). Es coautor junto con Erminio Bagnasco, del libro titulado Le navi da guerra Italiane 1940–1945 (2003) y con Vincent O'Hara del libro titulado Dark Navy. La obra del Dottor Cernuschi también ha sido publicada en publicaciones que incluyen Rivista Marittima, Storia Militare y Warship.*

dificultad que enfrentaron las potencias del Eje fue que una base militar británica, en Malta, estaba justo en medio de las líneas de transporte marítimo de Italia a Libia. Sin embargo, en junio de 1942 un ejército italiano-alemán avanzó 200 millas a Egipto y amenazó el canal de Suez. El Eje planeó continuar su avance hasta El Cairo, Suez y, tal vez, más allá. Sin embargo, para hacerlo el Eje necesitaba combustible, municiones, soldados, vehículos y otros materiales de guerra, y estos, salvo unos soldados y pequeñas cantidades de combustible y municiones, solo podían llegar por mar.<sup>2</sup>

En este punto crucial, los británicos hicieron todo lo posible para interrumpir el flujo de los materiales de guerra que necesitaba el *Panzerarmee Afrika* de Rommel. Según la historia oficial, *British Intelligence in The Second World War*, escrita, principalmente, por F.H. Hinsley, un analista de Bletchley Park, la capacidad de los británicos de recolectar y descifrar gran parte de las transmisiones secretas del Eje, especialmente las transmisiones encriptadas por el Enigma, un dispositivo supuestamente impenetrable, les dio una comprensión del curso y composición de todos los convoyes del Eje que iban a África antes de que zarparan. La Ultra contribuyó a la derrota del avance del Eje al Canal de Suez porque permitió el hundimiento selectivo de buques tanques, cuando negó el combustible necesario al *Panzerarmee Afrika* justo antes de su asalto final para alcanzar el río Nilo, el 30 de agosto de 1942. Hinsley escribe lo siguiente: “De los 48 buques hundidos del Eje entre el 2 de junio y 6 de noviembre... solo uno (766 toneladas) no fue reportado al Medio Oriente por la GC y CS, mientras que todos, menos dos de los restantes 47 buques la Escuela de GC y CS, proporcionó, ya sea, su ubicación en puerto o ancladero, o el itinerario o ruta de la travesía final, con mucha antelación para que las autoridades operacionales detectaran y atacaran.”<sup>3</sup>

Sin embargo, el historiador Ralph Bennett —un traductor de Bletchley Park y autor de una obra sobre el tema de la inteligencia Ultra— escribe lo siguiente: “Pero, nuevamente, es lógico preguntarse por qué [con toda esta gran ventaja]

el índice de hundimiento no fue más alto”<sup>4</sup> De hecho, muy pocos historiadores han cuestionado cómo Italia, con algún apoyo de Alemania, pudo entregar, como lo hizo, la gran mayoría de los abastecimientos enviados a África. Durante un período de 36 meses, 2,67 millones de toneladas de materiales, combustible y municiones fueron enviados a África —casi todos eran buques italianos con escoltas italianas— de los cuales llegaron 2,24 millones de toneladas. Las entregas excedieron 90% durante 17 meses y solo dos veces; en noviembre de 1941 y en mayo de 1943, el porcentaje de las entregas bajó menos de 50%. Aún en los meses decisivos de julio y agosto de 1942, antes de la ofensiva final de Rommel y Ultra a toda marcha, Malta como una base de fuerzas ofensivas, cruciales puertos de abastecimiento a corta distancia de ataque de los aeródromos en Egipto y submarinos que operaban desde las bases en Haifa, Malta y Gibraltar, más de 85% del material de guerra enviado de puertos europeos llegaron a África.<sup>5</sup>

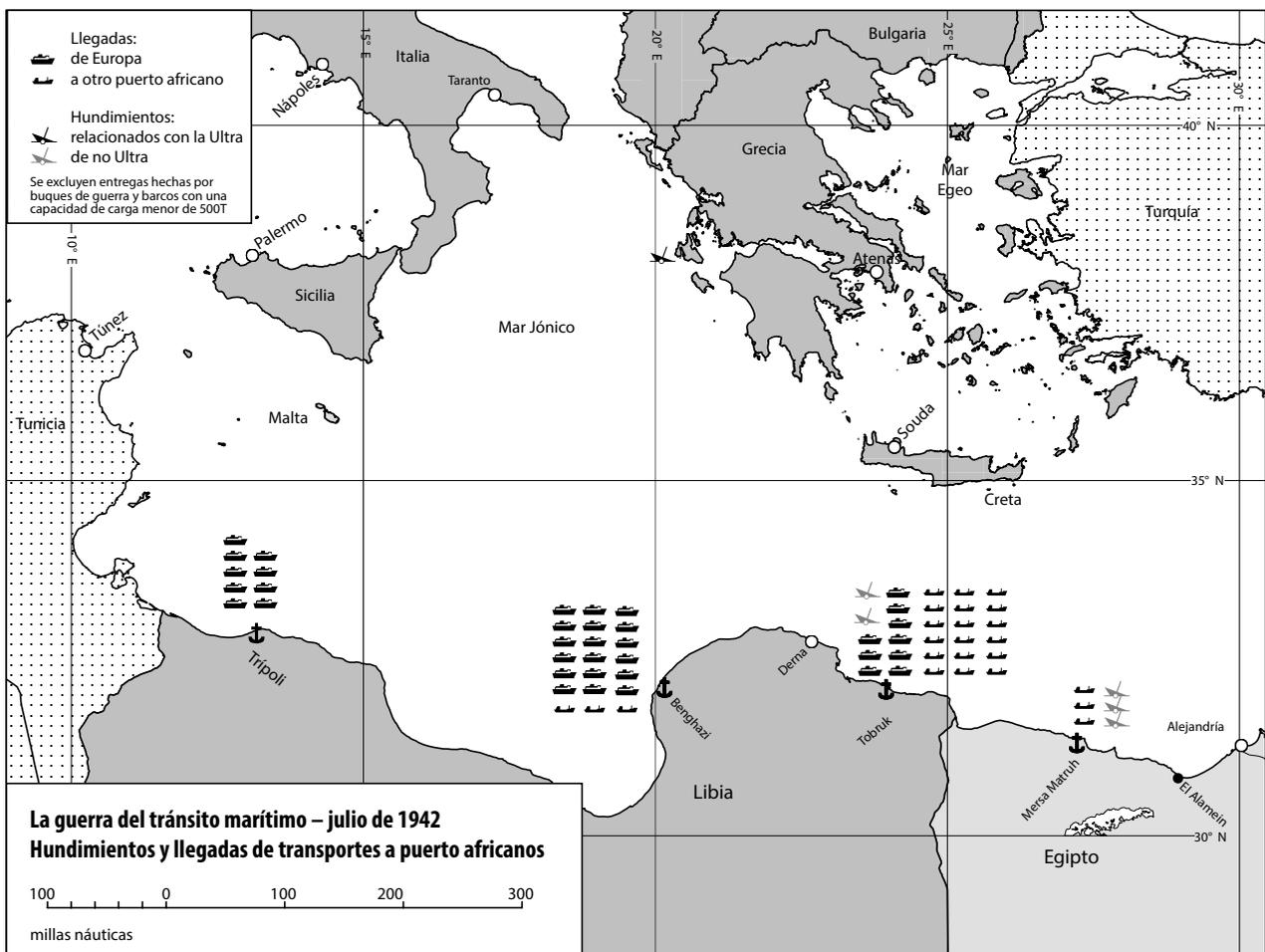
En el presente artículo, se examina el impacto que tuvo la inteligencia en la guerra contra el transporte marítimo dos meses antes del combate de Alam el Halfa, que concluyó el 2 de septiembre de 1942. Además, se muestra que la información de la Ultra no siempre fue precisa ni oportuna y que Hinsley exagera el efecto que surtió la Ultra, acreditándole hundimientos que no tuvieron nada que ver con la inteligencia recolectada de transmisiones (SIGINT) ni con el tráfico a África. Además, da a conocer el papel que desempeñó el servicio de inteligencia de la Armada de Italia, el *Servizio Informazioni Segreto* (SIS). El SIS proporcionó inteligencia que muchas veces compensó por la SIGINT oportuna y relevante de la Ultra con la que contaba Gran Bretaña. Los criptógrafos permitieron que la *Supermarina*, el cuartel general de la *Regia Marina*, Armada de Italia, ubicada en Roma, frecuentemente descifrara, en menos de una hora, las encriptaciones recopiladas de radio de baja complejidad de los aviones británicos y, más lentamente, los códigos de alta complejidad de los buques de guerra y bases terrestres. El sistema de comunicaciones y mando de la *Supermarina*

diseminó la información casi en tiempo real, lo que aumentó el valor operacional de su SIGINT. Los británicos no estaban conscientes de este hecho en ese entonces y esto ha seguido casi completamente desconocido desde esa época.

## EL SIS

La historia de la Escuela de Códigos y Cifras del Gobierno en Bletchley Park ha sido relatada en muchas ocasiones. El SIS es menos famoso. Para 1940 fue organizado en seis secciones (*uffici*). La sección A era la administración, la sección B recolectaba y descifraba las comunicaciones de radio enemigas, la sección C analizaba y distribuía la información de inteligencia, la sección D operaba las redes de inteligencia basadas en el extranjero, la sección E llevaba a cabo las operaciones de contraespionaje y la sección F supervisaba la

censura. El SIS contaba con 150 estaciones de recolección de transmisiones de radio en Europa, África del Norte y el Medio Oriente y usaba motonaves pesqueras en el Atlántico y Mediterráneo de buques espías. Mientras se desarrollaba la guerra, la sección B llegó a ser la fuente de inteligencia más importante de la Armada italiana y el número de personal aumentó de 24 en 1940 a más de 200 en 1942, con un cuerpo administrativo del SIS de aproximadamente 1.000 en total. El SIS administró la mayoría de la actividad de inteligencia naval en el Mediterráneo, porque los esfuerzos de la *Abwehr* (inteligencia militar) de Alemania se centraron en las comunicaciones de radio de los Aliados en el Atlántico y las transmisiones rusas. Las prácticas del pasado habían establecido un procedimiento en el que los socios del Eje hicieron un esfuerzo conjunto para descifrar los mensajes de alto valor



a través de una conexión por teletipo entre los servicios de inteligencia de las dos armadas. Sin embargo, esta coordinación disminuyó con el tiempo y en julio de 1942, la cooperación fue mínima: los alemanes consideraron a los italianos indisciplinados, los italianos consideraron a los alemanes arrogantes y ninguno de los dos confiaba del otro.<sup>6</sup>

### El aumento en Alam el Halfa, julio de 1942

En julio de 1942, 94% de las 97.794 toneladas de materiales, combustible y municiones enviados de puertos italianos y griegos arribaron a puertos en África del Norte. El impacto que tuvo la SIGINT, tanto británica como italiana en este tráfico puede demostrarse con una evaluación de cómo afectó los principales convoyes del mes.

Un convoy rumbo a Libia, que constaba de motonaves *Monviso*, *Nino Bixio* y el buque alemán *Ankara*, escoltados por tres destructores italianos y cinco lanchas torpederas, zarpó de Taranto el 2 de julio a las 1300 horas. A las 1418 horas del mismo día en un mensaje Enigma descifrado se alertó a los británicos de que este convoy había salido del puerto. Los detalles sobre la ruta y los escoltas siguieron en una transmisión de la Ultra a las 1523/2 (o sea, a las 1523 horas, el 2 de julio): “Buque *Monviso* y convoy *Monviso*... seguirán las rutas costeras seguras hasta las cuatro horas y 30 minutos [0430], el 3 de julio cuando *Sagittario* y *San Martino*, después de haber llevado a cabo un barrido desde el punto Manzana... se unirían al convoy que, posiblemente pasarían por un punto al suroeste del cabo Gherogambo a la una hora, un minuto, el viernes, el 3 [de julio], cuando las previas rutas e instrucciones... estarían en vigencia”.<sup>7</sup> Esta era la inteligencia específica y oportuna y el convoy estaba bajo ataques de bombarderos a gran altura y bombarderos torpederos con base en Malta y Egipto o por el submarino *Turbulent*. Sin embargo, el convoy llegó a Benghazí sin sufrir daño alguno —un resultado, en gran medida, influenciado por los criptógrafos de la sección B del SIS, *Ufficio Beta*. A fin de proteger la inteligencia especial, era política británica, solo atacar a los convoyes que habían sido detectados

primero por métodos convencionales. De este modo, frecuentemente se usaba la Ultra para posicionar a los aviones de reconocimiento a fin de que pudieran “localizar” los convoyes. En la noche del 2 de julio, el SIS interceptó un mensaje de radio con tiempo/fecha de 2040/2 de la base en Malta a los aviones de reconocimiento YU3Y y 86KK ordenándoles cambiar el rumbo y explorar 30 millas al este de sus posiciones actuales. Los británicos se comunicaban con sus unidades operacionales en este tipo de situaciones por medio de un sistema de encriptación mecánico llamado SYKO. Este sistema constaba de listas que se movían manualmente para revelar letras o números debajo. Las tarjetas de SYKO se cambiaban todos los días, pero frecuentemente se repetían después de un corto período, lo que ayudaba a los criptógrafos italianos en su tarea. Mientras se descifrabán los mensajes, la radiogoniometría determinaba las posiciones exactas de los aviones de reconocimiento como el acimut 350 de Benghazí a una distancia de 150 y 90 millas, respectivamente. A las 2140 horas del 2 de julio, la *Supermarina* emitió un mensaje de advertencia *PAPA* (*Precedenza Assoluta sulla Precedenza Assoluta*, o prioridad más alta) al comodoro del convoy, que inmediatamente alteró su curso para frustrar la exploración enemiga.<sup>8</sup> A pesar del cambio de curso, el avión de reconocimiento H3TL se comunicó con la base en Malta a las 0330 horas del 3 de julio e informó que había localizado al convoy. El SIS interceptó esta transmisión y la *Supermarina* emitió una alerta en menos de 30 minutos, lo que resultó en otro ajuste de curso.<sup>9</sup>

La *Supermarina* protegió la seguridad de sus propias comunicaciones por medio del uso de significados ocultos planeados de antemano para los mensajes no cifrados. Por ejemplo, un mensaje en lenguaje claro, en una frecuencia monitoreada por el comandante del convoy, enviado al arsenal de Venecia, solicitaba la disponibilidad de un repuesto específico el cual podía significar que el convoy había sido localizado y tenía la libertad de maniobrar independientemente. De necesitarse más información, le seguía una transmisión en el código principal de la Armada italiana — el

*Stato Maggiore 16 Segreto* (o SM 16 S) —o en el código SM 19 S. El código SM-16 S de alta complejidad constaba de 45.000 grupos, mientras el más comúnmente usado, el SM 19 S, consistía en 16.000. Después de introducirse la nueva edición en julio de 1940, no se llegó a descifrar ninguno de los dos códigos. En contraste con los códigos italianos, en el verano de 1942, Bletchley Park, en una hora, podía descifrar los códigos Enigma de la Fuerza Aérea y sistema ferroviario de Alemania y los códigos del Ejército y Armada de Alemania en 48 horas. Estas fuentes constituyeron la gran mayoría de los mensajes de la Ultra. Además, eran vulnerables los mensajes transmitidos por medio del código C 38 M, un dispositivo de código mecánico de mediana complejidad, comprado por los italianos de Suecia en 1940, para aliviar la presión del volumen de comunicaciones en el único cable de telégrafo restante entre Italia y Libia, que en ese entonces, lo usaba la Armada para cuestiones administrativas y de transporte.

El intervalo entre la descodificación de un mensaje tipo PAPA emitido por el comando naval y el mensaje que contenía la primera advertencia de un almirante de guardia en la sala de estado era corto, porque la distancia entre los criptógrafos y la sala de estado era menos de diez metros. Este método económico y eficaz para diseminar la información de inteligencia, que la *Supermarina* desarrolló en dos años de guerra, dependía de la capacidad de la sección B de, rápidamente, descifrar los códigos de baja complejidad de Gran Bretaña. Por su carácter, este tipo de códigos son menos seguros que los códigos de alta complejidad, pero su propósito era retardar el tiempo suficiente la descodificación de los mensajes para dejar los contenidos de un mensaje específico de poco valor. La capacidad de la sección B de producir, de manera rutinaria, transcripciones en mucho menos de una hora se compara con más de tres horas para las intercepciones hechas en Alejandría y Malta de las transmisiones de radio de los aviones de reconocimiento italianos.<sup>10</sup>

Después del cambio de rumbo le siguió la alerta PAPA enviada un poco después de la intercepción a las 0330 horas, el convoy *Monviso* continuó al sur sin incidente alguno durante la mañana y

la tarde del 3 de julio. Luego, el SIS interceptó mensajes de radio transmitidos por XZ3D a las 1515/3 y 1613/3, descifrándolos en un periodo de 18 a 32 minutos, respectivamente. Estos indicaron una amenaza inminente; de hecho, Malta había ordenado desplegar un grupo de 8 bombarderos torpederos tipo *Beaufort* para el ataque. A las 2010 horas, seis de los bombarderos localizaron al convoy, alertado de antemano y, perdieron la mitad de su fuerza. Si bien los sobrevivientes alegaron haber dado un posible golpe, el hecho es que no atinaron al blanco.<sup>11</sup>

A las 0018 horas del 4 de julio, el avión N1KL emitió un avistamiento, seguido por otro a las 0042 horas; el ZZ7P emitió un tercer avistamiento a las 0100 horas. Cinco aviones tipo *Wellington*, dos de los cuales estaban provistos con torpedos y los otros con bombas de 500 libras, salieron de Malta, pero los destructores que escoltaban al convoy tenían una densa cortina de humo en el lugar y lo mejor que los *Wellington* pudieron alegar era cuasi-golpes y un torpedo arrojado a ciegas en medio del humo. Por último, la mañana siguiente, la Fuerza Aérea Real (RAF) desplegó tres aviones *Wellington* y tres aviones B-24 de Egipto. Los *Wellington* no pudieron localizar el convoy y los B-24 dejaron caer sus bombas pero no acertaron al blanco.<sup>12</sup>

El 4 de julio, mientras que el convoy continuaba hacia el sur, el submarino *Turbulent* lo interceptó y atacó a las 1030 horas y, nuevamente, a las 1415 horas. La lancha torpedera *Pegaso*, equipada con sonar, contraatacó ambas veces y rechazó el ataque del submarino. Finalmente, los buques mercantes entraron al puerto de Benghazi a las 1845 horas del 4 de julio, llevando 8.182 toneladas de municiones y otros materiales de guerra, 1.247 toneladas de petróleo y lubricantes, 439 vehículos y 7 tanques.<sup>13</sup> La inteligencia Ultra había dado a los británicos un aviso oportuno de la salida del convoy y proporcionó los detalles de ruta y escolta necesarios, pero el SIGINT italiano había dejado que el convoy evadiera un ataque, como mínimo y frustrara dos más.

La siguiente acción aeromarítima se libró alrededor de un convoy que consistía en buques de carga

italianos *Cittá d' Agrigento*, *Cittá di Alessandria* y *Cittá di Savona*, el buque tanque *Alberto Fassio* y los buques de vapor alemanes *Delos* y *Santa Fé*, protegidos por tres escoltas italianas y tres alemanas. Esta gran fuerza fue el tema de una descodificación tipo “Emergencia Ultra”, con tiempo/fecha de 1756/7, que especificaba la hora de salida y ruta.<sup>14</sup> El convoy salió de la bahía Souda, Creta rumbo a Tobruk a las 2140 horas del 8 de julio y procedió sin dificultad el día 9, mientras que aviones caza alemanes interceptaron la única respuesta británica, un vuelo de cinco aviones B-24 de Egipto.<sup>15</sup>

La *Supermarina* previó nuevas rondas de ataques después de que el SIS descifrara las transmisiones emitidas a las 1715 y 1815 horas por el avión de reconocimiento 7XGD, que proporcionó datos sobre 7 buques de vapor y cuatro destructores que se desplazaban al sur. Un informe subsecuente del mismo avión, transmitido a las 2000 horas, generó una alerta tipo PAPA 25 minutos después.<sup>16</sup> Mientras tanto, desde Egipto, despegaron 10 aviones tipo *Wellington* armados con torpedos y otros 6 armados con bombas. De los bombarderos torpederos, solo dos encontraron el convoy, quienes informaron que la “cortina de humo estorbó el ataque y los resultados no se pudieron observar”; los bombarderos dejaron caer sus bombas e incorrectamente alegaron dos golpes contra un destructor. La *Supermarina* siguió la acción, que descifró las transmisiones emitidas por bombarderos individuales a Alejandría a las 2245/9, 2349/9 y 0105/10.<sup>17</sup> Un segundo ataque nocturno llevado a cabo por cuatro aviones *Albacore* (de los 8 que habían despegado) incorrectamente alegaron un golpe probable y dos posibles. Una fuerza de 9 bombarderos tipo Hudson no pudo localizar el convoy (con una excepción) hasta después del amanecer y su ataque “fue rechazado por fuego A.A. [antiaéreo] intenso”. Por último, salieron 6 aviones tipo *Beaufort* pero no pudieron localizar al enemigo. El convoy entró intacto al puerto de Tobruk, lleno de barcos naufragados, a las 1350 horas del 10 de julio. La SIGINT proporcionó información constante a la *Supermarina* sobre lo que sabía el enemigo y alertó al comandante

del convoy de los ataques. En un mensaje de la Ultra emitido a las 1927/10 (2127 hora local), se informó a El Cairo que había arribado el convoy, lo que invalidó las aseveraciones de los aviones *Wellington* y *Albacore*.<sup>18</sup>

La gran cantidad de las descodificaciones que inundó a los británicos en el comando del Medio Oriente era abrumadora. Si hemos de usar el día de la llegada del convoy como un día típico, el Cairo recibió 68 mensajes de la Ultra —16 de estos estaban clasificados como “Emergencia” o “Emergencia Ultra”; 26 de los mismos estaban relacionados al transporte marítimo del Eje. Un mensaje de emergencia típico informó lo siguiente: “Se prevé que el buque auxiliar *Arsia* probablemente saldrá a las 0200 horas de hoy, el 10. Su cargamento, destinado al Ejército *Panzer* incluyó uno cero cero toneladas de combustible anaranjado enlatado. Comentario, el puerto de salida probablemente es Derna [Libia], con posible rumbo a Mersa Matruh [Egipto]” (2019/10 de julio de 1942). En realidad, el nombre del buque era *Arria* y sus 75 toneladas de cargamento llegaron a Matruh el 15 de julio.<sup>19</sup>

### Las rutas costeras

El puerto de Mersa Matruh, capturado por Rommel el 28 de junio, era de gran importancia porque su pequeño puerto solo se encontraba a 100 millas detrás de las líneas del frente. El 3 de julio, el comando de la *Regia Marina* en Tobruk envió al pequeño buque de vapor *Pontinia* a Matruh con municiones desesperadamente necesitadas. La travesía, bajo la escolta de un cañonero italiano, se dio sin incidente alguno —tal vez, apoyada por un mensaje PAPA enviado el 4 de julio a las 2300 horas, 48 minutos después de la intercepción de las órdenes de Alejandría para que dos aviones atacaran el buque.<sup>20</sup> Los aviones exploraron en vano y 535 toneladas de municiones fueron entregadas el 5 de julio. Satisfecho con esta iniciativa, el vicealmirante Eberhard Weichold, oficial de enlace alemán de mayor jerarquía con la *Supermarina* y el Comandante del Comando Naval Alemán, en Italia, ordenó a los buques de carga alemanes *Brook* y *Sturla* llevar 1.200 toneladas de municiones a

Matruh. Llegaron el 8 de julio y para la mañana del día 11, habían desestibado su cargamento. No había disponible escolta alguna para su travesía de regreso y, por lo tanto, los buques de carga se quedaron y fueron hundidos en la noche del 11-12 de julio en un bombardeo llevado a cabo por destructores británicos.

Hinsley menciona esta acción como un caso en que la inteligencia Ultra produjo un éxito británico, con base en un mensaje emitido a las 1025/9, el día siguiente del arribo de los transportes, indicando que los dos iban a Mersa Matruh.<sup>21</sup> Los buques *Sturla* y *Brook* estaban completamente descargados cuando los hundieron y los destructores británicos solo los atraparon en el puerto porque (un hecho desconocido para los británicos) asuntos de mantenimiento impidieron la salida de los barreminas alemanas que tenían la misión de escoltarlos en su travesía de regreso a Tobruk. En mensajes subsecuentes de la Ultra también se indicó que “esta acción obstaculizó el puerto de Matruh, aún para abastecer a los submarinos” y que el hundimiento de los buques *Brook* y *Sturla*, así como la destrucción de un depósito de combustible en el puerto de Tobruk había ocasionado la pérdida de 200 toneladas de municiones y 180 toneladas de combustible. Estos mensajes son ejemplos de la información poco confiable que la Ultra frecuentemente generaba: de hecho, la motonave *Cittá d’Agrigento* llegó a Matruh el 16 de julio con 460 toneladas de artillería y municiones, mientras que, como fue relatado, los dos transportes hundidos no tenían carga alguna.<sup>22</sup>

Weichold guardó el *Cittá d’Agrigento* en Matruh, con la intención de usar el barco como señuelo en una emboscada con lanchas tipo S (lanchas torpederas rápidas) en colaboración con una recientemente establecida estación de radar tipo *Freya*, tripulada por los alemanes. Las lanchas tipo S frustraron un bombardeo en la noche de 18-19 de julio, pero la Armada Real regresó la noche siguiente con dos cruceros y 6 destructores, incluyendo dos de tipo Hunt asignados a lidiar con las lanchas torpederas pequeñas y hundieron al *Cittá d’Agrigento*. Los británicos se enteraron de su éxito en un mensaje de la Ultra enviado

a las 0452/22. Sin embargo, en otro ejemplo de cómo los mensajes alemanes que, frecuentemente descifraban los británicos contenían información provisional o imprecisa, en este mensaje, se indicó que el buque había sufrido cuatro golpes cuando, de hecho, solo había sufrido uno.<sup>23</sup>

En las semanas siguientes, un flujo constante de buques de desembarco, pequeños barcos de vapor y barcos de pesca al arrastre llegaron a Matruh. Numerosos mensajes de la Ultra tuvieron que ver con el tema del tránsito marítimo tipo “barcaza”, pero muchos de estos tránsitos también estaban apoyados por los oportunos mensajes PAPA. Para el 1 de septiembre, 91 travesías de embarcaciones menores habían entregado más de 10.000 toneladas de material a Matruh. Aunque algunas embarcaciones habían sido averiadas o encalladas en las docenas de ataques llevados a cabo por los aviones cazas y bombarderos británicos, sus cargamentos fueron preservados, o las pérdidas ocurrieron en el puerto (donde los cargamentos pudieron ser recuperados), o en la travesía de regreso a Tobruk, cuando no llevaban carga alguna.<sup>24</sup>

### **En el mar abierto: continúan los combates de convoy**

La motonave *Rosolino Pilo* salió de Brindisi [Italia] a las 2150 horas del 20 julio, escoltada por dos destructores y dos lanchas torpederas. En un mensaje de la Ultra emitido a las 1124/21, basado en la descodificación de un mensaje Enigma de la Fuerza Aérea alemana, se avisó a El Cairo que los alemanes estaban coordinando una escolta aérea para el convoy del 22 de julio. Sin embargo, a las 1130 horas, 12 bombarderos torpederos tipo *Beaufort* de los escuadrones 217° y 39° atacaron la motonave *Pilo* a lo largo de la costa frente a Navarino, Grecia. No hubo alerta PAPA. Los pilotos alegaron un golpe y en un mensaje de la Ultra de 1558/21, se indicó que la *Pilo* había sido golpeada por un torpedo y se reuniría con un remolcador, pero, en realidad, el ataque no tuvo éxito. Menos de una hora más tarde, una descodificación Ultra subsecuente de tipo “Emergencia Plus Z” reveló que había

una “leve indicación” de que la *Pilo* continuaba rumbo a Benghazi. Esto fue confirmado por otra transmisión de emergencia a las 1816/21, en la que se informaba que, de hecho, el torpedo del avión *Beaufort* no había atinado al blanco y el convoy “con casi toda certeza continuaba rumbo a Benghazi”. Sin embargo, a las 2003/21 en un tercer mensaje de emergencia de la Ultra, se indicó que la *Pilo* había cambiado su rumbo a Navarino, donde dos lanchas torpederas suplementarían su escolta.<sup>25</sup>

Ciertamente, la motonave *Pilo* hizo un desvío a Navarino, pero luego, nuevamente, cambió su curso a Benghazi. En un mensaje Ultra transmitido a las 0334/22, se anunció la nueva ruta. El día 23, 12 bombarderos B-24 atacaron a la *Pilo*, sin efecto alguno, cerca de Benghazi. La motonave amarró en África a las 1700/23 con 19 tanques, 106 otros vehículos, 717 toneladas de combustible, 146 soldados y 2.907 toneladas de materiales y municiones. Si bien la Ultra había meticulosamente rastreado el tránsito del buque, en diversos casos, también había emitido información errónea o confusa sobre su destino y ruta.<sup>26</sup>

A las 1300 horas del 23 de julio, la motonave *Vettor Pisani* y dos lanchas torpederas salieron de Taranto [Italia] rumbo a Tobruk. A las 0140 horas del 24 de julio, el avión de reconocimiento QZ7J —actuando conforme a los mensajes de la Ultra emitidos a las 1701/22 y 0023/23, en los que se especificaba la hora de salida, curso y velocidad estimados —avistó al pequeño convoy. El SIS interceptó el informe del avión y generó una alerta PAPA a las 0210 horas. Una transmisión a las 0103/24 de otro avión británico llevó a una segunda alerta PAPA a las 0235 horas, mientras que un informe subsecuente del QZ7J a las 0237 horas provocó una tercera alerta PAPA a las 0405 horas.<sup>27</sup> A pesar de las alertas, 6 aviones *Beaufort*, con base en Malta, localizaron al convoy de la *Pisani* a las 0730 horas. Después de lanzar cinco torpedos, observaron una explosión, humo oscuro y un fuego rojizo. Uno de los torpedos había atinado al blanco y la *Pisani* fue encallada en Cefalonia [Grecia]. Al principio, pareció posible reparar los daños, pero el incendio continuó incontrolado y

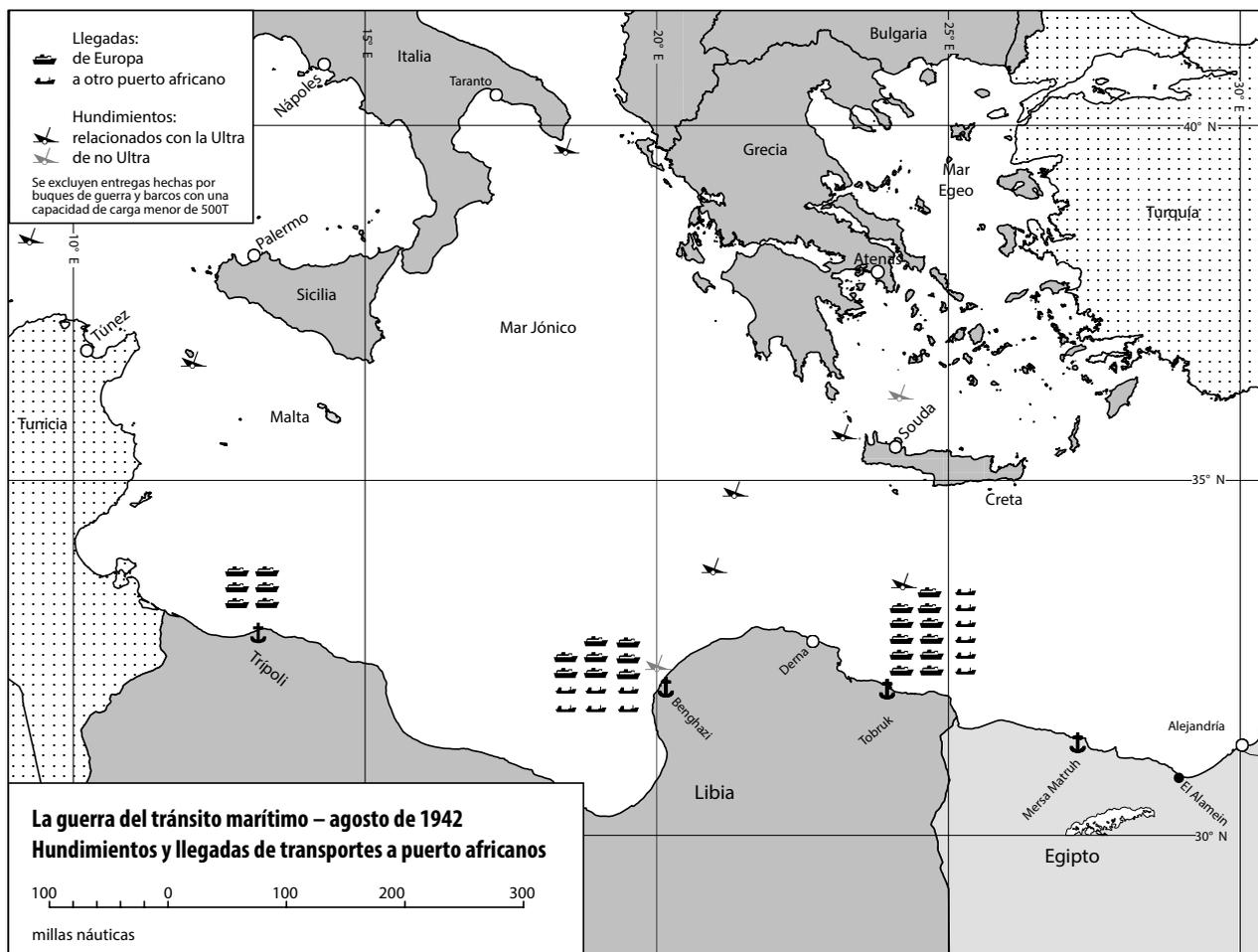
el buque se convirtió en pérdida total. La Ultra confirmó el éxito del ataque a las 1051/24.<sup>28</sup>

El 25 de julio, los buques de vapor *Milano* y *Aventino*, cada uno cargado con vehículos, materiales y más de 900 tropas y, escoltados por 7 destructores y lanchas torpederas, salieron de Bari [Italia] rumbo a Benghazi por Pireus [Grecia]. A las 0325/26, en una alerta PAPA, se avisó que tres bombarderos torpederos de Egipto estaban buscando el convoy. El conocimiento de las frecuencias de radio del enemigo y el uso liberal de la radio por los pilotos que sobrevolaban el mar de noche, permitió que la estación de radiogoniometría de *Regia Marina* en Porto Palo, Sicilia, rastreara los aviones de exploración. La noche siguiente, Porto Palo detectó un submarino británico situado en la ruta del convoy y emitió una alerta PAPA a las 1950/27 que resultó en un cambio de curso evasivo. Mientras tanto, El Cairo había recibido un mensaje de la Ultra emitido a las 1713/27 en el cual se informaba que los dos buques de vapor iban rumbo a Pireus y “de allí a un puerto desconocido”. Esto fue confirmado a las 2127 horas.<sup>29</sup> El SIS rápidamente descifró cuatro mensajes adicionales de las unidades de reconocimiento aéreo el 29 de julio y ordenó al convoy navegar alrededor de las amenazas. El 29, el convoy del *Milano* entró a la bahía Souda [Creta], donde sufrió un ataque fallido por 11 bombarderos B-24. Luego, los buques salieron a las 2330 horas. El *Milano* arribó seguro a Benghazi a las 0945 horas del 31, seguido por el *Aventino*, que se tardó en llegar tres horas debido a daños en el motor. En un mensaje de emergencia enviado a las 0736/30 se había avisado a El Cairo de su salida de Souda, pero en el siguiente mensaje de la Ultra, enviado a las 2015/30, se declaró que los buques estaban programados a regresar a Pireus de Benghazi a las 1000 horas del 31. En vista de que eso fue antes de la llegada del *Aventino* a Benghazi, indudablemente, el mensaje era incorrecto. En un mensaje subsiguiente, enviado a las 0355/31, se aclaró que se preveía que los buques atracarían en Benghazi el 31. Las noticias de los problemas con el motor del *Aventino* se recibieron en El Cairo a las 1321 horas, casi tres horas después de que el mismo entrara al puerto.<sup>30</sup>

El 28 de julio, a las 1210 horas, 6 bombarderos torpederos *Beaufort* y tres bombarderos del mismo tipo atacaron el *Monviso*, que había salido de Brindisi a las 1515 horas un día antes. La intercepción se basó en una detección rutinaria hecha a las 0700 horas del 28 y no en la inteligencia especial. Los aviones atinaron al blanco con un torpedo de los cinco lanzados, lo que incapacitó a la motonave, la cual luego fue remolcada a Navarino. En el único mensaje relacionado con la Ultra, transmitido a las 1917/28, se informó a El Cairo que el *Monviso* había sido golpeado y remolcado a Navarino.<sup>31</sup> A las 1525 horas del 3 de agosto, el submarino *Thorn* hundió al *Monviso*, que —los daños del ataque aéreo habían sido leves— había salido de Navarino para Benghazi el día anterior, escoltado por dos destructores. Los mensajes de la Ultra relativos al *Monviso* después del ataque aéreo

fue uno del 29 de julio, en el que se reveló que el buque había sido reparado y continuaría su travesía y, en otro mensaje enviado a las 1230 horas del 3 de agosto, se especificó que se preveía su llegada a Benghazi el 2 de agosto.<sup>32</sup>

En el mes de julio, Hinsley le acredita a la Ultra una contribución en el hundimiento de cinco transportes del Eje en el Mediterráneo.<sup>33</sup> Durante todo el mes, 40 transportes y buques tanques salieron de puertos italianos y griegos rumbo a África. De estos, 38 arribaron. La destrucción del *Vettor Pisani* fue debidamente atribuida a la información de la Ultra. En los casos de los otros buques alegados —el *Brook*, *Sturla*, *Cittá d' Agrigento* y *Delos* (fueron hundidos por un ataque de bombardeo en Tobruk el 30 de julio, después de haber descargado su cargamento)— La Ultra proporcionó información administrativa, tales como el hecho de que un barco había arribado



a su destino, o los resultados de un ataque previo. No proporcionó información que contribuyera a la destrucción del buque.

### Los convoyes en el mes de agosto

En las dos primeras semanas de agosto, el tránsito marítimo rutinariamente continuó su travesía a África. En un mensaje de la Ultra transmitido a las 1858 horas del 30 de julio, se proporcionó a El Cairo la fecha de salida y ruta de la motonave *Tergeste*, que había salido del canal de Corinto a las 1200 horas del 1 de agosto. No obstante, llegó a Benghazi el 3, luego de una tranquila travesía. El 4 de agosto, el buque de vapor *Tagliamento* atracó en Benghazi. El 29 de julio, la Ultra había alertado a El Cairo sobre los datos de tránsito del buque de vapor. Sin embargo, su travesía libre de riesgos fue apoyada por una advertencia PAPA, transmitida a las 2150/3, sobre una posible amenaza de submarino; a esto le siguió una emisión británica hecha por Malta a todos los submarinos a las 2125/3 con base en un informe de avistamiento generado por el avión QZ7J. Este mensaje fue seguido por una comunicación a las 0100/4 de que el mismo avión había lanzado un ataque pero no había observado resultado alguno.<sup>34</sup>

El 3 de agosto a las 0600 horas, las motonaves *Sestriere* y *Nino Bixio*, protegidas por dos destructores y tres lanchas torpederas, salieron de Brindisi. Tres horas antes, el buque *Ankara*, acompañado por cuatro destructores, había salido de Taranto. El Cairo recibió la información de estas salidas provenientes de los mensajes de la Ultra del 31 de julio y el 1, 3 y 4 de agosto, dando los datos sobre cursos y llegadas previstas.<sup>35</sup> Los dos convoyes se unieron a las 1930 horas del 4 de agosto y sufrieron una sucesión de ataques aéreos, que comenzaron con un ataque fallido de gran altura de crepúsculo por 10 B-24 a una distancia de 150 millas al noroeste de Derna [Libia]. Diez aviones *Wellington* provenientes de Malta, armados con torpedos, atacaron más tarde en la noche. Una advertencia PAPA transmitida a las 0115/5 fue recibida después de que los exploradores británicos iluminaran el convoy con bengalas. Sin embargo, al usar las comunicaciones de radioteléfono de VHF entre

los buques y el radar de fabricación alemana a bordo del *Legionario*, el buque almirante de la flotilla, el comandante del convoy confundieron a los bombarderos torpederos. El Diario de Guerra del Ministerio de la Armada señaló que, “la cortina de humo de la escolta de destructores impidió la observación [de] los resultados”. De hecho, no había ningún resultado que observar. El convoy terminó su travesía sin otro incidente, atracando en la tarde en Tobruk y Benghazi. De los buques, se desestibaron 88 tanques, 340 vehículos motorizados, 4.381 toneladas de combustible y lubricantes y, 5.227 toneladas de materiales y municiones.<sup>36</sup>

El 6 de agosto, el submarino *Thorn* atacó, sin éxito, al buque tanque italiano *Rondine* durante su travesía de África a Grecia. El 7 de agosto, el mismo submarino lanzó un ataque contra el buque de carga *Istria*, nuevamente sin éxito y se hundió en un contraataque efectuado por el *Pegaso*. El 7 de agosto, el submarino *Proteus* atacó, sin resultado, al afortunado *Rondine*. El 8 de agosto, el submarino *Unbroken* atacó sin éxito al buque de vapor *Algerino*, que regresaba a Italia en lastre. El 10 de agosto, el submarino *Utmost* no acertó al buque de carga *Siculo*. Ninguno de estos encuentros fue resultado de la inteligencia especial, aunque un mensaje de la Ultra transmitido el 4 de agosto reveló la salida del *Rondine* e *Istria*.<sup>37</sup>

El 7 de agosto, el *Proteus* hundió al buque de carga alemán *Wachtfels*. Hinsley considera dicho hundimiento una contribución de la Ultra en las pérdidas de tránsito marítimo del Eje, con base en un mensaje transmitido el 4 de agosto en el cual se indicó que el *Wachtfels* salía de Souda a Tobruk el 8 o 9 de agosto. El *Proteus* estaba en el área cuando *Wachtfels* salió el 6 de agosto y hundió al gran buque de vapor alemán la mañana siguiente. La información de la salida del *Wachtfels* fue descifrada y transmitida a El Cairo doce horas más tarde. Este episodio es un ejemplo de cómo la Ultra frecuentemente repetía la información anterior. Además, el *Wachtfels* estaba navegando en lastre al norte de Souda a Pireus, no del sur a Benghazi, como lo indicó la Ultra.<sup>38</sup>

El 9 de agosto, el buque de vapor *Aprilia* entró a Tobruk. Había salido de Souda a las 1905 horas

del 7 de agosto y cambió su rumbo esa noche después de que fue alertado por un mensaje PAPA de que había sido detectado por un avión, el cual urgentemente pedía un ataque pro bombardero torpedero. El 10 de agosto, el *Santa Fé* atracó en Benghazi, un hecho observado en un mensaje emitido a las 2204/11 en el que se declaró lo siguiente: “Un buque no identificado llegó a Benghazi de Italia el lunes, 10 [de agosto]”. Esta información fue precisa, pero en un mensaje de emergencia subsecuente transmitido a las 1803/16 se informó que “el buque desconocido mencionado [el 11 de agosto] salió de Benghazi el 15 en lastre rumbo a Souda”. Si este mensaje produjo actividad ofensiva alguna, fue en vano, porque ningún barco salió de Benghazi ese día. Una transmisión que advertía la salida del buque misterioso había sido demorada y se recibió en la mañana del 17 (junto con una identificación provisional). En realidad, el *Santa Fé* salió de Benghazi el 20 de agosto.<sup>39</sup>

Al tomar acción basado en buena información, el *Porpoise* hundió al buque de vapor italiano *Ogaden* el 12 de agosto cerca de Ras el Tin [Egipto]. En el mensaje crítico, generado a las 0233/12, se había declarado que el blanco iba rumbo a Tobruk a lo largo de la ruta costera y estaría cerca de Derna a las 0430 horas el 12 de agosto. El *Porpoise* arrojaba minas cerca de Sollum [Egipto] y el comando había avisado que el submarino preveía la llegada eventual de su víctima. No había ninguna PAPA correspondiente.<sup>40</sup> En la noche de 14/15 de agosto, el submarino *Taku* no acertó al buque de carga alemán *Menes*, que regresaba a Europa. Luego, avistó al buque tanque *Stige* de la Armada de Italia y lo atacó, nuevamente, sin resultado; el *Stige* entró al puerto de Tobruk el 15 de agosto. Al atardecer del mismo día, el submarino *Porpoise* atacó un convoy compuesto de las motonaves *Lerici* y *Ravello*, escoltadas por un destructor y tres lanchas torpederas. El *Porpoise* hundió la *Lerici* y luego resultó averiado en un contraataque de la lancha torpedera *Polluce*. En un mensaje de la Ultra emitido a las 0712/9, se había avisado a El Cairo de las escoltas y puertos de salida del convoy y, en otro mensaje emitido a las 1801/13, se dieron los detalles de rumbo. La *Supermarina* generó dos

mensajes PAPA al comandante, avisándole que su convoy había sido detectado por el reconocimiento aéreo del enemigo, pero este aviso no le permitió evitar el submarino.<sup>41</sup>

El 16 de agosto, el *Menes* evadió otro ataque de submarino, esta vez llevado a cabo por el *Porpoise*. El mismo día, la *Ravello* arribó en Benghazi y el buque de vapor *Davide Bianchi* entró a Tobruk, Las escoltas del *Bianchi*, el destructor alemán *Hermes* y la lancha torpedera italiana *Partenope*, rechazaron un ataque de bombarderos torpederos a plena luz del día el 15 de agosto y otro, la noche siguiente. Los dos ataques aéreos enemigos habían sido precedidos por alertas PAPA solamente enviadas a la *Partenope*, porque la *Supermarina* no dio sus capacidades de descodificación a la, cada vez más, desconfiada *Kriegsmarine* (en parte debido a la sospecha de que las transmisiones alemanas por medio de Enigma habían sido comprometidas). En otro mensaje de radio, enviado a la lancha torpedera a las 0315/16, 20 minutos después de que el SIS lo interceptara, se declaró lo siguiente: “He perdido contacto con el enemigo”. Esto ayudó a reducir la tensión de las interminables horas oscuras en alta mar.<sup>42</sup>

A las 1633 horas del 17 de agosto, el submarino *Turbulent* lanzó torpedos contra la *Nino Bixio* y la *Sestriere*, que regresaban de Libia. En el ataque, la *Bixio* resultó averiada y tuvo que ser remolcada. El convoy fue el tema de un número de mensajes de la Ultra, los más relevantes fueron transmitidos a las 2104/16 y 0101/17, en el que se informaba que el convoy recibiría una escolta aérea y proporcionó detalles de la ruta.<sup>43</sup>

### Los blancos especiales: Buques tanques

Mientras los aviones y submarinos británicos cazaban a los buques de transporte italianos, crecía una lucha en el liderazgo del Eje. Después de concluir que la acción contra el convoy *Pedestal* a Malta, el Mariscal Ugo Cavallero, Jefe de Estado Mayor del Comando Supremo y el Mariscal Albert Kesselring, Comandante del *Oberbefehlshaber Süd*, regresaron a su prioridad más alta —la captura del canal del Suez antes de que la constantemente monitoreada concentración británica abandonara esta imposible

conquista. Después del fin de la ofensiva del Eje en El Alamein el 2 de julio, Rommel había recibido abastecimientos en volúmenes superiores de 50% mayores que el consumo mensual de su ejército. Sin embargo, tenía dudas de comenzar una nueva ofensiva. Dieciséis meses de estrés y de vida dura en el desierto afectaron su estado de salud.<sup>44</sup> Kesselring llegó a Egipto el 17 de agosto para convencer a Rommel de que se comprometiera con este último esfuerzo. Como respuesta, Rommel se quejó de la falta de abastecimientos y la incapacidad de la Armada italiana de entregarlos. Fue una vieja canción, una muy bien acogida en Berlín pero no con Kesselring, un ex oficial de artillería bien versado en la logística. A pesar de la historia contada por las cifras verdaderas, Rommel declaró que necesitaba 30.000 toneladas más de combustible, 2.672 toneladas de municiones y 500 vehículos. Todo tenía que estar en las líneas del frente el día del ataque, previsto a comenzar en la noche de 30 de agosto. Fue una solicitud poco realista, porque las entregas de combustible jamás excedieron 24.000 toneladas en una quincena. Después de una disputa sobre los términos exactos, al final, los dos mariscales de campo acordaron en que 13 días antes de que comenzara la ofensiva, Kesselring y el Comando Supremo organizarían la entrega de 5.700 toneladas de combustible adicionales, 2.000 toneladas de municiones y 295 vehículos.<sup>45</sup> Mientras que se negociaban estas metas incrementadas, continuaban las entregas rutinarias. A las 1540 horas del 17 de agosto, seis aviones *Beaufort* provenientes de Malta atacaron la motonave *Rosolino Pilo* y dos destructores que iban rumbo a Trípoli. Después de que los aviones *Spitfire* y *Beaufighter* de largo alcance rechazaron la cobertura aérea del convoy compuesto de aviones *Ju-88*, los *Beaufort* lanzaron sus torpedos a una distancia de 550 metros. Un torpedo atinó al blanco, lo que dejó al *Pilo* muerto y hundido en la popa. Más tarde, en la misma noche, el submarino *United* encontró al buque dañado y lanzó un torpedo a corta distancia, lo que dio inicio a una enorme explosión. En un mensaje de la Ultra del 14 de agosto, se reveló que la *Pilo* estaba preparada para zarpar y se dieron detalles del cargamento. No hubo alerta PAPA.<sup>46</sup>

Dicho hundimiento no afectaba la agenda de la ofensiva de Rommel, porque la carga que transportaba la *Pilo* estaba destinada a unidades en Tripolitania [Libia]. No obstante, la motonave *Cittá di Alessandria* se cargaba con una parte de los abastecimientos adicionales que habían sido prometidos. La motonave salió de Souda el 18 de agosto. Un mensaje PAPA transmitido a las 2200/18, 20 minutos después de la intercepción de un informe de avistamiento de un avión de la Fuerza Aérea Real británica, llegó demasiado tarde: 12 aviones *Wellington* (cinco de ellos bombarderos torpederos) ya habían encontrado el buque y a sus dos escoltas. Sin embargo, y a pesar de que se alegró un “posible golpe de torpedo en la M/V [motonave] de 6.000 toneladas, seguido por humo y chispas”, el ataque no tuvo éxito.<sup>47</sup> El buque mercante arribó a Derna la mañana siguiente y continuó a Tobruk. Un mensaje Ultra enviado a las 2230/18 tenía cierta información sobre los datos de la travesía: “En algún momento antes de las 1650 horas, del martes 18, [convoy] procedería un curso de 270 grados durante 40 millas para hacer recalada en Derna... [C]omposición del convoy desconocido”. Después de esto, no se recibió nada hasta que llegó un mensaje en el que se confirmaba su llegada en Tobruk, cuatro horas a posteriori.<sup>48</sup>

El 19 de agosto, el buque tanque *Pozarica* recibió una advertencia PAPA que ayudó al mismo y a su escolta, evitar un ataque aéreo, pero a las 0856 horas del día siguiente, cerca Corfú [Grecia], 12 aviones *Beaufort* del 39° Escuadrón y 10 aviones *Beaufighter* provenientes de Malta atacaron y golpearon al *Pozarica* con uno de los 12 torpedos lanzados.<sup>49</sup> A pesar de los daños, el *Pozarica* pudo alcanzar la costa Jónica. El 21 de agosto, 9 aviones *Beaufort* del mismo escuadrón con cinco *Beaufighter* armados con bombas atacaron nuevamente. Lanzaron 9 torpedos a una distancia de 640 metros y alegraron tres éxitos. A pesar de todo, el *Pozarica* permaneció a flote y luego regresó a Italia. La travesía de este buque, ruta, escolta y carga habían sido el tema de un número de mensajes de la Ultra, el más crítico fue transmitido a las 0311/19 (datos de travesía) y otra a las 0450/20 (salida). No se perdió la carga del *Pozarica*, pero

no había sido entregada a los tanques de Rommel y el nervioso estado mayor del Mariscal de Camp comenzó a protestar a gritos.<sup>50</sup>

Un poco antes del mediodía del 23 de agosto, el buque de vapor *Pugliola*, escoltado por dos destructores y una lancha torpedera, entró a Tobruk. En un mensaje PAPA generado a las 1740/21, se informó a la *Supermarina* que una hora antes, el avión 7XGZ había avistado el convoy al sur de Creta. Esto ayudó a compensar por un mensaje de la Ultra transmitido a las 1431/21, en el que se informaba que el *Pugliola* estaba en alta mar.<sup>51</sup> El buque entregó 1.860 toneladas de municiones y material, que fue cargado, en su totalidad, a bordo de barcas motorizadas e, inmediatamente, transbordado a Mersa Matruh. Además, el 23, siete barcas llegaron a Tobruk directamente de Italia con 100 toneladas de municiones, que fueron entregadas a Matruh al día siguiente. El 22 de agosto, las barcas recibieron un mensaje PAPA en el que se les avisó que un avión de la Fuerza Aérea Real los había localizado. El día 23 fue un día muy atareado en Tobruk, mientras que el buque tanque *Alberto Fassio* también arribaba después de una corta parada en Derna. Dieciséis bombarderos B-24, 10 de ellos de la Fuerza Aérea del Ejército de EUA (USAAF), habían, sin éxito, atacado dicho barco, el 21 de agosto.<sup>52</sup> El buque tanque descargó 2.740 toneladas de combustible ese día. La travesía de dicho barco fue bien documentada en los mensajes de la Ultra —sus datos de travesía el 19, su salida el 21 y los detalles sobre su escolta aérea el 22— y puede decirse que la contrainteligencia italiana resultó deficiente; el ataque fallido demuestra que aún en las mejores condiciones, detener un barco objetivo no era algo seguro.<sup>53</sup>

Estos acontecimientos destacaron un dilema que enfrentaron tanto los británicos como los italianos —la asignación de recursos. Los italianos jamás contaron con un número suficiente de buques para proporcionar las fuertes escoltas que pudieran vencer la mayor parte de los ataques aéreos y submarinos. En cuanto a los británicos, si bien podían llevar a cabo ataques todas las noches, conformados por 40 bombarderos *Wellington* y *Halifax*

contra Tobruk —las incursiones lograron poco, a pesar de las exageradas aseveraciones archivadas con regularidad sobre buques que explotaban e incendios fuera de control— el Ministerio de la Armada consideró necesario retirar sus dos escuadrones aeronavales torpederos, 9 aviones *Albacore* de Malta porque “tenían un número insuficiente de aviones *Albacore* para permitir la presencia permanente de los 9 aviones *Albacore* en Malta”. Por consiguiente, a pesar de la inteligencia de la Ultra, un constante flujo de buques de carga y buques tanques arribaron en los puertos africanos sin ser atacados de manera alguna— tales como el buque de vapor alemán *Kreta*, que llegó a Tobruk el 25 de agosto con 382 toneladas de combustible, el *Savona* en Trípoli el 27, el *Sibilla* a Tobruk el 27, el buque tanque *Caucaso* a Benghazi el 28, o el *Armando*, el 1 del siguiente mes.<sup>54</sup>

A las 0240 horas del 27 de agosto, el buque tanque *Giorgio*, que había salido de Pireus a las 0615 horas el día anterior, recibió un PAPA en el que se indicó que a las 0208 horas, el avión T6RX lo había avistado cerca del cabo Spada, en el extremo occidental de Creta. Esta inteligencia no era extraordinaria, porque, según informó después el comandante de la escolta, “casi podría decir que, en la noche, el convoy era constantemente seguido por aviones desde el primer ataque cerca de Anticitera (Cerigotto) hasta su llegada”. Esta observación fue el resultado de múltiples mensajes de la Ultra con respecto al curso y escolta del buque tanque. Cinco aviones *Wellington* con base en Egipto atacaron primero cerca de Anticitera, al norte del cabo Spada y erróneamente se adjudicaron un golpe. Tras un ataque, fallido, ejecutado por 10 bombarderos B-24 de la USAAF y otro llevado a cabo por 6 aviones *Wellington* con base en Egipto cerca de Derna la noche siguiente, el buque tanque y su escolta se agachó en Derna, a tiempo y llegó a Tobruk el 28 de agosto y entregó 2.345 toneladas de combustible con 200 toneladas más en barriles en la cubierta.<sup>55</sup>

No tan afortunados fueron los buques de carga *Istria* y *Dielpi*. Los dos salieron de Souda a las 2300 horas del 26 de agosto, protegidos por el destructor alemán *Hermes* y dos lanchas torpederas italianas;

un poco después se separaron, el *Dielpi* rumbo a Benghazi y el *Istria* rumbo a Tobruk. A primera hora el 27, El Cairo recibió un mensaje de emergencia en el que se especificaban las asignaciones de escolta de la *Luftwaffe* para los convoyes el día siguiente. Este largo e importante mensaje reveló las rutas de varios buques, incluyendo el *Istria*, *Giorgio* y *Tergeste*. En cierto aspecto, el contar con una escolta aérea alemana garantizaba el peligro para un convoy italiano, porque la GC y GS rápidamente descifraron los mensajes de la *Luftwaffe* que contenían detalles útiles, tales como puntos y horarios de reunión (aunque estos, algunas veces, cambiaban después). Aún más, en este caso, los comandantes de convoy no recibían advertencia PAPA alguna. A las 1830 horas del 27, 9 bombarderos torpederos *Beaufort* de Malta del 39º Escuadrón y cinco aviones cazas *Beaufighter*, armados con bombas, emboscaron al *Dielpi*. Le dieron al buque con dos torpedos y una bomba e informaron con exactitud que habían dejado a la motonave “en llamas y hundiéndose con la cubierta inundada y su quilla partida”. Este resultado hizo innecesario otro subsecuente mensaje de la Ultra, transmitido a las 2132/27, en el cual se reveló el punto donde los aviones cazas alemanes procedentes de África se reunirían con el convoy. Nueve aviones *Wellington*, con base en Egipto, encontraron al *Istria* a las 2348 horas. Los mismos confirmaron dos golpes con torpedos y observaron explosiones y nubes de humo. De hecho, un torpedo pegó en la popa y detonó una carga de municiones; el *Istria* se hundió en solo cuatro minutos.<sup>56</sup>

Estas pérdidas provocaron una tormenta de críticas en Berlín contra la protección proporcionada por la Armada italiana, aunque uno de los convoyes había sido responsabilidad alemana. Mussolini, gravemente enfermo, desde junio y en declive mental y físico, ignoró las protestas del mariscal Cavallero y del Jefe de Estado Mayor de la Armada y aceptó el punto de vista de su poderoso aliado.

El 27 de agosto, el submarino *Umbra* hundió la motonave *Manfredo Camperio*, que iba con el *Tergeste*. Los detalles de este convoy estaban

en la misma alerta que divulgó los datos de los convoyes del *Istria* y *Dielpi* y, el Capitán del *Umbra* recibió órdenes de ir al lugar, donde, después de un tiempo, hizo la intercepción.<sup>57</sup> En la tarde del mismo día, después de la pérdida de la *Camperio*, el *Tergeste* recibió un mensaje PAPA y cambió su curso para evadir un ataque aéreo previsto. No se materializó amenaza adicional y el *Tergeste* llegó a Benghazi el 28 con 279 vehículos, 117 toneladas de combustible, 520 toneladas de municiones y material y, 206 soldados. La entrega de la carga del *Tergeste* significó que a pesar de que el *Istria*, *Dielpi*, *Camperio* y *Pozarica* no llegaron, Roma había entregado el combustible adicional que Rommel había solicitado para llevar a cabo su ofensiva el 30 de agosto.<sup>58</sup>

La SIGINT naval italiana a veces jugaba un rol ofensivo. En la mañana del 26 de agosto, el SIS detectó la actividad de radio fuera de lo normal emitida por una flotilla de destructores británicos.<sup>59</sup> Los comandos navales de la Décima Flotilla MAS ligeramente activó una unidad cerca de Matruh con tres buques tipo MTSM —lanchas torpederas de 8 toneladas. A las 2250 horas del 27, después de un lapso de 110 minutos, el SIS descifró una emisión de órdenes de urgencia más alta de Alejandría en la que ordenaba el despliegue de dos unidades, que los analistas consideraron buques de guerra. Una pareja de los MTSM salieron a alta mar esa noche pero esperaron la llegada del enemigo en vano. Al día siguiente, cerca de la base de la Décima Flotilla MAS, el personal de la infantería de marina italiana detuvo a un agente enemigo que se encontraba en el lugar para observar y dirigir un bombardeo naval contra la base, programado para la noche de 28/29 de agosto. La flotilla británica salió a la hora indicada, observó la señal de luz planificada y abrió fuego contra el desierto abierto. Durante la acción, la *MTSM 228*, ya en posición, atacó al destructor clase *Hunt*, el *Eridge*, lo que resultó en un daño irreparable.<sup>60</sup>

Durante este episodio, el tránsito normal continuó a África. De hecho, el 27 de agosto, los británicos descubrieron que una “gran congestión” en el puerto de Tobruk causaba un amontonamiento de buques que esperaban desestibar los

abastecimientos, otra confirmación del hecho de que la limitación más rigurosa en los recursos del Eje en África era la capacidad portuaria y la infraestructura de transporte y, no la destrucción del transporte marítimo.<sup>61</sup> El 28 de agosto, el buque de vapor *Unione*, protegido por dos destructores y dos lanchas torpederas, entró a Benghazi. El 29 de agosto el lento buque de vapor *Algerino* entró a Trípoli con una carga de necesidades del lugar, seguido por el *Armando*, el 1 de septiembre. Estas travesías recibieron mención en las descodificaciones de la Ultra, pero ninguna de ellas fue el tema de un mensaje de la Ultra.<sup>62</sup> El 30 de agosto, el buque de vapor *Anna Maria Gualdi* entró a Tobruk, cargado con 1.600 toneladas de combustible para el Ejército alemán. Su travesía fue el tema de seis mensajes de la Ultra en los que se discutían su carga, fecha de salida y curso programado, revisiones del curso y detalles de su escolta. Sin embargo, el *Gualdi* se benefició de dos mensajes PAPA, al evadir al submarino *Umbra* el 27 y luego, en la noche de 29/30 de agosto, una sucesión de ataques aéreos. Primero, aviones *Wellington* de Egipto llevaron a cabo cuatro ataques individuales, seguido por un ataque de cuatro aviones y otro ataque con cinco aviones. En los informes se describieron explosiones y una motonave inmóvil en llamas pero, de hecho, el último ataque, en el que los bombarderos no pudieron encontrar su blanco debido a una cortina de humo, ocurrió de la misma manera que los otros —fallido.<sup>63</sup>

Rommel comenzó su ofensiva el 30 de agosto, al enfrentar inmediatamente la resistencia más dura prevista del Octavo Ejército. De hecho, gracias a la Ultra, los británicos recibieron su plan de ataque el 17 de agosto, en el que solo faltaba la fecha exacta. En la fecha de inicio de la ofensiva, el buque tanque *San Andrea* que transportaba combustible para el avance previsto al otro lado del Nilo, salió de Taranto a las 0530 horas. Trece horas después, 8 aviones *Beaufort* del 39º Escuadrón de Malta atacaron al *San Andrea* y su escolta, la lancha torpedera *Antares* y le dio al buque tanque con un torpedo de los cuatro lanzados. El avión informó que había dejado a su blanco “en

llamas, que había explotado [y] lanzado restos a gran altura”. El paraguas aéreo de 8 aviones cazas C.200 italianos no pudieron romper el ataque. Se mencionó al *San Andrea* en 6 mensajes de la Ultra, el más importante de ellos transmitido a las 2138/29, en el que se reveló el curso y horario.<sup>64</sup>

Esta pérdida ocasionó tumultos en Roma y Berlín. Se le acusó a la *Regia Aeronautica* (Fuerza Aérea italiana) de indiferencia. El Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea respondió que la pérdida tuvo que haber sido motivo de espionaje, porque ningún avión de reconocimiento británico había sido avistado antes del ataque. Mussolini y Kesselring aceptaron esta explicación, lo que los relevó de toda responsabilidad y comenzó una cacería de brujas. Rommel recibió noticias del hundimiento al día siguiente y, aunque la carga de *San Andrea* no afectó el combate librado la noche de 30/31 de agosto, también aceptó la idea de que traidores italianos habían saboteado su ataque sorpresa.

El 31 de agosto, un importante convoy de dos buques tanques, el *Picci Fassio* y *Abruzzi*, protegidos por dos lanchas torpederas, salieron de Souda con planes de llegar a Tobruk el 2 de septiembre. Si bien Rommel había cancelado su ofensiva a la hora de su llegada programada, frecuentemente se relaciona su destino con la derrota de Rommel. Como resultado de la crítica causada por la pérdida del *San Andrea*, se dedicaron todos los recursos del SIS a la protección de los buques tanques antes mencionados. El convoy recibió tres advertencias PAPA pero no pudo evadir un ataque por tres aviones B-24 de la USAAF a las 1930 horas del 1 de septiembre. En un raro caso de ataque de gran altura eficaz, unas explosiones cercanas forzaron al *Abruzzi* a detenerse. Sin embargo, cinco aviones *Hudson* de la Fuerza Aérea Real no pudieron localizar su blanco.<sup>65</sup> Por último, el *Abruzzi* fue remolcado a la bahía Ral Hilal, donde su carga de 484 toneladas de combustible fue recuperada; el barco regresó a Italia tres meses después. Doce aviones *Wellington* atacaron el *Picci Fassio* en la noche de 1-2 de septiembre y uno de ellos atinó al blanco. El buque tanque se hundió, lo que resultó en la pérdida de 13 hombres y 2.945 toneladas de

combustible, traicionado por un mensaje de la Fuerza Aérea alemana transmitido a las 1500/1, en el que se especificaba la ruta del convoy el día siguiente, el cual transmitió la GC y CS a El Cairo en un mensaje Ultra tipo “Emergencia + Z”, emitido a las 0105/2. Estos dos buques se mencionaron, como mínimo, en 10 otros mensajes de la Ultra, el más importante de ellos fue emitido a las 2327/28, en el que se discutieron los datos de ruta y escoltas.<sup>66</sup>

El 2 de septiembre, el buque de carga *Bottiglieri* llegó a Benghazi. Había formado parte del convoy del *Picci Fassio* hasta la noche anterior, cuando el buque y su escolta, una lancha torpedera, tomó otro rumbo. Si bien su travesía había sido detallada en el mensaje de la *Luftwaffe* que resultó en la destrucción de *Picci Fassio*, el *Bottiglieri* entró al puerto sin ser molestado, apoyado por un mensaje PAPA recibido el mismo día. El 3 de septiembre el buque tanque *Stige* de la Armada entró al puerto de Tobruk con 630 toneladas de gasolina. Su fecha de salida, curso y escolta originales habían sido especificados en un mensaje emitido a las 2355/31, pero dos mensajes PAPA ayudaron al buque y a su escolta, el destructor *Hermes*, evadir el peligro en su lento tránsito en el Mediterráneo.<sup>67</sup>

El combate de Alam el Halfa terminó en un impasse el 2 de septiembre. Las cifras del mes de agosto de 1942 fueron de 77.134 toneladas de abastecimientos transportados, de las cuales llegaron 51.655 toneladas, o 67%, incluyendo 22.500 toneladas de combustible (59%) y 3.628 toneladas de municiones (77%). Treintaisiete transportes y buques tanques salieron de puertos italianos y griegos rumbo a África en ese mes, de los cuales 27 llegaron. De los 10 que no llegaron, la Ultra jugó un rol en la pérdida de siete: *Lerici*, *Rosolino*, *Pilo*, *Ogaden*, *Manfredo Camperio*, *Istria*, *Dielpi* y *San Andrea*. Sin embargo, según lo declarado por Kesselring después de la guerra, no era el combustible o municiones lo que faltaba en Alam el Halfa, sino la sorpresa y voluntad contra un enemigo que fue demasiado fuerte.<sup>68</sup> Sin embargo, el mito de los tanques de Rommel detenidos por el hundimiento de buques tanques dirigido por la Ultra tuvo un atractivo dramático y se ha convertido en una cuestión de leyenda persistente.

Después de Alam el Halfa, continuó la guerra de tonelaje. En septiembre, las fuerzas del Eje recibieron 77.526 toneladas de abastecimientos, u 80% de la cantidad enviada, pero en octubre las entregas disminuyeron a 46.698 toneladas, solo 56% de las cargas. En noviembre, los británicos, al fin, rompieron el círculo alrededor de su posición y los anglo-americanos invadieron a Argelia y Marruecos. Estos acontecimientos garantizaron el destino de la cabeza de puente del Eje en África, aunque seis meses de combate duro y amargos combates de convoy, quedaban por librarse antes de que los últimos soldados del Eje pasaran al cautiverio.

### Un juego de pulgadas

El contenido y los detalles de los miles de mensajes de la Ultra transmitidos a El Cairo en julio y agosto, son verdaderamente impresionantes y no es de sorprender que la aseveración de historiadores tales como Hinsley y Bennett de que la Ultra jugó un rol decisivo en la negación de los necesitados abastecimientos al *Panzerarmee Afrika* para conquistar a Egipto, ha sido tan universalmente aceptada. Sin embargo, sus historias y las que se basan en las mismas, no toman en consideración los mil y tantos mensajes generados cada mes por el SIS sobre la descodificación de las comunicaciones de radio de los británicos, la notable puntualidad de esta descodificación, o el sistema de la *Supermarina* para aprovechar dicha puntualidad y el impacto que tuvo en el valor de las descodificaciones italianas.

Este análisis detallado del papel que desempeñó la SIGINT —tanto británica como italiana— en la guerra de tránsito marítimo librada en esos meses cruciales sugiere que el uso ofensivo de la SIGINT, en gran parte, fue negado por el uso defensivo de la SIGINT de Italia. La Ultra no impidió el flujo de abastecimientos del Eje que se necesitaba para alcanzar el Nilo —si, de hecho, la falta de abastecimientos fue la causa del fracaso del Eje. Esta realidad fue ensombrecida por el hecho de que los historiadores han exagerado la búsqueda de pruebas para demostrar el poder de la inteligencia recolectada

de transmisiones. Hinsley, por ejemplo, agrega a la Ultra el total de pérdidas del transporte marítimo del Eje en las rutas norafricanas atribuidas, el buque de vapor *Paolina*, hundido el 27 de agosto de 1942. De hecho, el *Paolina* llevaba una carga de fosfatos de Tunicia y se fue al garete después de detonar una mina italiana —el resultado de un error de navegación y no de la Ultra.<sup>69</sup> El caso del *Wachtfels* es similar. El buque no fue hundido como resultado de la Ultra sino en contra de la misma, siendo víctima de un submarino mientras iba rumbo a un puerto en el curso opuesto del que la Ultra había indicado. Bennett sostiene que “la ventaja principal de la Ultra sobre todos los previos tipos de inteligencia era su fiabilidad... Era completamente fidedigna”.<sup>70</sup> Sin embargo, las descodificaciones de los mensajes Enigma, de hecho, estaban llenos de distracciones. A veces, los errores en la descodificación, traducción o

transcripción resultaron en información errónea. En otros casos, la información era ambigua o rescindida, o representaba conversaciones o hasta chismes. A veces, los mensajes eran de poco valor operacional porque se referían a acontecimientos pasados.

En muchos casos, la Ultra guió a las fuerzas británicas a blancos y facilitó los ataques. Y en otros, los mensajes PAPA del SIS permitieron que los blancos evadieran los ataques o estuvieran preparados para contrarrestarlos. Los convoyes que fueron atacados repetidas veces por bombarderos y submarinos guiados por la información Ultra resultaron sin pérdida. Los convoyes que contaban con fuertes escoltas y que fueron alertados con antelación a través de mensajes PAPA sufrieron pérdidas. La guerra contra el tránsito marítimo en África del Norte era un juego de pulgadas y la inteligencia fue un factor entre muchos —jamás fue, por sí sola, decisiva.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Deutsch, Harold C., “The Historical Impact of Revealing the Ultra Secret,” *Parameters* 7, nro. 3 (1977), p. 20.

2. Hay una gran cantidad de literatura sobre la guerra en el Mediterráneo. Además de las obras citadas abajo, las siguientes obras cubren la campaña en términos generales y la guerra contra el tránsito marítimo: Bragadin, Marc’Antonio, *The Italian Navy in World War II* (Annapolis, Maryland: Naval Institute Press, 1957); Greene, Jack y Massignani, Alessandro, *The Naval War in the Mediterranean 1940–1943* (London: Chatham, 1998) y *Rommel’s North African Campaign: September 1940–November 1942* (Cambridge, Massachusetts: Da Capo, 1999); Bagnasco, Erminio y Cernuschi, Enrico, *Le navi da guerra Italiane 1940–1945* (Parma, Italia: Ermanno Albertelli, 2003); O’Hara, Vincent P., *The Struggle for the Middle Sea* (Annapolis, Maryland: Naval Institute Press, 2009) y *In Passage Perilous: Malta and the Convoy Battles of June 1942* (Bloomington: Indiana Univ. Press, 2012); Sadkovich, James J., *The Italian Navy in World War II* (Westport, Connecticut: Greenwood, 1994); Woodman, Richard, *Malta Convoys 1940–1943* (Londres: John Murray, 2000).

3. Hinsley, F. H., y col., *British Intelligence in the Second World War: Its Influence on Strategy and Operations* (Nueva York: Cambridge Univ. Press, 1981), vol. 2, p. 423. Para buena sinopsis de cómo fue revelado el secreto de la Ultra, véase Rohwer, Jürgen, “Signal Intelligence and World War II: The Unfolding Story,” *Journal of Military History* 63, nro. 4 (octubre de 1999), págs. 939–51.

4. Bennett, Ralph, *Ultra and Mediterranean Strategy: The Never-Before-Told Story of How Ultra First Proved Itself in Battle* (Nueva York: William Morrow, 1989), p. 136.

5. Véase Fioravanzo, Giuseppe, *La Marina Italiana nella Seconda Guerra Mondiale*, vol. 1, *Dati statistici* (Rome: Ufficio Storico della Marina Militare [de ahora en adelante USMM], 1972). Los submarinos regresaron a Malta a mediados de agosto.

6. Véase Orlando, Salvatore, *Il Servizio Informazioni della Marina Militare organizzazione e compiti (1884–1947)* (Nápoles: ESI, 2003); Alvarez, David, “Left in the Dust: Italian Signals Intelligence, 1915–1943,” *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 14, nro. 3 (otoño de 2001), págs. 368–409 y “Axis Sigint Collaboration: A Limited Partnership,” *Intelligence and National Security* 14, nro. 1 (primavera de 1999), págs. 1–17.

7. “Intelligence from intercepted German, Italian and Japanese radio communications, WWII,” DEFE/3/760, MK 7939 y DEFE/3/761, MK 8006 y 8015, los Archivos Nacionales, en Kew, Inglaterra. Todos los materiales de DEFE están en los Archivos Nacionales [de ahora en adelante TNA]. Todas las transmisiones de Ultra eran registradas con fecha y hora en el formato “1523/2/7/42 GMT” —es decir, 1523 (3:23 pm) el 2 de julio de 1942, hora de Greenwich (GMT). Las transmisiones italianas eran registradas con hora local, que era más dos horas. Las horas locales dadas en los mensajes interceptados de los alemanes o italianos se convirtieron a la GMT por Bletchley Park y transmitidas a El Cairo en dicho formato. En el presente artículo, todas las horas citadas como parte de un mensaje Ultra están en la GMT y todas otras horas son locales.

8. Fondo Supermarina, “Intercettazioni, estere e informazioni” nro. 6, a 18 dal 24-5-1942 al 8-1-1943, mensaje 23265, Archivio dell’Ufficio Storico della Marina Militare, Rome [de ahora en adelante Intercettazioni y número de mensaje]. Estas son formas foliadas secuencialmente con las transcripciones de descodificaciones transmitidas por la sección B del SIS a *Supermarina*.

9. Intercettazioni, 23278.

10. For example, véase Mediterranean Operation Insect (“You were reported by enemy aircraft at 0945C today Tuesday”), Alejandría a *Eagle* 1258C/21, MC K6C, reel A2147, “Admiralty War Diary,” 21.7.1942, ONI, National Archives and Records Administration, Washington, D.C.

[hereafter Diary]. Así, *Eagle* descubrió que había sido detectado, tres horas y trece minutos después del hecho.

11. Intercettazioni, 23298 y 23300; AIR 22/366, *Air Ministry Daily Resume of Air Operations*, vol. 7, 01 July–31 December 1942, Night 2/3 July 1942, TNA [de ahora en adelante AIR 22/366 y fecha]; AIR 27/407, *Operations Record Book, 39 Squadron RAF, Month of July 1942*, TNA [de ahora en adelante AIR 27/407, *Operations Record Book, 39 Squadron*]; Diary, 3 July 1942, Malta Air Report, TNA.

12. Intercettazioni, 23314, 23315 y 23317; AIR 22/366, Night 3/4 July.

13. Aldo Cocchia, *La Marina Italiana nella Seconda Guerra Mondiale*, vol. 7, *La difesa del traffico con l'Africa settentrionale: Dal 1 ottobre 1941 al 30 settembre 1942* (Roma: USMM, 1962), p. 296.

14. DEFE 3/762, MK 8501.

15. AIR 22/366, 9 July. DEFE 3/762, MK 8532 advirtió que cinco cazas de noche eran asignados para proteger el convoy.

16. Intercettazioni, 23577 y 23580.

17. Intercettazioni, 23584, 23587, 23588 y 23592; *Diary* 11.7.42 *Bi-Weekly Opsum* Nro. 37.

18. AIR 22/366, Night 9/10 July; DEFE 3/762, MK 8650.

19. DEFE 3/762, MK 8653; Gino, Jori, "I rifornimenti dal mare, alle forze italo tedesche attestate a El Alamein per la ripresa dell'attacco all'Egitto (2 luglio–2 settembre 1942)," *Rivista Italiana Difesa* (febrero de 1986), p. 84.

20. Intercettazioni, 23357.

21. DEFE 3/762, MK 8554.

22. Véase Hinsley y col., *British Intelligence*, págs. 402, 729, tabla "Contributions of Sigint to Axis Shipping Losses on North African Routes"; Cocchia, *La difesa del traffico*, p. 489; DEFE 3/763, MK 9364.

23. DEFE 3/763, MK 9594.

24. Véase Gino, "I rifornimenti dal mare," p. 84.

25. DEFE 3/764, MK 9541, 9550, 9554, 9556 y 9562; AIR 27/407, *Operations Record Book, 39 Squadron*.

26. DEFE 3/764, MK 9589; AIR 22/366, 23 July; Cocchia, *La difesa del traffico*, p. 443.

27. Intercettazioni, 24131, 24132 y 24136.

28. DEFE 3/764, MK 9637 y 9668; DEFE 3/766, MKA 98; AIR 22/366, 24 July.

29. Intercettazioni, 24223, 24283; DEFE 3/766, MKA 374 y 398.

30. Intercettazioni, 24339; Cocchia, *La difesa del traffico*, p. 445; DEFE 3/767, MKA 584, 657 y 698.

31. AIR 22/366, 28 July; DEFE 3/766, p. 452; Diary, 29.7.1942, *Malta Air Report*.

32. DEFE 3/766, MKA 483 y 865.

33. Hinsley y col., *British Intelligence*, p. 729.

34. Intercettazioni, 24528 y 24537; DEFE 3/767, MKA 515.

35. DEFE 3/767, MKA 657, 746, 886 y 978.

36. Intercettazioni, 24570; Cocchia, *La difesa del traffico*, p. 310; AIR 22/366, 4 August; Diary, 6.8.1942, Cositrep Nro. 473.

37. Arthur Hezlet, *British and Allied Submarine Operations in World War II* (Portsmouth, R.U.: Royal Navy Submarine Museum, n.d.), chap. 15; DEFE 3/767, MKA 903.

38. Cocchia, *La difesa del traffico*, p. 308; Hinsley et al., *British Intelligence*, p. 730; DEFE 3/767, MKA 914.

39. DEFE 3/769, MKA 1589; DEFE 3/770, MKA 2001 y 2056; Cocchia, *La difesa del traffico*, págs. 450–51.

40. DEFE 3/768, MKA 1431; DEFE 3/769, MKA 1607; Hinsley et al., *British Intelligence*, p. 731.

41. Intercettazioni, 25001 y 25003; DEFE 3/768, MKA 1375; DEFE 3/769, MKA 1523 y 1754.

42. Intercettazioni, 25015, 25016 y 25021.

43. DEFE 3/770, MKA 2021 y 2028. Véase MKA 2100 y 2127 for information regarding the submarine attack y subsequent towing.

44. Gino, "I rifornimenti dal mare," p. 85; DEFE 3/771, MKA 2615, timed 0649/24/8/42, disclosed that the field marshal was suffering

from "low blood pressure with tendency to fainting attacks due to stomach trouble aggravated by strain of recent weeks y climatic conditions."

45. Biagini, Antonello y Fratolillo, Fernando, *Diario Storico del Comando Supremo* (Roma: Ufficio Storico dello Stato Maggiore dell'Esercito, 1999), de 17, 23 y 27 de agosto de 1942.

46. AIR 22/366, Night 16/17 August; Cocchia, *La difesa del traffico*, p. 314; DEFE 3/769, MKA 1833.

47. Intercettazioni, 25103; AIR 22/366, Night 18/19 August; Diary 20.8.1942 Cositrep Nro. 487.

48. DEFE 3/770, MKA 2181 y 2290.

49. Intercettazioni, 25134; AIR 22/366, Night 20/21 August.

50. AIR 22/366, Night 20/21 August; AIR 27/407, *Operations Record Book, 39 Squadron*; DEFE 3/770, MKA 2196 y 2268, también 1946, 2208, 2280 y 2313.

51. Intercettazioni, 25208; DEFE 3/770, MKA 2385, también 2308 y 2494.

52. Intercettazioni, 25254; AIR 22/366, 21 August.

53. DEFE 3/770, MKA 2208, 2385 y 2494.

54. Por ejemplo, en el DEFE 3/770, MKA 2728 se informa la llegada anticipada del *Kreta* ("composición del convoy desconocida") diez horas antes del hecho. A las 1901 del 25, había un informe de que había parado frente a Tobruk con un motor dañado; DEFE 3/772, QT 26. Para información sobre los aviones *Albacore* en Malta, véase *War Diary* 22.8.1942, *Situation Report, Mediterranean*.

55. Intercettazioni, 25377; AIR 22/366, Night 26/27 August, 27 August y Night 27/28 August; Cocchia, *La difesa del traffico*, p. 322. Véase DEFE 3/770, MKA 2596 (llegada anticipada), 2612 (datos de pasaje), 2648 (datos de escolta) y 2691 (escolta aérea), todos generados el 24 de agosto. Véase también DEFE 3/722, QT 120, 0719/27 (curso) y QT 181 (detalles de la escolta aérea y hora de llegada anticipada).

56. Hinsley y col., *British Intelligence*, p. 732; Cocchia, *La difesa del traffico*, p. 457; AIR 22/366, 27 August and Night 27/28 August; AIR 27/407, *Operations Record Book, 39 Squadron*; DEFE 3/772, QT 100 y 182. MKA 2627 y 2628, los dos transmitidos en la mañana del 24 de agosto, se proporcionaron los datos de salida para el *Istria* y el *Dielpi*, respectivamente.

57. Hezlet, *Submarine Operations*, capítulo 15.

58. Intercettazioni, 25393; Cocchia, *La difesa del traffico*, p. 327. El combustible entregado para compensar por las 5.700 toneladas prometidas consistió en 117 en el *Tergeste*, 2.545 en el *Giorgio*, 2.749 en el *Alberto Fassio* y 382 en el *Kreta*.

59. Intercettazioni, 25347.

60. Intercettazioni, 25416, 25467 y 25468.

61. DEFE 3/772, QT 137.

62. Para el *Unione* véase DEFE 3/772, QT 110, 220 y 272, dando su llegada. El *Algerino* era el tema de QT 290, en que se declaró que se anticipó que el buque llegara a Trípoli.

63. Intercettazioni, 25432 y 25433; AIR 22/366, 29 August and Night 29/30 August; DEFE 3/772, QT 106, 162, 177, 202, 229 y 277.

64. DEFE 3/772, QT 337, también 229, 289, 367, 417 y 425; AIR 27/407, *Operations Record Book, 39 Squadron*.

65. Intercettazioni, 25575, 25576 y 25594; AIR 22/366, Night 1/2 September.

66. Hinsley y col., *British Intelligence*, p. 732; DEFE 3/773, QT 581; DEFE 3/772, QT 280 (rutas), 284 (escolta y ruta), 354 (datos de pasaje) y 505 (posición y ruta).

67. Intercettazioni, 25603 y 25623; AIR 22/366, Night 1/2 September; DEFE 3/773, QT 513.

68. Biagini y Fratolillo, *Diario Storico del Comando Supremo, for 30 August y 7 September 1942*; Iginio Gravina, *Le tre battaglie di El Alamein* (Milano: Longanesi, 1971), p. 215.

69. Hinsley y col., *British Intelligence*, p. 732.

70. Bennett, *Ultra and Mediterranean Strategy*, p. 17.

# El Acceso Conjunto Operacional y la Fuerza de Respuesta Global

## La redefinición del apresto

General de Brigada Charles Flynn, Ejército de EUA, y  
Mayor Joshua Richardson, Ejército de EUA

EN LA NOCHE de octubre de 2012, el Equipo de Combate de la 2ª Brigada, 82ª División Aerotransportada, llevó a cabo un asalto aerotransportado de entrada forzosa en el país ficticio Atropia, para tomar control de una pista de aterrizaje y facilitar una operación de evacuación de no combatientes. La brigada recibió sus órdenes 96 horas antes en el Fuerte Bragg, Carolina del Norte y, en el tiempo limitado, alertó a las fuerzas, llevó a cabo prácticas y planificación de misiones y, envió a la fuerza al campo aéreo del Ejército Pope del Fuerte Bragg con todo el apoyo requerido y logística organizada para un asalto aerotransportado de combate. Las fuerzas conjuntas se desplegaron directamente desde la base de origen a la zona de lanzamiento desde cientos de millas y una zona horaria distinta. El ambiente de seguridad emergente requiere paquetes de despliegue rápidos, versátiles y flexibles de entrada forzosa; la Fuerza de Respuesta Global (GRF, por sus siglas en inglés), un equipo de combate a nivel de Brigada preparado para desplegarse en cualquier lugar del mundo dentro de un término de 96 horas de notificación, está concebida para tales operaciones y permanentemente debe desarrollarse como un recurso singular de defensa de Estados Unidos en el siglo XXI.

El general Martin Dempsey, Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto, ha

identificado la capacidad de ganar y mantener el acceso operacional un principio de desafío de defensa del siglo XXI.<sup>1</sup> En *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities 21st Century Defense*, el Secretario de Defensa citó el concepto de acceso operacional conjunto del Jefe de Estado Mayor Conjunto como un imperativo estratégico de Estados Unidos.<sup>2</sup> Los conceptos tal como el Combate Aeromarítimo, trata los programas futuros, postura y métodos destinados a derrotar los sistemas anti acceso de largo alcance del adversario. Las iniciativas para proporcionar acceso son operaciones moldeadoras y no se espera que excluya la necesidad de incluir a las fuerzas terrestres. Las operaciones de entrada forzosa están concebidas para aprovechar el espacio de maniobra habilitado para el acceso operacional y, la GRF existe para llevar a cabo estas operaciones.

La Operación *Atropian Reach* (5-13 de octubre de 2012) fue desarrollada por el Centro de Entrenamiento de Apresto Conjunto en el Fuerte Polk, estado de Luisiana, en concierto con los equipos de planificación conjunta del 18º Cuerpo Aerotransportado y la 82ª División Aerotransportada, como un ejercicio de acceso operacional conjunto. La misma incluye componentes clave de respuesta estratégica de Estados Unidos: la GRF, una fuerza de tarea de operaciones especiales conjunta, unidades de movilidad y

---

El Mayor Joshua Richardson es un planificador G-5 de 82ª División Aerotransportada, Fuerte Bragg, Carolina del norte. Cuenta a su haber con un Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría de la

Escuela de Estudios Internacionales Avanzados de la Universidad Johns Hopkins. Se desempeñó en calidad de planificador líder en la Operación *Atropian Reach*.

ataque de la Fuerza Aérea de EUA y un escenario que incluyó al Departamento de Estado de EUA y, otras dependencias, así como varios socios intergubernamentales y multinacionales en el terreno, representados por ex integrantes de estas comunidades.<sup>3</sup> La Operación *Atropian Reach* proporciona un gran telón de fondo contextual a la discusión más extensa de acceso conjunto y el rol que juega la GRF.

### Entrada forzosa y acceso operacional conjunto

*La capacidad de garantizar el acceso operacional en el futuro está siendo cuestionada y puede ser el desafío operacional más difícil que las fuerzas estadounidenses enfrentarán en las décadas por venir.*<sup>4</sup>

—General Martin Dempsey, Concepto de acceso operacional conjunto.

Estados Unidos ha identificado la capacidad de ganar acceso en las áreas de su elección, ya

sea, en contra o sin oposición alguna, como un imperativo estratégico; tácticamente, las fuerzas de respuesta conjunta se entrenan y están listas para obtener, mantener y construir asentamientos para cumplir con este fin. El acceso operacional conjunto comprende numerosas operaciones de configuración, las cuales juntas moldean un espacio de entrada forzosa al, básicamente, tender un puente para el logro del imperativo estratégico y la misión táctica.

Se llevan a cabo operaciones de entrada forzosa para proporcionar acceso mediante una fuerza militar, a una ubicación deseada frente a la oposición del adversario. A menudo, esta ubicación es un territorio ventajoso, conocido como alojamiento, desde el cual una fuerza puede habilitar un operativo a gran escala u objetivo estratégico. El alojamiento puede ser de tipo de cabeza de puente aéreo o de cabeza de playa, o una combinación de los mismos; en todo caso, hay condiciones que



(Fotos: Departamento de Defensa)

Un vehículo de combate *Stryker* asignado al 1<sup>er</sup> Batallón, 21<sup>o</sup> Regimiento de Infantería, 2<sup>o</sup> Equipo de Combate de Brigada de la 25<sup>a</sup> División de Infantería, sale de un avión C-17 Globemaster en un ejercicio de acceso operacional conjunto en el Centro de Entrenamiento de Apresto Conjunto, Fuerte Polk, estado de Luisiana, 10 de octubre de 2012.

deben establecerse para aprovechar exitosamente este terreno clave y para hacerlo se necesita el acceso operacional.<sup>5</sup> Tomemos en consideración, por ejemplo, el asalto anfibio en Normandía el Día D, una operación emprendida contra una gran oposición para garantizar un equilibrio estratégico en Europa continental. La operación fue habilitada mediante líneas de acceso separadas, específicamente, el acceso aéreo para llevar a cabo actividades de engaño militar en Calais, Francia, antes de la operación, así como un acceso aéreo para apoyar la invasión, ataques y una inserción en el interior de las fuerzas aerotransportadas. El establecer tales condiciones requiere un nivel inicial de acceso, mantenimiento y logro que es cada vez más difícil obtener en el siglo XXI.

El emergente entorno operativo global incluye ganancias contrarias en el anti acceso de armas y tecnologías en relación con las capacidades de EUA y la postura de proyección de fuerza. Mientras Estados Unidos insiste en el acceso a

los recursos comunes globales y que el seleccionar territorios y dominios es un imperativo y, mientras Estados Unidos siga manteniendo la capacidad de lograr ese acceso, es cada vez más evidente que potenciales adversarios han identificado que su propia inversión, relativamente económica de anti acceso y capacidades de negación de área les proporciona grandes ventajas.<sup>6</sup>

El Concepto de acceso operacional conjunto identifica tres tendencias que complican el acceso de EUA en el actual ambiente: la dramática proliferación de tecnología anti acceso, la cambiante postura de defensa de Estados Unidos y la aparición del ciberespacio como un dominio cada vez más importante—e impugnado.<sup>7</sup> Además, en el documento del Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto sobre el acceso operacional conjunto se destacan treinta competencias tácticas que, al combinarlas con una sinergia de dominio cruzado, ayudará a las fuerzas estadounidenses a ganar ventaja



Paracaidistas asignados al 2º Equipo de Combate de Brigada del la 82ª División Aerotransportada, realizan operaciones de evacuación de no combatientes como parte de un ejercicio de acceso operacional conjunto en el Centro de Entrenamiento de Apresto Conjunto, Fuerte Polk, estado de Luisiana, 11 de octubre de 2012.

en la lucha actual y futura por el acceso. Estas competencias están en el corazón de lo que deben comprender las fuerzas de respuesta rápida y qué ejercicios, como la Operación *Atropian Reach*, ayudan a fomentar estas competencias a través de la práctica. De treinta tareas identificadas, a continuación se destacan cuatro que son especialmente pertinentes a la relación que existe entre la entrada forzosa conjunta y el acceso operacional conjunto.

En primer lugar, la fuerza conjunta debe poseer la capacidad fundamental de llevar a cabo operaciones de entrada forzosa, incluyendo incursiones y otras operaciones a objetivos limitados, así como la iniciación de operaciones terrestres.<sup>8</sup> Al tener en cuenta que hemos identificado el acceso operacional conjunto como una capacidad imperativa en el siglo por venir, debe seguir la inversión para entrenar fuerzas especialmente organizadas como la Fuerza de Respuesta Global. El entrenamiento requerido para mantener el nivel de competencia en tareas como asaltos aerotransportados y anfibios es extensivo y costoso. El desarrollo de este apresto debe considerarse como un costo anidado dentro del concepto más amplio del acceso operacional. Los ejercicios de entrenamiento tales como *Atropian Reach*, que reúne a equipos de todas las unidades y de la comunidad interinstitucional, constituyen sucesos esenciales en el desarrollo y mantenimiento de esta capacidad de entrada forzosa fundamental.

En segundo lugar, el acceso operacional requiere llevar a cabo, en ruta, operaciones de mando de misión, planificación, ejercicios y organización de las fuerzas a desplegarse, lo que incluye, la vinculación del personal con el preposicionamiento del equipo.<sup>9</sup> Esta tarea implica que, como lo ha demostrado la historia, la Fuerza de tarea de entrada forzosa cuenta con un tiempo limitado para planificar y organizar antes del despliegue y debe poder aprovechar, en ruta, los sistemas de mando de misión para ganar la visibilidad requerida a través de la Fuerza de tarea conjunta. El aprovechar estos sistemas, a menudo, incluye el acceso temprano de las

redes cerradas de la misión para la planificación y actualizaciones concurrentes. Para la Operación *Atropian Reach*, se llevó a cabo un extenso trabajo para extender una red cerrada de misión al Fuerte Bragg, a fin de garantizar la integración del sistema digital durante la planificación de la misión y el despliegue de la Fuerza de asalto. La Fuerza de asalto depende, en gran medida, de los sistemas orgánicos de capacidad de transporte de red conjunta para afectar este enlace. Si bien se lograron nuevos avances durante el ejercicio, deben continuar iteraciones futuras dirigidas a un concepto de “instalación como una estación de acoplamiento”. Aquí, las unidades pueden conectarse a las empresas de redes existentes, desconectarse para el despliegue, reconectarse en ruta para el mando tipo misión, desconectarse para el asalto y volverse a conectar en tierra. La misma red y *hardware* se utilizan en todo; la única diferencia es que en tierra, las fuerzas usan sus sistemas de capacidad de transporte, mientras que si están en la base de origen o en ruta, pueden entrar a la red a través de otras arquitecturas establecidas. Por ejemplo, en caso de un despliegue en África del Norte, la Fuerza de Respuesta Global necesita tener acceso a la red de AFRICOM a través de la instalación de acoplamiento en el Fuerte Bragg, así como en ruta (en el aire o en un área de concentración intermedia); una vez insertadas en un ambiente hostil pueden vincular los sistemas seguros de capacidad de transporte de red conjunta en esta red para lograr, sin dificultad, la transición de los sistemas de mando de misión digital.

En tercer lugar, el acceso operacional es contingente para habilitar a las Fuerzas de maniobra conjunta a penetrar complejos sistemas de anti acceso y acercarse, lo más posible, a la zona de ataque dentro de un riesgo permisible.<sup>10</sup> Esta tarea destaca el puente que existe entre el anti acceso y la negación de área. El anti acceso se refiere a las capacidades de largo alcance que impiden el acceso a distancia, mientras que la negación de área se refiere a las medidas adoptadas para limitar la libertad de maniobra de una fuerza, una vez que esta ha ganado el acceso.<sup>11</sup> Una fuerza de tarea de

entrada forzosa está entrenada y equipada para superar los esfuerzos de negación de área tales como armas antiaéreas de corto y mediano alcance o daños intencionales a pistas o campos aéreos. Sin embargo, si a la fuerza se le prohíbe alguna vez penetrar los sistemas complejos de defensa aérea integrados del enemigo, por ejemplo, el acceso general —y la operación— fracasará. La Operación *Atropian Reach* no fue impulsada por un escenario que requiere estrictamente enmascarar sistemas de anti acceso complejos durante la inserción aérea; sin embargo, ejercicios tales como los ejercicios de las Fuerzas de Movilidad de la Fuerza Aérea de EUA, que tienen lugar cada dos años en el Polígono de prueba y entrenamiento en el estado de Nevada, en donde se practica este tipo de penetración compleja de una fuerza de tarea de entrada forzosa, proporcionan grandes oportunidades de entrenamiento de acceso operacional conjunto.<sup>12</sup>

---

**Los campos de batalla del futuro presentarán desafíos significativos en cuanto a la comunicación al involucrar, ya sea, infraestructuras austeras e inmaduras o ataques electrónicos complejos de negación de área o ataques cibernéticos de nuestros adversarios.**

Por último, el concepto operacional conjunto identifica que debemos poder llevar a cabo el mando tipo misión en un degradado y/o austero ambiente de comunicación.<sup>13</sup> Los campos de batalla del futuro presentarán desafíos significativos en cuanto a la comunicación al involucrar, ya sea, infraestructuras austeras e inmaduras o ataques electrónicos complejos de negación de área o ataques cibernéticos de nuestros adversarios. La fuerza expedicionaria conjunta debe convertirse en experta en la lucha a través de la fricción inicial de un ambiente de comunicación degradado y las transiciones relacionadas con la introducción de nuestros sistemas de red fortalecidos. El diseño

del ejercicio de la Operación *Atropian Reach* forzó a la fuerza de tarea aerotransportada practicar las destrezas necesarias si las comunicaciones están degradadas y, luego, navegar a través de los desafíos de establecer una conectividad digital a través de 10 fuerzas de tarea a nivel de batallón, todas bajo las libres acciones del enemigo, lo que incluye interferencia electrónica y ataques cibernéticos militares. Las iteraciones múltiples en los ambientes de entrenamiento complejos como este, aseguran el apresto a través de nuestras fuerzas de entrada forzosa conjunta.

### **La Fuerza de Respuesta Global**

*“Resistiremos la tentación de sacrificar el apresto para conservar la estructura de fuerza y, de hecho, reconstruiremos el apresto en áreas que, por necesidad, fueron abandonadas en la pasada década”.*<sup>14</sup>

—Sustaining U.S. Global Leadership:  
Priorities for 21<sup>st</sup> Century Defense

La 82<sup>a</sup> División Aerotransportada mantiene la Fuerza de Respuesta Global. Organizada para llevar a cabo operaciones de combate como el elemento terrestre de vanguardia para un comandante del componente de fuerza terrestre conjunta, la misión de la GRF es sinónima de la misión global de la división para estratégicamente desplegar y llevar a cabo asaltos de paracaídas de entrada forzosa a fin de asegurar los objetivos clave para las operaciones militares que siguen, en apoyo a los intereses nacionales de EUA. La GRF es una fuerza de tarea flexible, versátil y que puede desplegarse rápidamente, preparada para ser un componente clave de la estrategia de defensa de EUA en el siglo XXI.

La Fuerza de Respuesta es una fuerza compuesta por aproximadamente 5.000 personas, conformada por especialistas de todas las distintas funciones de guerra. La base de la formación es un equipo de combate de brigada de infantería aerotransportada. La brigada incluye dos batallones de infantería, un escuadrón de reconocimiento, un batallón de artillería, un batallón de tropas especiales y un batallón de apoyo; todo el personal está calificado en el transporte aéreo y las unidades están concebidas junto con los equipos especiales para



La presencia física madura del Centro de Operaciones Tácticas del 2º Equipo de Combate de Brigada del la 82ª División Aerotransportada, en un ejercicio de acceso operacional conjunto en el Centro de Entrenamiento de Apresto Conjunto, Fuerte Polk, estado de Luisiana, 13 de octubre de 2012.

la inserción vía asalto aerotransportado. La GRF incluye una compañía de infantería *Stryker*, un equipo de infantería mecanizada (incluso tanque M1 *Abrams* y vehículos de combate M2 *Bradley*), otros recursos de artillería pesada (obuses de 155mm remolcados y Sistemas de cohetes de artillería de alta movilidad), un contingente de la Fuerza Aérea de EUA (incluyendo un equipo de tácticas especiales, grupos de control aéreo táctico, un oficial de enlace aéreo y un puerto de apertura de fuerza de tarea conjunta), un equipo de eliminación de dispositivos explosivos, un pelotón de policía militar y elementos de ingeniería e inteligencia militar adicionales para aumentar a los orgánicos del batallón de tropas especiales.

La GRF se despliega en dos escalones principales. El primer escalón, el más ligero de los dos, está organizado para llevar a cabo asaltos aerotransportados en un campo de aterrizaje impugnado, tomar el control del campo de aterrizaje y prepararse

para recibir al segundo escalón que aterriza en los aviones. La Fuerza de respuesta y sus facilitadores asociados mantienen estándares de preparación específicos en las bases de origen para cumplir con los plazos de despliegue rápido. Sin embargo, el paquete de fuerza es sumamente versátil y puede ser reconfigurado desde una postura de acción decisiva de entrada forzosa, hasta una configurada para proporcionar ayuda humanitaria en caso de desastre durante la secuencia de despliegue en el campo de aterrizaje de salida.

A la GRF o a un componente de batallón de fuerza de tarea se le ha llamado 18 veces desde el 11-S. Entre estas misiones se encuentran misiones especiales para apoyar la Operación *Iraqi Freedom* y *Enduring Freedom*, misiones de ayuda en caso de desastre tras el huracán Katrina y el terremoto de Haití y operaciones de combate con las fuerzas de tarea de operaciones especiales conjuntas. Antes del 11-S, la 82ª División Aerotransportada mantenía

una fuerza algo similar a la fuerza de respuesta conocida como la Brigada de Apresto de Defensa, o DRB (por sus siglas en inglés). Estas brigadas de apresto experimentaron el combate en Granada durante la Operación *Urgent Fury*, en 1983; en 1999, llevaron a cabo un asalto de combate en paracaídas en Panamá como parte de la Operación *Just Cause*; y demostraron ser una fuerza de disuasión efectiva en ruta en Puerto Príncipe, Haití, como parte de la Operación *Uphold Democracy* en 1994. Además, la DRB planificó otras muchas operaciones que no se llevaron a cabo.

Si bien, la GRF ha respondido, varias veces, al llamado de la Nación para combatir durante la última década, el ambiente para el cual debe estar preparada en los años por venir promete nuevos desafíos. Ninguno de los recientes despliegues de combate ha requerido llevar a cabo una entrada forzosa y la mayoría de las misiones estaban en zonas de combate con sistemas y redes de comunicación establecidas. El entorno operacional del futuro, indudablemente, será diferente. Según se demostró en la Operación *Atropian Reach*, la entrada forzosa conjunta es un “deporte de equipo” y nuestras fuerzas necesitan practicarlo. Además, la brigada de apresto ha, significativamente, cambiado desde la última operación de entrada forzosa hace más de 20 años. La DRB ahora es la GRF; aparte de las siglas, la GRF es más grande, más pesada, más técnica y más capaz de crear efectos muy lejos del alcance de su predecesora. En la actualidad, en lugar de sencillamente contar con un poder de combate más letal, el comandante programa la introducción temprana de un satélite de Capacidad de Transporte de Red Conjunta, seguido de cerca por otros sistemas de mando de combate automatizados y plataformas que habilitan el mando tipo misión tridimensional y sistemas de red hasta el nivel de Información Compartimentada Sensible con carácter de Alto Secreto. Estos sistemas no solo son capaces de poder ser lanzados a ubicaciones remotas para las operaciones, sino que son cada vez más necesarios a medida que nuestros adversarios adquieren capacidades electrónicas y de ataque cibernético cada vez más complejas.

Los ejercicios conjuntos que permiten la oportunidad de practicar una sinergia de dominio cruzada son invaluable. En la Operación *Atropian Reach*, la GRF y los habilitadores conjuntos se desplegaron desde Hawái, Alaska, California, Washington, Oklahoma, Texas, Kentucky, Nueva Jersey, Virginia, Carolina del Norte, Arkansas y Georgia. Durante el siguiente ejercicio de acceso operacional conjunto, muchos de los mismos jugadores participarán junto con las fuerzas conjuntas, el Cuerpo de la Infantería de Marina, las Fuerzas multinacionales del Reino Unido y Canadá.

### **Las operaciones de evacuación de no combatientes y la entrada forzosa conjunta**

*Las NEO [Operaciones de Evacuación de No combatientes] por lo regular, implican la inserción rápida de una fuerza, la ocupación temporal de un objetivo y un retiro de fuerzas planeado una vez concluida la misión.*<sup>15</sup>

—Operaciones de Evacuación de No combatientes, JP 3-68.

Las operaciones de evacuación de los no combatientes constituyen una misión fundamental de la GRF y es cada vez más relevante. El requisito de llevar a cabo una evacuación de no combatientes precipitó la Operación *Atropian Reach* y, a modo de escenario bien desarrollado del ejercicio, las Fuerzas de respuesta recibieron un entrenamiento invaluable sobre un conjunto de misiones sumamente complejas. Los recientes acontecimientos en África y en el Medio Oriente destacan la necesidad de mantener una fuerza militar capacitada y preparada para llevar a cabo una entrada forzosa, a fin de garantizar la seguridad de los ciudadanos estadounidenses y los intereses en el extranjero, un compromiso que el Secretario de Defensa recientemente estableció como una prioridad de defensa.<sup>16</sup>

Las operaciones de evacuación de no combatientes requieren consideraciones especiales con respecto al control, planificación y ejecución de la misión que deben ser tomadas en cuenta. En primer lugar, el control de la misión es singular porque la decisión de llevar a cabo una evacuación descansa únicamente en el embajador de Estados

Unidos y, él o ella, mantiene el control absoluto de la operación de evacuación. De ser necesario emplear fuerzas militares, la solicitud de las mismas va del Secretario de Estado al Secretario de Defensa.<sup>17</sup> Según se desarrolle la situación, el Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto, autoriza al comandante combatiente geográfico adecuado para encabezar la operación. Las solicitudes de fuerzas como la GRF son enviadas a través del Jefe de Estado Mayor y el comandante combatiente organiza una fuerza conjunta rápida, de considerarse necesario. Durante la Operación *Atropian Reach*, el comandante combatiente organizó la Fuerza de Tarea Conjunta-180, proveniente del 18º Cuerpo Aerotransportado, que era especialmente responsable de facilitar la evacuación de no combatientes. La Fuerza de tarea conjunta incluye una comandancia de fuerza expedicionaria de la 82ª División Aerotransportada y la GRF está encargada de llevar a cabo la entrada forzosa. El año pasado, en respuesta al deterioro de la situación en Libia, el Comando de Estados Unidos en África organizó una fuerza de tarea conjunta y coordinó una operación de evacuación potencial que incluiría la zona de combate y recursos de tres comandos distintos.<sup>18</sup>

Además de la relación compleja de mando tipo misión, las operaciones de evacuación de no combatientes se caracterizan por la incertidumbre. Las fuerzas militares involucradas en estas operaciones no solo deben ser lo suficientemente ágiles para desplegarse rápidamente, sino lo suficientemente flexibles para adaptarse a una situación que cambia rápidamente. La situación de seguridad en el terreno y su relación con la Nación anfitriona, al principio, no debe sugerir la necesidad de superar un fuerte anti acceso o llevar a cabo una entrada forzosa; sin embargo, las fuerzas de tarea deben permanecer preparadas en caso de que la situación se deteriore y planear retener el acceso operacional y el alojamiento necesario para completar la operación de evacuación en caso de resistencia. Durante la planificación de despliegue rápido de la Operación *Atropian Reach*, la situación de seguridad pasó de ser inicialmente permisible a incierta, lo cual hizo que la GRF organizara un asalto

aerotransportado. En las horas que precedieron al despliegue de la fuerza de tarea, el comandante de la fuerza de reacción pudo llevar a cabo una teleconferencia de video segura con el embajador de Atropia, a fin de obtener información vital para la operación de evacuación.

Además, la Fuerza de Tarea Conjunta-180 estableció una base provisional intermedia en el cercano Aeropuerto Internacional de Alejandría, durante la operación. Típicamente, las bases provisionales intermedias no solo sirven de nodo de sostenimiento, sino también como una zona segura de evacuación durante una operación de evacuación de no combatientes. La GRF pudo llevar a cabo operaciones de recuperación, guiar a los ciudadanos estadounidenses y transportarlos fuera de Atropia a la base provisional por medio de aviones de la Fuerza Aérea durante la Operación *Atropian Reach*. Surgieron numerosas capas adicionales de fricción, incluyendo, una oposición armada insurgente, un ambiente de comunicación inmaduro y una fuerza de seguridad del gobierno anfitrión no muy cooperadora alrededor del Consulado de Estados Unidos, que dieron como resultado un ensayo realista de la misión para la GRF.

### Un nuevo enfoque

En muchos sentidos, la Operación *Atropian Reach* es emblemática de un nuevo enfoque para la fuerza expedicionaria conjunta. La combinación del acceso operacional conjunto y la entrada forzosa para facilitar una evacuación de no combatientes, exige nuevas destrezas y nuevos enfoques. Este entrenamiento dinámico es un ensayo de la misión apropiada para la GRF y la fuerza de tarea conjunta más grande, porque la siguiente vez que sea llamada a servir, no será en una zona de combate establecida, sino en un ambiente caracterizado por condiciones inciertas, amenazas multi-nodales y una arquitectura de comunicaciones inmadura.

El acceso operacional conjunto ha sido identificado como un imperativo estratégico nacional. Estados Unidos entra a un siglo en que se están estrechando las brechas del país en cuanto a la

ventaja tecnológica. La proliferación masiva de tecnología relativamente económica pero compleja de anti acceso, un patrón de proyección de fuerza reducida en el extranjero y las crecientes amenazas relacionadas con el ciberespacio, desafían nuestra capacidad de obtener y mantener el acceso a los recursos globales comunes, un pedazo de tierra, o dominios más generales. A fin de proteger los intereses nacionales vitales en el extranjero en este ambiente, debemos invertir en una variedad de funciones concebidas para derrotar los sistemas de anti acceso y proporcionar espacio de manobra dentro del cual trabajar. Además, debemos invertir en nuestras capacidades de entrada forzosa conjunta para que cuando sea necesario, estén entrenados y listos para completar la misión.

La Fuerza de Respuesta Global es el paquete de entrada forzosa estratégico de la Nación. Los

Ejercicios de acceso operacional conjunto como la Operación *Atropian Reach* son sucesos de apresto críticos, sin embargo, son ciertamente agraviosos para los escasos recursos. No obstante, estas complejas tareas no pueden practicarse en un vacío y la sinergia que se logra a través de los resultados de las iteraciones de entrenamiento conjunto se gana en eficiencias en todas las fuerzas conjuntas. Un renovado enfoque y designación de recursos pertenecientes a la entrada forzosa conjunta, como un aspecto clave de acceso operacional conjunto, mantienen a la fuerza congruente con el compromiso del Secretario de Defensa: “Resistiremos la tentación de sacrificar el apresto para conservar la estructura de fuerza y... de hecho, reconstruiremos el apresto en áreas que, por necesidad, fueron abandonadas en la época pasada”.<sup>19</sup>MR

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dempsey, General Martin, Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto, *Joint Operational Access Concept*, version 1.0, 17 January 2012, ii, available at [http://www.defense.gov/pubs/pdfs/JOAC\\_Jan%202012\\_Signed.pdf](http://www.defense.gov/pubs/pdfs/JOAC_Jan%202012_Signed.pdf) (16 de octubre de 2012).

2. United States Department of Defense (DOD), *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*, enero de 2012, 7, available at [http://www.defense.gov/news/Defense\\_Strategic\\_Guidance.pdf](http://www.defense.gov/news/Defense_Strategic_Guidance.pdf) (16 de octubre de October 2012).

3. El entrenamiento sirvió de ejercicio de practica la el 2º BCT, 82ª División Aerotransportada, antes de convertirse en la Fuerza de Respuesta Global.

4. Dempsey, ii.

5. *Joint Publication (JP) 3-18, Joint Forcible Entry Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], 16 de junio de 2008), 11.

6. Dempsey, ii.

7. *Ibid.*, i-ii.

8. *Ibid.*, JOA-016, p. 35

9. *Ibid.*, JOA-015, p. 35.

10. *Ibid.*, JOA-017, p. 35.

11. *Ibid.*, i.

12. Este año, el Ejercicio de Fuerza de Movilidad se le puso el Nuevo nombre como Ejercicio de Entrada de Fuerza Conjunta (JFE) para que quedara en línea con la terminología conjunta; es el ejercicio básico que

se lleva a cabo antes de graduarse de la Escuela de Armas de la Fuerza Aérea de EUA y consistentemente incluye grandes paquetes de aviones de transporte y escenarios complejos de anti acceso. El JFE 12B se llevo a cabo del 26 al 30 de noviembre de 2012 en la Base de la Fuerza Aérea Nellis, estado de Nevada.

13. Dempsey, JOA-002, p. 34

14. DOD, *Sustaining U.S. Global Leadership*, p. 7.

15. *JP 3-68, Noncombatant Evacuation Operations*, (Washington, DC: GPO, 23 diciembre de 2010), ix.

16. DOD, *Sustaining U.S. Global Leadership*, p. 6.

17. *JP 3-68*, III-1.

18. Joe Quartararo, Sr., Michael Rovenolt y Randy White, “Libya’s Operation Odyssey Dawn: Command and Control,” National Defense University Press, Washington, D.C., 2012, 141-156.

19. DOD, *Sustaining U.S. Global Leadership*, p. 7

El General De Brigada Charles Flynn es el segundocomandante general para las operaciones de la 82ª División Aerotransportada, Fuerte Bragg, Carolina del Norte. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Rhode Island, una Maestría de la Escuela de Guerra Naval y una Maestría de Artes y Ciencias Militares de la Universidad de Defensa Nacional. Se desempeñó en calidad de director del ejercicio de Joint Readiness Center Rotation 13-01 y de la ejecución de la Operación *Atropian Reach*.

# Cómo clavar los dientes del dragón

## Los grupos operacionales de la OSS de la Segunda Guerra Mundial

Nathan C. Hill

MUCHO SE HA escrito sobre el tema de la Oficina de Servicios Estratégicos (OSS, por sus siglas en inglés). La mayoría de lo que se ha escrito se basa en sus hazañas de espionaje, actividades y rol como predecesor de la moderna Agencia Central de Inteligencia. Por lo regular, toda mención histórica de las actividades de las operaciones especiales (SO, por sus siglas en inglés) de la OSS se centra en los equipos “Jedburgh” que se lanzaron en paracaídas en Francia, o el Destacamento 101 (también conocido como los *Kachin Rangers*) en Birmania. Si bien ha sido omitida por la mayoría de los historiadores, es una importante unidad de operaciones especiales infiltrada tras las líneas enemigas en la Segunda Guerra Mundial: los Grupos Operacionales (OG, por sus siglas en inglés). Los OG eran pequeñas unidades militares, sumamente entrenadas, cuya misión asignada era organizar, entrenar y adiestrar a los movimientos *Maquis* de la resistencia francesa para luchar contra los poderes del Eje, tras las líneas enemigas en el Teatro de Operaciones europeo. Históricamente, los OG han sido ignorados. Estas actividades de los OG confirmaron el rol significativo que pudiera jugar la guerra de guerrillas en el campo de batalla moderno y reintegró el concepto de la guerra no convencional en el léxico de las Fuerzas Armadas de EUA.

En 1940, el secretario de la Armada William Knox, propuso que se desplegara una misión a



El personal del campamento en Ceilán, 1945

Europa para adquirir los datos de inteligencia sobre la situación en Europa y cultivar relaciones con los británicos. De gran interés para Knox y el presidente Roosevelt eran las acciones subversivas, por parte de la “quinta columna”, que los alemanes perpetraban en Europa.<sup>1</sup> La persona seleccionada para llevar a cabo esta misión fue el millonario abogado de Wall Street y ganador de la Medalla de Honor en la Primera Guerra Mundial, coronel retirado William “Wild Bill” Donovan. En dos misiones llevadas a cabo entre julio y diciembre de 1940, Donovan recolectó inteligencia sobre la situación en Europa y el Mediterráneo. Las conclusiones de Donovan mostraron que los alemanes estaban “aprovechando completamente el uso de amenazas y promesas, subversión y sabotaje e inteligencia especial” y, que “la preparación en el

*Nathan C. Hill es un reciente egresado de la Universidad de George Washington con una Maestría en Historia militar. Su investigación se centra en la participación*

*de EUA en la insurgencia y contrainsurgencia en la Segunda Guerra Mundial y la guerra de Vietnam.*

campo de guerra irregular y no convencional era tan importante como la preparación para la guerra convencional” y, además, que “ni Estados Unidos ni Gran Bretaña eran [capaces] de librar esta nueva e importante guerra más que en la escala más pequeña”.<sup>2</sup> A fin de ganar esta “nueva e importante guerra” Donovan consideró una vieja idea, la guerra de guerrillas. Previó desarrollar pequeñas unidades de personal, sumamente entrenadas, infiltradas tras las líneas enemigas con misiones de sabotaje, recolección de datos de inteligencia y, de mayor importancia, entrenar y coordinar las actividades de la resistencia guerrillera. En 1942, Donovan asumió el cargo de jefe de la Oficina de Servicios Estratégicos y “se le otorgó la autoridad de operar en los campos de sabotaje, espionaje y contraespionaje en el territorio ocupado o controlado por el enemigo, la guerra de guerrillas y [con] grupos clandestinos en el territorio ocupado o controlado por el enemigo...”<sup>3</sup> Con esta misión, Donovan y la OSS podía comenzar el reclutamiento y entrenamiento de los agentes necesarios para lograr la meta de “sembrar dientes del dragón”<sup>4</sup> en la zona ocupada de Europa.<sup>5</sup>

Donovan concibió dos tipos de unidades que se infiltraran tras las líneas del enemigo; la primera unidad era los OG y la segunda, los Jedburgh. A los OG y Jedburgh se les asignaron misiones similares, para establecer contacto con los existentes grupos de la resistencia y coordinar sus actividades con el comando Aliado, organizar las entregas de abastecimientos por medio de radiotransmisores y pasar los datos de inteligencia, aquí es donde termina la similitud. Los Jedburgh eran unidades pequeñas de tres personas que actuaban en secreto para apoyar y dirigir la actividad de la guerrilla. A diferencia de los Jedburgh, que tenían que, exclusivamente, depender de las capacidades desconocidas de los combatientes de la resistencia, parcialmente entrenados y armados como su principal fuerza ofensiva, los OG eran soldados entrenados que podían operar autónomamente y sin el apoyo de fuerzas guerrilleras tras las líneas enemigas, de ser necesario. En vista de este hecho, por lo regular, a los OG se les asignaban misiones que requerían acciones activas y agresivas contra el enemigo en

áreas de operaciones críticas y contra importantes blancos de alto valor que probablemente eran protegidos por fuertes elementos enemigos —misiones que, regularmente, hubieran sido asignadas a las unidades élites de comandos, tales como los *Rangers* del Ejército o el Servicio Aéreo Especial británico. Los comandantes sabían cómo los OG podían desempeñarse y depender de ellos para lograr los objetivos de la misión o morir en el intento. Por lo tanto, en 1944, se designaron a los OG el 2671º Batallón Provisional (Separado) de Reconocimiento Especial, lo que testificó que los “los OG, de hecho, constituían unidades militares tácticas”<sup>6</sup>

### El reclutamiento y entrenamiento

Los OG no buscaban reclutar a soldados típicos; querían soldados inteligentes y motivados dispuestos a pensar y actuar de manera creativa en caso de no haber órdenes directas —lo que hoy en día llamamos a aquellos que pueden pensar “fuera del modelo tradicional”. Sin embargo, el requisito más importante para los futuros integrantes de los OG era dominar lenguas extranjeras. Según lo antes mencionado, la primera tarea de los OG era armar y entrenar a los combatientes de la resistencia en sus áreas de operaciones en el uso de armas peligrosas y tácticas guerrilleras complejas. Esto requería un nivel casi perfecto de dominio lingüístico. La OSS, minuciosamente, buscó en todas las bases militares de Estados Unidos para



William J. Donovan inspecciona los Grupos Operacionales en el Área F, en el club de campo del Congreso, antes de su salida a China. Bethesda, estado de Maryland, 1945.

(Ejército de EUA)

encontrar hombres que pudieran desempeñar este papel. Buscaron reclutar a estadounidenses de primera generación que no solo fueran fluentes en francés, italiano, noruego, griego y las lenguas eslavas, sino también que comprendieran las costumbres sociales del país de origen de sus padres. Si el candidato satisfacía el requisito de idiomas, el siguiente requerimiento era “tener la buena disposición de realizar trabajos peligrosos”, seguido por la pregunta “¿Se ofrecería de voluntario para operar en uniforme tras las líneas enemigas?”<sup>7</sup>

Dado que todos los integrantes de los OG provenían de unidades militares regulares, no requerían el entrenamiento básico, sin embargo, necesitaban el entrenamiento especializado en la teoría y práctica de la guerra de guerrillas. La OSS estaba dando paso a nuevos horizontes: una empresa de este tipo jamás se había concebido previamente en las Fuerzas Armadas de EUA y no había precedente alguno en el entrenamiento de una unidad para operar como guerrilleros tras las líneas enemigas. La fuente más importante de inspiración era el Servicio Aéreo Especial y el Ejecutivo de Operaciones Especiales de Gran Bretaña, que considerablemente tenían más experiencia en el entrenamiento de comandos que las Fuerzas Armadas de EUA. Los británicos proporcionaron sus conocimientos con manuales, bosquejos de curso y, con el tiempo, con instructores cuyas capacidades fueron inestimables en el establecimiento del programa de instrucción de la OSS.<sup>8</sup> Hay algunas versiones del programa de estudios usado por los OG, pero todas reflejan la necesidad de que los OG sean competentes en las siguientes destrezas: demoliciones, armas de pequeño calibre (con enfoque en las armas extranjeras), armas pesadas (incluyendo la recientemente introducida bazuca), combate armado y no armado (específicamente las técnicas de exterminio silencioso), exploración, patrullaje, reconocimiento, empleo de equipos de radio, medidas de seguridad a nivel de unidad, principios de las tácticas de pequeña unidad, métodos de guerra de guerrillas, guerra urbana, métodos de organizar y adiestrar a civiles en las técnicas, ejecución de la guerra de guerrillas y muchas otras más.

El plan de estudios inicial de los OG constaba de 152 horas de instrucción (sin incluir el acondicionamiento físico). Más de un tercio (57 horas) de dicha instrucción estaba dedicado a la misión principal de los OG, la teoría y táctica de la guerra de guerrillas. El entrenamiento avanzado constaba de 106 horas más de instrucción intensiva centrada en las demoliciones, armas y preparación para el entrenamiento de paracaidista que se impartía en otro lugar. Los aprendices del OG no solo eran clasificados según sus capacidades físicas de puntería y de combate cercano, sino que además eran evaluados según sus habilidades mentales y rasgos personales tal como la capacidad de cooperar con otros, destrezas de liderazgo y estabilidad emocional. Una vez egresados del entrenamiento avanzado, los OG iban al Fuerte Benning, estado de Georgia, o a un campamento de entrenamiento del Ejecutivo de Operaciones Especiales británico en ultramar, para ser instruidos en paracaidismo. Al final de su entrenamiento, un OG típico recibía 250 horas de instrucción, sin incluir el entrenamiento previo de infantería. Esto hizo a los OG las unidades mejor entrenadas de la OSS.<sup>9</sup>

### **La Compañía B del 2671º Batallón Provisional (Separado) de Reconocimiento Especial**

Las operaciones de los OG se llevaron a cabo en todas partes del teatro de operaciones europeo en la Segunda Guerra Mundial. Los destacamentos de OG fueron desplegados a Noruega, Italia, Francia, Grecia y los Balcanes. Se abandonaron los planes para entrar en Alemania después de la caída de Berlín en mayo de 1945. La misión general de la Compañía B era apoyar la invasión del sur de Francia desde el mar Mediterráneo, la Operación *Dragoon*. La Compañía B constaba de 21 Grupos Operacionales distintos. Se desplegaron 13 secciones de OG desde África del Norte y las 8 restantes salieron del Reino Unido. En esta discusión, nos centramos en una operación, *Justine*, que es representativa de los objetivos de misión asignadas a los OG, según el informe operacional de la Compañía B. Las misiones asignadas a todos los OG franceses fueron las siguientes:<sup>10</sup>

- Cortar las líneas de comunicación enemigas.
- Atacar instalaciones vitales del enemigo.
- Organizar y entrenar en el lugar a los elementos de la resistencia.
  - Levantar la moral y aumentar los esfuerzos de los elementos de la resistencia en el lugar.
  - Proporcionar datos de inteligencia a los Ejércitos Aliados en el lugar.<sup>11</sup>

### La Operación *Justine*

El 29 de junio de 1944, la Operación *Justine*, que consistía en 15 soldados y estaba comandada por el primer teniente V.G. Hoppers, se infiltró por aire en la región de Vercors de Francia, 37 millas al sudoeste de Grenoble en el departamento de Isère.<sup>12</sup> Su misión era armar y entrenar a los *Maquis*, reforzar sus defensas en la región y llevar a cabo ataques guerrilleros contra las líneas de comunicación y tropas del enemigo. La geografía de la zona de Vercors donde aterrizaron los OG consta de antiplanos escarpados densamente arbolados y profundos valles con solo tres rutas principales que llevan al área; estas rutas estaban flanqueadas por, ya sea, acantilados escarpados o colinas densamente boscosas. La región de Vercors era el terreno perfecto para la guerra de guerrillas. Debido a su defensibilidad, llegó a ser un lugar seguro para los guerreros de la resistencia y se ganó el apodo de “la Fortaleza de Vercors”. La Resistencia se sentía tan segura en Vercors que 5.000 *Maquis* poblaron la región, en contra de las recomendaciones del Comando Aliado de mantener sus unidades pequeñas y móviles. Para complicar aún más las cosas, algunos días después de la llegada de los OG, la jefatura de la “Fortaleza Vercors” imprudentemente se declaró “La República Libre de Vercors”.

La primera acción ofensiva tomada por los OG fue una emboscada el 7 de julio. La sección con 20 *Maquis* quienes los OG habían entrenado y armado, prepararon una emboscada a lo largo de una de las rutas principales de norte a sur, cerca de la aldea de Lus-la-Croix-Haute, a 44 millas al sudeste de su cuartel general en Vassieux en Vercors y a 40 millas al sur de Grenoble. El sitio de la emboscada era una “franja de camino de

aproximadamente 300 yardas de extensión, en forma de herradura y flanqueada al este por un escarpe de 30 pies de altura, un sitio perfecto para una emboscada.<sup>13</sup> Los soldados estaban en una formación de emboscada en forma de L. En la parte superior de la “L” había dos soldados, uno armado con una bazuca y otro con fusil automático *Browning* (una ametralladora ligera) con la tarea de detener el vehículo de vanguardia y cualquier otro vehículo que intentara escapar de la emboscada por el camino. Los soldados restantes estaban ubicados a lo largo del escarpe o cuesta arriba del camino, armados con armas de pequeño calibre (fusiles y subametralladoras), granadas de mano y granadas tipo *Gammon*.

Un poco después de establecerse la emboscada, la unidad fue informada por un simpatizante del lugar que un convoy alemán de 6 camiones y 120 hombres se encontraban a una distancia de una hora. Cuando el convoy llegó al sitio de la emboscada, el primer camión fue disparado e inutilizado por un impacto de bazuca. El segundo camión en la fila intentó maniobrar alrededor del camión incapacitado pero fue detenido por el fuego de un fusil automático *Browning*. Los tres camiones restantes y un autobús fueron atacados por los soldados ubicados a lo largo del camino. Con fuego de armas de pequeño calibre y granadas, los elementos de la Resistencia atacaron fuertemente a los soldados alemanes por la parte posterior de los camiones y fueron acribillados por las granadas *Gammon*, llenas de metralla.<sup>14</sup> El segundo camión fue destruido por un cartucho de bazuca, mientras los alemanes de los vehículos restantes comenzaron a establecer posiciones de ametralladora y mortero para responder al fuego. Al estilo tradicional de la guerrilla, tan rápidamente como se inició el ataque, se terminó. Los OG y los guerreros *Maquis* se retiraron a un punto de reunión preestablecido a una distancia de 10 millas. Todos llegaron sanos y salvos, con excepción de un combatiente *Maquis* que resultó muerto y otro que no llegó al punto de reunión. Al día siguiente, encontraron al soldado desaparecido en una aldea cercana, donde, después de haber sido capturado por los alemanes, fue torturado



(Biblioteca del Congreso de EUA, LC-W33-56551-ZC)

Un puerto provisional tipo Mulberry armado en preparación para la invasión de Normandía, con vehículos militares cruzando una calzada flotante, Cherburgo, Francia, 1944.

hasta morir frente a los aldeanos. El número de bajas infligido a los alemanes por los OG y sus pares *Maquis* fue de 60 muertos y 25 heridos, con tres camiones y un autobús destruidos.

Una semana después de la emboscada en Lus-la-Croix-Haute, el Día de la Bastilla, un gran lanzamiento aéreo de 1.457 contenedores (con paracaídas rojos, blancos y azules) de armas de pequeño calibre, municiones y otros abastecimientos aterrizaron en la región de Vercors. La declaración de la “República Libre” llevó a un aumento en los ataques guerrilleros y luego un gran lanzamiento aéreo obligó a los alemanes a tomar acción. El 16 de julio, los OG recibieron datos de inteligencia sobre las concentraciones de efectivos y equipo en curso en Grenoble al noroeste y en Valance al occidente y se previó un asalto aerotransportado en poco tiempo. En la mañana del 19 de julio, se podía oír el zumbido de los aviones sobre el altiplano y los soldados de Vercors observaron a 20 aviones que remolcaban 20 planeadores. Al principio, algunos pensaron que era una esperada introducción de la infantería aliada, pero a medida que los planeadores descendían, llegó a quedar claro que no eran refuerzos sino un asalto aerotransportado alemán. Los

planeadores aterrizaron en una pista de aterrizaje parcialmente terminada cerca de Vassieux y salieron 400 *Sturmtruppen* de las SS. Los *Maquis* valientemente lucharon contra los *Sturmtruppen* (uno de los soldados *Maquis* con una ametralladora pesada diezmó a dos planeadores), sin embargo, los *Maquis* fueron expulsados del lugar y los alemanes invadieron la aldea de Vassieux.<sup>15</sup> Los OG organizaron un asalto contra la aldea para retomar el control. La furiosa lucha duró tres días. Los OG y los *Maquis* no pudieron desalojar a los *Sturmtruppen* pero tuvieron el éxito en inmovilizarlos en la aldea. Simultáneamente con el asalto aéreo, la infantería, artillería y medios blindados alemanes y las fuerzas paramilitares francesas “Milice” atacaron Vercors del nordeste y el oeste.<sup>16</sup> En ese entonces, se decidió que a pesar de una defensa heroica hasta ese punto, sin las armas pesadas, artillería y apoyo aéreo, los *Maquis* no podían mantener control de la “Fortaleza Vercors” ante el masivo asalto alemán.

Los OG y sus guías *Maquis* comenzaron una retirada tortuosa de dos semanas, avanzaron bajo el amparo de la oscuridad, se escondieron en bosques llenos de patrullas alemanas y de la *Milice*, “jamás se les permitía hablar con una voz

más alta que la de un susurro” y sobreviviendo a punta de “papas crudas y un poco de queso”. Por último, el 9 de agosto la sección escapó de la red de resistencia alrededor de Vercors y encontró otros grupos de la resistencia. Al final de la dura experiencia, los soldados de la Operación *Justine* estaban en mal estado, cansados, enfermos y desnutridos. El primer teniente Hoppers perdió 37 libras, algunos soldados no pudieron caminar por semanas y otros sufrieron durante un mes de disentería.

Si bien se perdió el control de la región de Vercors, en general, la Operación *Justine* fue un éxito para los OG y la doctrina de la guerra irregular no convencional. En primer lugar, la emboscada encabezada por los OG fue un gran éxito con 60 alemanes muertos en acción y solo dos *Maquis*. En segundo lugar, este ataque y otros forzaron a los alemanes a comprometer sus tropas y aviones al asalto en Vercors. En el ataque y en las iniciativas para acordonar la región, los alemanes utilizaron aproximadamente 22.000 hombres y una gran cantidad de equipo (infantería, blindados, artillería, aviones y *Milice*). Todas estas fuerzas fueron “desviadas del frente en Normandía o de posiciones defensivas en el sur”.<sup>17</sup> Los daños que se pudieron verificar infligidos por los OG y sus compatriotas *Maquis* fueron 250 *Sturmtruppen* muertos en acción en el combate de Vassieux (más de la mitad de dicha fuerza de asalto) y el derribo de tres aeronaves. La única baja sufrida por los OG fue la del primer teniente Chester L. Myers, quien se enfermó con apendicitis antes del ataque alemán y, mientras se recuperaba de la cirugía, fue capturado y fusilado por los alemanes. La Operación *Justine* confirmó que una pequeña fuerza guerrillera agresiva y bien entrenada podía incidir en el combate no solo en el nivel táctico sino en el operacional, produciendo resultados que sobrepasaron, en gran medida, sus costes físicos y materiales.

Se puede evaluar los logros de los OG y el éxito de la doctrina de la guerra no convencional al considerar las estadísticas de los Grupos Operacionales.



(Departamento de Defensa)

Integrantes de los “Jedburgh” frente a un avión B-24 un poco antes de la noche en el Área T, Aeródromo Harrington, Inglaterra, 1944.

Las estadísticas de los OG son las siguientes:

- Alemanes muertos confirmados - 461
- Alemanes heridos confirmados - 467
- Alemanes presos confirmados - 10.021
- Aeronaves derribadas - 3
- Líneas de potencia/telecomunicaciones cortadas - 11<sup>18</sup>
- Estadounidenses muertos - Oficiales: 3 - Soldados: 4
- Estadounidenses heridos - Oficiales: 4 - Soldados: 2
- Estadounidenses capturados o desaparecidos - Oficiales: 2 - Soldados: 2<sup>19</sup>
- Locomotoras destruidas - 3
- Vehículos destruidos - 33
- Puentes destruidos - 32
- Caminos minados - 17

Si se toma en consideración que solo había 356 soldados de los OG operando en Francia, el índice de enemigos muertos, heridos y capturados en acción comparado con el de los OG es asombroso. Muertos en acción 65:1, heridos en acción 66:1 y capturados 2.505:1. Tales estadísticas, solo representan los incidentes en que los OG participaron directamente y proporcionaron informes sobre dichas operaciones. Si se tomaran en consideración los daños infligidos al enemigo por los *Maquis* armados y entrenados por los OG, sin duda alguna, estas cifras serían considerablemente más altas. Estas cifras no

registran con exactitud la importancia de la inteligencia táctica oportuna que se le proporcionó al comando Aliado con respecto a los movimientos de tropas alemanas.

Había otros factores que frustraron la eficacia general de los OG. La queja más seria de los OG en sus postevaluaciones fue que habían sido desplegados demasiado tarde para ser tan eficaces como hubieran podido. En todos los informes recopilados por el teniente coronel Cox, se mencionó que, si los OG hubieran sido infiltrados por aire a la región meses antes, hubieran podido tener el tiempo suficiente para entrenar más eficazmente a los *Maquis*, obtener un mejor conocimiento del ambiente operacional y considerablemente lograr más. El hecho que un período tan limitado los OG lograran tanto, es extraordinario: la mayoría de las operaciones de los OG solo duraron un promedio de uno a dos meses, aunque produjeron resultados espectaculares. La OSS y los OG confirmaron el potencial militar de la guerra no convencional, sin embargo, en octubre de 1945, el presidente Truman emitió un decreto presidencial en el que abolió la OSS y todos sus elementos subsidiarios, salvo la sección de Investigación y Análisis, que fue trasladada al Departamento de Estado.<sup>20</sup>

A medida que se enfriaba la Guerra Fría, las Fuerzas Armadas de EUA comenzaron a darse cuenta del potencial militar de los ciudadanos desleales que vivían al otro lado del Telón de Acero. En 1951, la Oficina del Jefe de la Guerra Psicológica publicó un informe que calculó un

“potencial de 370.000 hombres en la URSS y sus satélites”.<sup>21</sup> El potencial de reclutar a casi 400.000 guerrilleros dentro del bloque soviético en una futura guerra despertó el interés de algunos en las Fuerzas Armadas de EUA para desarrollar una unidad de guerra irregular no convencional parecida a los originales grupos operacionales. El 1 de mayo de 1952, se estableció un Centro de Guerra Psicológica en el Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte, con el objetivo de entrenar a soldados en las mismas capacidades y tácticas enseñadas a las secciones de los OG en 1944. El hombre que fue seleccionado para liderar el comando y entrenar a la nueva unidad fue el coronel Aaron Bank, quien fue entrenado como un integrante de OG pero se infiltró a Francia como un Jedburgh en 1944. Podemos ver la influencia que ejercieron los OG en el reclutamiento y entrenamiento del 10º Grupo de Fuerzas Especiales. Los requerimientos para las Fuerzas Especiales son casi idénticas a los de los OG: entrenado según las normas del servicio aerotransportado o voluntario para el entrenamiento de paracaidismo; capacidad lingüística (europea)... [y] ser voluntario para saltar en paracaídas y operar tras las líneas enemigas en uniforme”.<sup>22</sup> Algunos de los primeros instructores del 10º Grupo de Fuerzas Especiales eran veteranos de la OSS y la OSS y los OG se consideraron el estándar de comparación para el 10º Grupo de Fuerzas Especiales. Bank dijo que “estaba determinado a adquirir un nivel de competencia en su unidad igual o superior al de los antecesores de las OSS”.<sup>23</sup> **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Roosevelt, Kermit, *War Report of the OSS*, Office of Strategic Services (Nueva York:

2. *Ibid.*, pags. 7-8.

3. *Ibid.*, p. 105.

4. Esta cita es en referencia al mito antiguo griego de Cadmo que fundó la ciudad de Tebas. Cadmo mató al dragón sagrado que protegió el manantial de Ares a la insistencia de la diosa Atenea. Fue mandado a sembrar los dientes del dragón en el suelo; en el lugar donde los dientes habían sido sembrados surgieron guerreros armados que, con el tiempo, fundaron la ciudad de Tebas con él. Sin lugar a dudas, Donovan lo usó como una alusión a los agentes de la OSS en un papel parecido a Cadmo, sembrando semillas de resistencia y causando a surgir guerrilleros partiendo de cero para atacar la retaguardia del enemigo.

5. Memorandum 94, 22 de diciembre de 1941, William J. Donovan to

President Franklin Roosevelt.

6. Roosevelt, p. 87.

7. *Operational Group Field Manual*, p. 8. Bank, Aaron, *From Oss to Green Berets: The Birth of the Special Forces* (Novato: Presidio, 1986), p. 2.

8. Chambers II, John Whiteclay, *OSS Training in the National Parks and Service Abroad in World War II* (Washington, DC: National Park Service, 2008), p. 52.

9. 2. *Ibid.*, pags. 199-200.

10. Teniente Coronel Cox, Alfred, *Operational Report: Company "B" 2671st Special Reconnaissance Battalion Provisional (Separate)*. 1944: OSS Records (RG 226), Entry 99, Box 44, National Archives II.

11. Lo que no fue mencionado en el informe de Cox era la protección de instalaciones (puentes, centrales eléctricas y fábricas) que se consideraron vitales en el éxito de la invasión que pudieran ser blancos a ser

destruidos por los alemanes en su retirada, actividades denominadas misiones "anti tierra quemada".

12. Las fuentes de la información sobre la Operación *Justine* provienen de, a menos que se indique de otro modo; Cox, *Operational Report: Company "B,"* 1-9; *Original Field Report: Operation "Justine" 6/28-8/24, 1944*, OSS Records (RG 226), Entry 99, Box 41, National Archives II.

13. Cox, *Operational Report: Company "B,"* p. 3.

14. Las granadas *Gammon* británicas constaban de una bolsa de material hecho de lona y un fusible de impacto. El usuario llenaba la bolsa con hasta 2 libras de explosivos plásticos tipo C-2 u otros materiales (los OG de la Operación *Justine* usaron una libra de C-2 y una libra de hierro de metralla). Una vez que se sacó la espiga, la granada explotaba en el impacto, haciendo esta arma tan peligrosa para el usuario que el enemigo si no lo empleó correctamente. La granada *Gammon* fue considerablemente más poderosa que una granada estándar y fue bastante útil en la destrucción de vehículos.

15. Ehrlich, Blake, *Resistance: France 1940-1945* (Boston: Little, Brown, 1965).

16. La "Milice" era fuerzas de la milicia del gobierno Vichy francés que colaboraron con los Nazis.

17. National Archives II, *OSS Operational Groups with French Resistance, February 1945*, OSS Records (RG 226), Entry 99, Box 16.

18. National Archives, *Results of Partisan Operations Controlled or Led by OGs*, OSS Records (RG 226), Entry 99, Box 40, Folder 8, II.

19. National Archives II, *OSS Aid to the French Resistance in World War II: General Donovan's Report to the JCS, 1945*, OSS Records (RG 226), Entry 99, Box 40, Folder 6.

20. President Harry S. Truman Executive Order 9621, 20 September 1945.

21. 2. *Ibid.*, p. 125.

22. Bank, p. 168-69.

23. 2. *Ibid.*, p. 172.

# La confianza

## Implicaciones para la Profesión del Ejército

Coronel (retirado) Charles D. Allen, Ejército de EUA y  
Coronel (retirado) William “Trey” Braun, Ejército de EUA

*Este documento inicialmente fue elaborado y presentado para una conferencia de la Sociedad Internacional sobre la Ética Militar (ISME), 24-27 de enero de 2012, San Diego, estado de California.*

**L**A CONFIANZA ESTÁ en el corazón de la Profesión del Ejército. A medida que el Ejército pasa de una época de considerables despliegues operacionales a una época caracterizada por el entrenamiento y preparación de la fuerza para la siguiente serie de conflictos, enfrentará varias amenazas contra la confianza. Un ambiente de estructura de fuerza reducida y austeridad fiscal acompañará la transición. Cómo el Ejército se desempeñará en la década por venir dependerá de la confianza que la institución inspire entre sus integrantes (uniformados y civiles) y en el pueblo estadounidense.

La campaña de la Profesión de las Armas (PoA, por sus siglas en inglés) dirigida por el Departamento del Ejército dobla el énfasis en la confianza como una característica esencial de la Profesión del Ejército junto con la experiencia,

servicio honroso, espíritu de solidaridad y corresponsabilidad militar de la profesión.<sup>1</sup> La campaña de la PoA oficialmente comenzó en enero de 2011 bajo el liderazgo del entonces Comandante General del Comando de Entrenamiento y Doctrina (TRADOC), general Martin Dempsey y después se le dio el nombre de Campaña de la Profesión del Ejército (AP). Subsecuentemente, cuando Dempsey se convirtió en el 37° Jefe de Estado Mayor del Ejército, su guía inicial para la fuerza destacó la Confianza, Disciplina y Acondicionamiento físico como las tres áreas que trataría con los comandantes durante sus visitas por todo el Ejército. Su sucesor, el general Ray Odierno, en su “Pensamiento inicial” y “Ordenes de movilización”, adecuadamente llamó la confianza la “base sólida de nuestra honrosa Profesión”<sup>2</sup>

La confianza se manifiesta en dos reinos interrelacionados pero distintos. La campaña centra la mayoría de su esfuerzo en la confianza interna de la Profesión del Ejército. El otro dominio es la confianza externa del público, la cual es la

---

*El Coronel (retirado) Charles D. Allen, Ejército de EUA, se desempeña en calidad de Profesor de Liderazgo y Estudios culturales, Departamento de mando, liderazgo y administración de la Escuela Superior de Guerra de EUA, Carlisle Barracks, estado de Pensilvania. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA, una Maestría en Investigación de operaciones del Instituto Tecnológico de Georgia, una Maestría de Artes y Ciencias Militares en Operaciones de Teatro de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y otra Maestría de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Se desempeñó en calidad del oficial principal de Estado Mayor de la Escuela Superior de Guerra del*

*Ejército de EUA e integrante de la comunidad de práctica para la Campaña de la Profesión del Ejército de 2011.*

*El Coronel (retirado) William G. Braun III, Ejército de EUA se desempeña en calidad de Profesor de Práctica del Instituto de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, Carlisle Barracks, estado de Pensilvania. Recibió títulos de Maestría de la Escuela de Estudios Militares Avanzados, la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y de la Universidad Webster. Su foco principal de la investigación actual es el Proceso de toma de decisiones del líder militar y la Profesión del Ejército.*

confianza que hay entre la profesión del Ejército y los estadounidenses. El mantenimiento de la confianza interna entre los integrantes de la Profesión y entre los integrantes y la institución, es esencial para la eficacia del Ejército. El mantenimiento de la confianza entre la profesión del Ejército y los estadounidenses es crítica para su legitimidad dentro de nuestra sociedad democrática. Si bien, actualmente, la profesión del Ejército disfruta de un alto nivel de confianza por parte del público, esa relación de confianza es intensamente frágil. La pérdida de, ya sea, la confianza interna o pública constituye la principal amenaza contra la profesión.

En este artículo se analiza tres amenazas fundamentales contra la profesión del Ejército que tienen que ver con la confianza. La primera amenaza contra la profesión es la falta de dominio, por parte del líder, del esquema conceptual para comprender qué es la confianza y el lenguaje para tratarla eficazmente. La falta de comprensión es más grave cuando se analizan las diferencias que existen entre los niveles de confianza interpersonal, organizacional y pública. El explorar la naturaleza de la confianza y permitir que los líderes de mayor antigüedad del Ejército guíen el diálogo profesional acerca de la confianza, es uno de los propósitos principales de este artículo. La segunda amenaza contra la profesión del Ejército está representada por los resultados sobre la confianza interpersonal identificados durante la campaña de la Profesión del Ejército de 2011. Las iniciativas del estudio de la campaña incluyeron dos encuestas generales del Ejército, una encuesta de los líderes de mayor antigüedad, grupos de muestra elegidos del personal del Ejército y múltiples foros de liderazgo de mayor antigüedad. En este artículo se presentarán los resultados del estudio acerca de la confianza entre distintos cohortes en la profesión y, entre integrantes y el Ejército como institución. Luego, en el artículo se analizará la amenaza contra la profesión que presentan las infracciones percibidas contra la confianza pública. En la sección de este artículo que abarca la confianza, se explorarán la naturaleza de la confianza pública, fuentes de infracciones contra la confianza pública y se

ofrecerán sugerencias para tratar el daño presentado por las distintas formas de infracciones contra la misma.

### **La Campaña de la Profesión del Ejército**

Seguida de la publicación del Informe Oficial de la “Profesión de las Armas” que señala la confianza como “el atributo más importante que buscamos para el Ejército,”<sup>3</sup> los investigadores identificaron cinco características esenciales de la profesión del Ejército que representan la base para el establecimiento y sostenimiento de la confianza. Los temas representados en la Figura 1, dan la impresión de que cada uno es independiente y distinto. En realidad, estas características se traslapan, complementan e interrelacionan.

Una omisión crítica del Informe Oficial original de la PoA fue una taxonomía que incluyó una definición de la confianza. Una definición citada frecuentemente de la confianza en las literaturas es “una voluntad de ser vulnerable” basada en la “expectativa de que un compañero de intercambio no se comportará de manera oportunista.”<sup>4</sup> Esta definición es coherente con el Informe Oficial de la PoA, ya que la confianza se considera un concepto multinivel que existe tanto entre los individuos, grupos, organizaciones e instituciones como entre instituciones. Las relaciones de intercambio forman parte de la vida cotidiana. Según afirmó un investigador organizacional, la “[c]onfianza es un estado psicológico que incluye la intención de aceptar la vulnerabilidad con base en expectativas positivas de las intenciones y comportamientos de otros”<sup>5</sup>

El concepto de confianza se puede comprender mucho más fácil en el nivel interpersonal —interno de la profesión— la confianza que existe entre el líder y los seguidores y entre los soldados de unidades, la cual, quizás, sea lo más importante para la cohesión y eficacia de la unidad. Otro importante contribuidor de la cohesión y eficacia es la confianza que existe entre los integrantes de la profesión del Ejército y la burocracia, a la cual deberá servir la Profesión. Estas relaciones ayudan a refinar la definición a una más adecuada para la Profesión del Ejército, de manera que

adoptamos la siguiente definición: “la confianza lleva a un conjunto de expectativas en cuanto al comportamiento entre las personas [uniformadas o civiles], lo que les permite lidiar con la incertidumbre o con los riesgos relacionados con sus interacciones, de manera que, conjuntamente, puedan optimizar las ganancias que resultarán del comportamiento cooperativo”.<sup>6</sup> Dicho de manera sencilla, la confianza interpersonal está basada en el comportamiento previsible que resulta de la percepción y sentimiento del individuo de que las ganancias relacionadas con la cooperación superan la incertidumbre y los riesgos inherentes en la relación.

**La confianza dentro y fuera de la Profesión**

Consistente con el informe de 2011 del Centro del Ejército de EUA para el Liderazgo del Ejército el cual concluyó en lo siguiente: “Actualmente, la confianza es una ventaja estratégica” para el Ejército,<sup>7</sup> otros análisis y deliberaciones durante el

curso de la campaña establecieron que la confianza es una característica esencial de la Profesión del Ejército. A fin de ganar la confianza de los integrantes de la profesión se requiere una relación de confianza sostenida entre los integrantes de la profesión y sus compañeros. La confianza de los integrantes del Ejército, como institución, se basa en la relación que existe entre los integrantes y los líderes estratégicos de mayor antigüedad de la profesión así como las percepciones de la burocracia organizacional que operacionaliza las elecciones de los líderes de mayor antigüedad.

Las encuestas llevadas a cabo de la campaña de la PoA/AP evaluaron la confianza en tres dimensiones, a saber: El Clima de Confianza (entre unidades y organizaciones; la confianza en los líderes del Ejército), La Confianza Institucional y la Confianza Pública (del público estadounidense, gobernantes civiles y los medios de comunicación). Según los resultados de la campaña, las percepciones de confianza por parte de los integrantes hacia los

## Las cinco características esenciales de la Profesión del Ejército



**Experiencia militar**  
(nuestro uso ético del Poder terrestre)



**Servicio honorable**  
(nuestro noble llamado al servicio y sacrificio)



**Confianza**  
(la base de nuestra profesión)



**Espíritu de solidaridad**  
(nuestro espíritu de victoria)



**Corresponsabilidad de la Profesión**  
(nuestra responsabilidad a largo plazo)

**La confianza entre los soldados**  
**La confianza entre los soldados y los líderes**  
**La confianza entre los soldados, sus familias y el Ejército**  
**La confianza entre el Ejército y el pueblo estadounidense**

Lealtad • Deber • Respeto • Servicio que se antepone a sus propios intereses • Honor • Integridad • Valentía personal

**Cimiento ético: Legal y Moral**

Figura 1: La Profesión de las Armas<sup>49</sup>



El Teniente General Ray Odierno, Ejército de EUA, el entonces Comandante del Cuerpo Multinacional-Irak, centro, flanco guardado por el Teniente Coronel Kenneth Adgie, comandante del 1<sup>er</sup> Batallón, 30<sup>o</sup> Regimiento de infantería, 2<sup>o</sup> Equipo de combate de brigada (BCT), 3<sup>a</sup> División de Infantería (ID), izquierda, y el Coronel Terry Ferrell, comandante del 2<sup>o</sup> BCT, 3<sup>a</sup> ID, en la Base de patrulla Hawkes en Arab Jabour, Irak, 21 de octubre de 2007.

electores internos y grupos externos. Por lo regular, el Clima de la Confianza es positivo dentro de las organizaciones y en un nivel de arriba o abajo, pero no necesariamente con respecto a los líderes de mayor antigüedad del Ejército. Las conclusiones de la Confianza Institucional son coherentes con estudios previos llevados a cabo en las épocas de transición e incertidumbres.<sup>8</sup> Entonces, al igual que ahora, los soldados y los integrantes civiles de la profesión tienen un grado de escepticismo (V.gr., confianza dudosa) en las decisiones que les afectan tomadas en el nivel del Ejército.

Los recientes requisitos fiscales de la ley de Control de Presupuesto de 2011 y la Guía Estratégica de Defensa han llevado a que los líderes de mayor antigüedad reduzcan la fuerza final y reestructuren la misma y, así, desplazar la priorización y designación de recursos para alinearlos con la guía establecida por las autoridades civiles del país. Consecuentemente, las infracciones percibidas de los compromisos hacia la Familia del Ejército y los Acuerdos Comunitarios así

como los programas de jubilación, son fuentes de preocupación y potencial desconfianza dentro de la institución.<sup>9</sup> Si bien los líderes militares informan que confían en sus líderes subalternos y en el Ejército como institución,<sup>10</sup> se dieron algunas estipulaciones. Estos mismos integrantes expresaron menos confianza en las elecciones o funcionarios civiles designados.<sup>11</sup>

El estudio de la Profesión del Ejército concluyó esta sección del informe de la siguiente manera:

A pesar de estas preocupaciones, las encuestas llevadas a cabo a los soldados señalan que abrumadoramente creen que los líderes de mayor antigüedad del Ejército actuarán de buena fe y harán lo que sea mejor para el Ejército. Aún con esta confianza continua, esta no es un área en el que el Ejército puede bajar la guardia. De igual manera, los oficiales de mayor antigüedad deben estar más vigilantes que nunca de sus acciones, de manera que jamás pongan en riesgo la confianza que los soldados les tienen; ya que una vez que se pierde, puede tomar años para recuperarla.<sup>12</sup>

Estas conclusiones refuerzan los resultados del Centro para el Liderazgo del Ejército, en los cuales se informa que los líderes del Ejército son percibidos como profesionales competentes quienes confían el uno al otro y creen que sus unidades lograrán su misión. Sin embargo, pareciera haber menos confianza en la capacidad de los líderes en el nivel institucional para administrar el futuro del Ejército. Tanto la confianza interpersonal como la confianza institucional aumenta con el grado —mientras mayor antigüedad tenga el individuo, más positivas serán las afirmaciones de confianza y seguridad hacia otros y hacia el Ejército como institución.<sup>13</sup>

### El desafío de la confianza

Las entrevistas llevadas a cabo a los grupos seleccionados de comandantes (en el nivel de Mayor y Teniente Coronel) y soldados de mayor grado (Sargento Mayor) revelaron una falta de confianza y seguridad percibida en la experiencia de los líderes subalternos (conocimientos, destrezas y capacidades) en las operaciones de la unidad de origen. Citaron una falta de experiencia entre los oficiales y suboficiales en el nivel intermedio, requerida para el rendimiento en el ambiente de la unidad de origen. Estos factores refuerzan el concepto de que la competencia y la experiencia de otros es un componente esencial de la confianza en el nivel individual y organizacional.<sup>14</sup>

En el Ejército, pero especialmente entre estos líderes en el nivel intermedio, la falta de confianza está relacionada con la percepción de una cultura que no muestra sencillez, no permite errores accidentales y donde la lealtad de arriba abajo se percibe débil (V.gr., la lealtad hacia los subalternos es desproporcionada o inexistente). Además, hay la percepción entre los soldados de que el liderazgo de mayor antigüedad no es sincero con sus superiores, militares o civiles. Tales percepciones son características de ambientes de liderazgo deficientes y fueron citados en dos artículos en la *Army Times* del 2011 relacionados con el liderazgo tóxico, los cuales se basaron en los datos e informes del Centro para el Liderazgo del Ejército.<sup>15</sup>

La falta de confianza en los funcionarios civiles así como una gran desconfianza hacia los medios de comunicación por parte de los integrantes de la profesión presentó otros riesgos.<sup>16</sup> La desconfianza hacia los funcionarios elegidos y los medios de comunicación pueden exacerbar la separación del Ejército de la sociedad a la que sirve. Estas señales de desconfianza apuntan los posibles desafíos para la relación cívico-militar y la confianza en los militares de EUA por parte de la sociedad.

---

***...las infracciones percibidas de los compromisos hacia la Familia del Ejército y los Acuerdos Comunitarios así como los programas de jubilación, son fuentes de preocupación y potencial desconfianza dentro de la institución.***

Al principio del siglo XX, el ex secretario de Guerra, Elihu Root, identificó tres grandes problemas de “defensa nacional, ciencia militar y mando responsable” y que todos tenían un elemento interrelacionado con las cuatro otras características identificadas en la Figura 1.<sup>17</sup> Al poner en práctica el marco conceptual de Root, la defensa nacional requiere que los ciudadanos confíen en que su Ejército sirva honorablemente y los defienda contra todo enemigo, extranjero o interno. La ciencia militar transmite la experiencia técnica de profesionales para que éticamente usen el poder militar a fin de asegurar los intereses nacionales de EUA y los de sus aliados. El mando responsable simboliza la confianza de que ese profesional militar será un buen defensor de los soldados, instalaciones, equipamiento y fondos puestos bajo su cuidado.<sup>18</sup>

### La confianza reanalizada

En el nivel organizacional, los investigadores han clasificado la confianza como un comportamiento (previsible), con base en lo cognitivo (percepciones) o en el afecto (sentimientos).<sup>19</sup> Al reanalizar la literatura, ofrecemos cuatro componentes de la

confianza que reflejan la naturaleza de comportamiento, cognitiva y afectiva de la confianza, a saber:

- Credibilidad de la *competencia*.
- Benevolencia de los motivos.
- *Integridad* con el sentido de equidad y honestidad.
- *Previsibilidad* de comportamiento.

Estos componentes no solo tienen que ver con los individuos sino también con las organizaciones y sistemas dentro del Ejército. El que las organizaciones tengan la capacidad de llevar a cabo tareas y misiones de una manera eficaz, efectiva y ética es importante para las personas. También es crítica la percepción de que los procedimientos organizacionales (políticas y regulaciones) están establecidos para el mejor beneficio común. Además, un elemento esencial de la confianza es el sentimiento y convicción de que los integrantes se comporten de conformidad con un conjunto de valores que tienen que ver con todos los integrantes dentro de la profesión. Por último, la confianza se inspira mediante logros consistentes de objetivos morales que fomentan los sentimientos de buena voluntad tanto de los interesados como de los integrantes. Las violaciones a estas condiciones pueden llevar a una falta de confianza, o de manera más destructiva, un sentido de desconfianza.

### **La confianza del público**

El elemento de la confianza del público hacia el Ejército es una relación crítica que necesita más explicación. Los expertos en negocio Laura Poppo y Donald J. Schepker ofrecen la definición de que la confianza del público es “el grado en el cual el público, en general, así como grupos interesados, mantienen un sentimiento de confianza colectiva hacia una organización”<sup>20</sup> Para el Ejército, esto representa la percepción agregada de que la confianza que siente el público estadounidense en el Ejército es debido a que es una profesión distinguible que inspira tanto confianza interpersonal como organizacional.

A través del análisis y comprensión de la naturaleza de la confianza del público, el liderazgo de la profesión podría evitar tipos de comentarios ofrecidos por los eruditos organizacionales Kouzes y Posner.

Muchos se preguntan si queda algún líder que tenga la fuerza de carácter necesaria para inspirar confianza. Un considerable número de personas considera que los líderes no cuentan con la capacidad de llevar a la empresa al éxito ni a las instituciones gubernamentales en este mercado global sumamente turbulento y competitivo. Hay un sentido roedor en muchos pasillos de que los líderes no son lo suficientemente competentes para lidiar con los difíciles desafíos; que no son sinceros con nosotros; y que están más motivados por la avaricia e interés propio que por el interés del cliente, los empleados o del país.<sup>21</sup>

Al aprovecharse de distintas disciplinas, el científico político Seok-Eun Kim conceptualizó la confianza como la integración de varias facetas de los elementos de comportamiento, cognitivo y afectivo. Estos tres elementos se funden en un “concepto mutuamente respaldado que colectivamente se le ha llamado *confianza*”.<sup>22</sup> Poppo y Schepker extendieron la literatura previa sobre la confianza al elaborar una estructura más matizada de varias facetas de la confianza pública. Coherente con los trabajos de otros eruditos, operacionalizan la confianza del público a través de los siguientes tres componentes: benevolencia, integridad y competencia. La adición del componente de previsibilidad (confiable, rendimiento consistente) capta el rol que, con el tiempo, juega el rendimiento repetitivo exitoso en el fomento de la confianza pública.

Hay dos elementos particulares de la confianza pública que la distinguen de los conceptos de la confianza personal y organizacional. Primero, el público no tiene (o no aprovecha) la oportunidad de llegar a conocer íntimamente la estructura, los procesos, actividades e información del Ejército. La falta de experiencia directa del público con el Ejército no apoya la garantía directa o previsibilidad relacionada con la confianza personal u organizacional. Segundo, dada la naturaleza colectiva de la confianza pública, el Ejército no puede apelar a un individuo o a una colectividad de interesados con ideas afines para



(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Herman Ybarra)

Integrantes del 30º Escuadrón de Ingeniería Civil participan en una carrera organizada por el escuadrón a fin de recaudar dinero para la Fundación Pat Tillman en honor del caído integrante Cabo Pat Tillman, en la Base Aérea Vandenberg, estado de California, 17 de abril de 2010.

explicar o reparar las infracciones cometidas contra la confianza, como lo puede hacer con los integrantes internos. Salvo por los conceptos más generales de buena voluntad, compromiso social o competencia compartida por el público estadounidense, agregar las percepciones individuales de confianza es muy contencioso.<sup>23</sup> Las medidas tomadas para apaciguar a un grupo o individuo probablemente son consideradas y sopesadas de distinta manera por otros individuos o elementos de la sociedad.

Por consiguiente, las determinaciones de confianza pública se basan en una percepción colectiva de la legitimidad organizacional del Ejército, principalmente, obtenida a través del conocimiento limitado de la organización y observaciones impersonales de la institución en una variedad de contextos. El conocimiento y observación del Ejército como una organización,

típicamente, son filtrados a través del prisma interpretativo de los medios de comunicación y, a menudo, complicado por las perspectivas de múltiples interesados. Estos intermediarios proporcionan sustitutos simbólicos del conocimiento íntimo y relaciones relativas afines con las determinaciones personales y organizacionales de la confianza.

Reflexivamente, un público estadounidense informado puede sacar juicios válidos a pesar de la información que fluye de estos intermediarios.<sup>24</sup> Al citar el modelo de razonamiento de los votantes de Samuel L. Popkin, los autores Cooper Knotts y Brennan sugirieron “que los ciudadanos sorprendentemente pueden tomar buenas decisiones con poca información”, a pesar de las relaciones estrechas desprovistas del conocimiento íntimo directo.<sup>25</sup> Este asunto para el Ejército determina cuánta influencia

debe ejercerse para moldear las percepciones públicas a través de sus mensajes oficiales.

Este asunto fundamental, estrechamente vincula el rol que juega la confianza pública en la conciliación del deseo de las autoridades civiles de una responsabilidad formal equilibrada contra el deseo del Ejército de lograr la eficacia a través del ejercicio de juicios profesionales discrecionales.

El Ejército requiere de la confianza pública para conservar su flexibilidad inherente de usar la discreción profesional y evitar los costosos y, a menudo, estrictos controles burocráticos y el excesivo monitoreo externo.<sup>26</sup> El retener la confianza pública es especialmente importante a medida que Estados Unidos enfrenta un ambiente fiscal austero. Previamente, estos periodos post conflictos han estado acompañados por una agudizada desconfianza pública y temor de (1) mantener, fiscalmente hablando, un gran Ejército sumamente costoso y (2) “un complejo militar-industrial” despilfarrador y oportunista (una frase acuñada por el Presidente Eisenhower en 1961). Esta desconfianza genera resistencia contra el juicio profesional del Ejército y demandas aumentadas de dar cuenta a través de la vigilancia y monitoreo por los que no pertenecen a la profesión de las armas, entre ellos se encuentran el Congreso, los medios de comunicación y el público.

Los componentes de integridad, competencia, previsibilidad y benevolencia de la confianza proporcionan un marco conceptual útil para analizar las infracciones cometidas contra la confianza pública. La integridad, competencia y previsibilidad constituyen evaluaciones cognitivas basadas en el comportamiento, mientras que las evaluaciones de la benevolencia son determinaciones personales de relación (afectiva).

El lograr un consenso con respecto a qué significa la benevolencia en el nivel colectivo es difícil. En vista de que la confianza basada en la benevolencia es inherentemente relacional e idiosincrática, sintetizar el consenso en el nivel agregado de la confianza pública no es fácil. Sin embargo, el consenso público, con el tiempo, puede unirse a las alegaciones legítimas de victimización de un

individuo (o un grupo que comparte alguna identidad común). Tales incidentes pueden impactar negativamente la confianza pública vinculada a la benevolencia.<sup>27</sup> Las infracciones contra la confianza pública basada en la benevolencia, por lo regular, se remedian aumentando el control y vigilancia externa, restricción de la flexibilidad administrativa y la suspensión de las discreciones profesionales.<sup>28</sup>

---

***...estrechamente vincula el rol que juega la confianza pública en la conciliación del deseo de las autoridades civiles de una responsabilidad formal equilibrada contra el deseo del Ejército de lograr la eficacia a través del ejercicio de juicios profesionales discrecionales.***

A través del razonamiento se llega a las determinaciones de la confianza pública relacionadas con la integridad, competencia y previsibilidad. A menudo, las personas basan estas determinaciones en un conocimiento deficiente mediante las percepciones del público sobre las prácticas o principios que la organización ha acordado respetar. Las determinaciones de la integridad reflejan las percepciones de la adherencia de una organización a los compromisos implícitos o explícitos y las evaluaciones normativas de su honestidad y equidad en el cumplimiento de esos compromisos. La falta de integridad, fácilmente puede llevar a la percepción de oportunismo.

### **Las infracciones contra la benevolencia**

El mal manejo de los asuntos culturales contemporáneos puede llevar a las infracciones contra la confianza pública basada en la benevolencia. Las infracciones contra la benevolencia son más probable que ocurra en los asuntos relacionados con la diferencia que existe entre las culturas de los civiles estadounidenses y los militares. El componente de benevolencia de la confianza pública depende de las nociones afectivas relacionadas con los sentimientos y emociones activadas cuando

se violan los valores normativos relacionados con la bondad o la buena voluntad.

Cuando el Ejército avanza o se queda rezagado en cuanto a las normas sociales, proporciona un terreno fértil para que se cometan infracciones contra la benevolencia percibida de la confianza pública. La evaluación del Ejército sobre el rol que juega la mujer en el combate es un ejemplo contemporáneo de cómo evoluciona la cultura del Ejército a un ritmo más rápido que el de la sociedad estadounidense. A pesar de los informes sobre las agresiones sexuales que desafían la confianza pública, las personas perciben la cultura del Ejército más progresiva y tolerante en cuanto a las mujeres en combate y el entrenamiento mixto que la sociedad estadounidense.<sup>29</sup> En cambio, a pesar de las transparencias y número limitado de incidentes negativos relacionados con el cambio de política, la derogación de “no pregunte, no diga” es un caso donde el público percibió que la cultura del Ejército había quedado rezagada en lo que toca a la evaluación normativa de la sociedad estadounidense en cuanto al servicio militar de los homosexuales.<sup>30</sup>

Las necesidades operacionales establecen la postura del Ejército en estos casos. Las realidades inherentes en mantener la fuerza de voluntario más eficaz, no como asuntos establecidos en las consideraciones de buena voluntad o bondad, impulsaron los cambios. En ambos casos, el Ejército pensó que sus políticas eran justas y estaban alineadas con los valores culturales del Ejército.

En los casos de infracciones contra la benevolencia, el público percibe el comportamiento del Ejército como una victimización de los militares y los profesionales militares no interpretan sus acciones como un asunto de benevolencia (lo ven en términos de eficacia y disciplina), las medidas correctivas para remediar las percepciones de victimización es probable que no provengan del Ejército. Por consiguiente, las infracciones basadas en la benevolencia, por naturaleza, frecuentemente se resolverán a través de los controles de rendición de cuentas y vigilancia externamente expuesta.

El Ejército puede tomar medidas para evitar las infracciones basadas en la benevolencia. Estas

medidas emergen de la teoría clásica de las relaciones cívico-militares. El enfoque de la profesión militar es subordinar la cultura de la profesión a la autoridad civil, al voluntariamente aceptar la dirección y límites sociales mientras mantiene una cultura autónoma arraigada a la eficacia militar. La relaciones cívico-militares les otorga a los líderes del Ejército el ejercicio de la discreción profesional y acciones autónomas coherentes con los valores de la sociedad a la que sirve.

Reflexivamente, los modelos de control subjetivo o relaciones industriales-ocupacionales cívico-militares pueden ofrecerle al Ejército la mejor oportunidad de conservar la discreción profesional autónoma. Estos modelos sugieren que los mejores medios de evitar las infracciones basadas en la benevolencia pueden ser a través de políticas y prácticas que se alinean más de cerca con las culturas militares y civiles (V.gr., comisionar a más oficiales en el Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva para ampliar las experiencias y el desarrollo de líder del Ejército en una estructura civil). El mantener una cultura profesional que difiere de la sociedad de manera significativa para lograr la mayor eficacia militar imaginada, bajo este modelo, es contraproducente.

### Las infracciones contra la integridad

El juicio del soldado Bradley Manning (el informante de *WikiLeaks*) y el incidente de Pat Tillman constituyen dos casos de infracciones percibidas contra la integridad vinculada a las percepciones de oportunismo en los niveles individuales e institucionales de análisis, respectivamente. En el caso del soldado Manning, el oportunismo y violaciones contra la integridad estuvieron en el nivel individual.<sup>31</sup> En el caso de Pat Tillman, la integridad institucional del Ejército de EUA fue puesta en duda. Muchos en el público consideraron que el Ejército de EUA se aprovechó del patriotismo y celebridad de Pat Tillman por motivos oportunistas. El liderazgo del Ejército fue acusado de no dar a conocer los detalles de la muerte de Tillman hasta después de la ceremonia altamente publicada, para proteger la reputación profesional del Ejército.<sup>32</sup>

La percepción pública de los oficiales del Ejército que violan la histórica tradición de evitar la política partidista, es otra amenaza potencial de infracción contra la integridad. La línea que delimita una infracción en esta área, está evolucionando donde el estigma relacionado con un oficial que vota o se afilia a un partido político específico todavía no se ha desvanecido. Sin embargo, las percepciones de la política partidista manifestada en el clima de mando, asesoría profesional y comunicaciones públicas, son ampliamente percibidas como infracciones contra la integridad de la ética profesional del Ejército. La cesantía del general Stanley McChrystal es un reciente ejemplo de un oficial uniformado al que se le hace responsable de una infracción percibida. El público percibió que el General no solo toleraba sino fomentaba un ambiente de mando politizado.<sup>33</sup>

La naturaleza colectiva y compleja del Ejército como una organización ofrece cierta protección burocrática contra las infracciones de la integridad en el nivel individual que son percibidas por el público como no sistémicas. En tales incidentes, el Ejército debe reconocer la infracción, tomar medidas para distanciarse del comportamiento y demostrar una historia de comportamiento consistente, el cual sugiere que la infracción es una anomalía... El aislar una infracción contra la integridad a nivel organizacional es más difícil, especialmente, si se percibe que ha sido sancionada por el liderazgo de mayor antigüedad del Ejército.

### **Las percepciones públicas erróneas —La infracción que no es infracción<sup>34</sup>**

En lo que respecta a la confianza pública, las percepciones de las infracciones contra la confianza pueden ser tan perjudiciales como la actual infracción. Los distintos grados de sesgo y comprensión contextual limitada entre los interesados en el público, en general, pueden llevar a atribuciones defectuosas de motivo y desconfianza en cualquiera de las categorías de los componentes que enmarcan una relación de confianza. La percepción de engaño es un ejemplo de una infracción que no es infracción contra la confianza pública basada en la integridad.

La adherencia de la ética profesional del Ejército excluye a los líderes del Ejército de engañar intencionalmente a los subalternos, al público estadounidense o a la autoridad civil legítima; sin embargo, distintas situaciones pueden resultar en la percepción de engaño, la cual tendrá el mismo efecto de una infracción si no se contrarresta inmediatamente. La percepción de una infracción contra la integridad puede basarse en cualquier número de factores. Las atribuciones incorrectas de motivos y mala interpretación de la comunicación basada en un sesgo individual o de grupo, se encuentran entre los factores más comunes que contribuyen a una percepción errónea.

Bob Woodward informó una descripción de dicha infracción percibida en su libro titulado *Obama's Wars*. Woodward alegó que la administración de Obama no confió en que sus líderes militares ofrecieran opiniones militares viables para avanzar la agenda estratégica deseada de la administración, a fin de rápidamente retirar las fuerzas y terminar la guerra en Afganistán. La desconfianza de los líderes de mayor antigüedad del Ejército y la percepción de que sus consejos eran politizados o insubordinados, popularmente se informó como el motivo por el cual Obama reemplazó a cinco comandantes de mayor antigüedad en Afganistán durante su primer término en la presidencia.<sup>35</sup>

El acomodar las distintas audiencias y perspectivas de los interesados es una difícil tarea para los líderes de mayor antigüedad que ofrecen testimonios en audiencias públicas o transmiten mensajes para apoyar las decisiones políticas del poder ejecutivo. Necesitan resguardarse de percepciones inadvertidas de engaño en estos contextos sumamente politizados. Las comunicaciones públicas que parecen carecer de sinceridad o estar impulsadas por intereses políticos podrían ser percibidas como un engaño.

En calidad de profesionales facultados, se espera que los oficiales de mayor antigüedad equilibren las obligaciones de lealtad para con la autoridad civil con la sinceridad y valentía personal esperada por los integrantes dentro del Departamento de Defensa y del público estadounidense. La

capacidad de los líderes del Ejército de comunicar mensajes complejos a múltiples y diversas audiencias en este contexto se ha encontrado con éxitos mixtos. Las virtudes de lealtad y sinceridad deben resguardarse y equilibrarse estrechamente en las situaciones sumamente politizadas, donde las afirmaciones pueden accidentalmente llevar a percepciones de engaño.<sup>36</sup> Los compromisos de los jefes de las instituciones armadas en las audiencias sobre presupuesto y postura para el año fiscal 2014, indican si los líderes militares de mayor antigüedad están dispuestos o no a enfrentar el desafío de navegar el campo minado de mensajes mixtos de estas batallas presupuestarias.

Las declaraciones públicas hechas por retirados y veteranos presentan una vulnerabilidad basada en la integridad de la confianza pública que mantiene el Ejército, especialmente si esas declaraciones parecen estar motivadas por agendas políticas o ideológicas.<sup>37</sup> Los retirados o veteranos pueden ser críticos y defensores del Ejército. En cualquier caso, el retirado o veterano es percibido como un intermediario confiable que informa al público sobre el Ejército. En calidad de civil con íntimo conocimiento de la institución castrense, estos retirados y veteranos tienen derecho a expresar sus opiniones y el derecho de libre expresión; sin embargo, el percibido debate politizado viola el código tácito del Ejército de conducta ética.

En calidad de defensores o críticos, los retirados y veteranos quienes politizan los asuntos de equidad del Ejército presentan una vulnerabilidad singular y, en gran medida, incontrolable de la confianza pública del Ejército.<sup>38</sup> La Profesión del Ejército también puede sufrir en manos de los soldados que hacen la transición a la sociedad. Los soldados que se reintegran a la sociedad estadounidense ponen en peligro las infracciones contra la integridad si el pueblo estadounidense considera que flagrantemente exigen concesiones.<sup>39</sup> Además, el criticismo público de los líderes civiles de la Nación, por parte de generales retirados, apodado “la rebelión de los generales” por los medios de comunicación, fue un ejemplo de alta visibilidad de una infracción que cruzó la línea.<sup>40</sup> El general Dempsey (Jefe del Estado Mayor Conjunto)

claramente manifestó esta preocupación al expresar lo siguiente: “Cuando alguien usa el uniforme, cualquier uniforme, por motivos partidistas, me siento desilusionado porque considero que corroe ese vínculo de confianza que tenemos con el pueblo estadounidense”.<sup>41</sup>

---

***En un sistema democrático, sin embargo, las autoridades civiles encargadas de tomar las decisiones son informadas por medio de un robusto debate público; el silencio no es siempre una opción viable.***

Las rebeldes disputas internas es otra amenaza contra la integridad basada en la confianza pública. Durante los períodos de conflicto reducido, el público estadounidense puede percibir al Ejército como un componente oportunista o que busca su propia ventaja de un complejo industrial cívico-militar, comportándose más como un grupo de interés político que como una profesión militar. Esta percepción puede ser reforzada donde los componentes del Servicio o del Ejército no se ponen de acuerdo en público en cuanto a la reducción de presupuesto o las opciones de priorización de recursos. La última ronda de luchas internas entre los componentes del Ejército sobre el gasto reducido de defensa se produjo a mediados de la década de los años 1990.<sup>42</sup> Tal vez como un presagio de lo que vendría, el senador Patrick J. Leahy, comentó sobre la ley de autorización de defensa nacional para el año Fiscal 2012, declarando que los arraigados intereses burocráticos todavía se resisten a aceptar lo que la mayoría de los estadounidenses aceptan como un hecho consumado. Los jefes lucharon contra nuestros esfuerzos para que el Jefe de la oficina de la Guardia Nacional “participara en el debate”, no porque malinterpretaban el valor de la Guardia Nacional y el Componente de la Reserva, sino, precisamente, porque temían que el valor de esa propuesta pudiera poner en peligro el tamaño y presupuesto de sus componentes activos en los años venideros”.<sup>43</sup>

Para el público, que rara vez juega un papel directo en la solución de estos desacuerdos, esta disputa puede parecer un oportunismo de auto interés. La lucha interna de los interservicios y componentes es impropia de una profesión. Las disputas internas parecen violar los principios de liderazgo de corresponsabilidad y el valor de sacrificio por el interés nacional del Ejército. El no participar en las disputas públicas es la mejor manera de evitar esta aparente infracción contra la confianza. En un sistema democrático, sin embargo, las autoridades civiles encargadas de tomar las decisiones son informadas por medio de un robusto debate público; el silencio no es siempre una opción viable. Por lo tanto, el medio más eficaz de conservar la confianza del público ante las acusaciones de oportunismo es directamente contrarrestar las representaciones erróneas de los motivos y presentar opciones de priorización de recursos basadas en el bien social, fundadas en pruebas empíricas y no motivadas por el servicio partidista ni intereses de los componentes del Ejército.

### **Las infracciones contra la competencia**

La confianza pública basada en la competencia depende de la percepción del público de que una organización posee las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo las funciones que espera la sociedad de la misma y hacerlo de una manera que la sociedad la apruebe. “Si las infracciones contra la competencia amenazan la legitimidad de las funciones fundamentales de una organización y su razón de ser, las mismas son más perjudiciales al firme desempeño que las infracciones contra la integridad”, lo cual puede atribuirse al comportamiento aberrante de individuos o de pequeños grupos.<sup>44</sup> A diferencia de las infracciones contra la integridad que no se transfieren a la institución si la violación se reconoce, se abordan y el público las percibe como no sistémicas, las infracciones contra la competencia sí se transfieren a la institución.

El Ejército estadounidense y sus líderes actualmente gozan de la confianza del público como guerreros y líderes de combate. Por lo regular, se confía que los líderes del Ejército competente

y éticamente representen al pueblo estadounidense, solucionen problemas tácticos y logren los objetivos operativos en combate y en otros ambientes desafiantes. La confianza del público no automáticamente se traduce a los dominios del liderazgo de estrategia política<sup>45</sup> o responsabilidades de administración estratégicas y desarrollo de fuerza.<sup>46</sup>

La impresión del público de que los líderes de mayor antigüedad del Ejército no piensan ni actúan estratégicamente, o que carecen de la habilidad y el conocimiento necesario para eficazmente administrar la burocracia del Ejército en el nivel estratégico, puede ser disputada. Los líderes del Ejército han hecho significativos y eficaces cambios en la organización, entrenamiento, reclutamiento y modernización de las políticas y programas, al simultáneamente participar en dos exigentes teatros de guerra en el transcurso de una década. No obstante, persiste la percepción de que los líderes de mayor antigüedad del Ejército son débiles en la interfaz de la estrategia y la política y se enfrentan con las complejidades del desarrollo de la fuerza en el nivel estratégico y administrativo.

El carácter distintivo del Ejército y la cultura alimenta estas percepciones públicas. Durante las operaciones militares, los líderes del Ejército centran sus esfuerzos en la efectividad sobre la eficacia cuando se trata de decisiones que ponen a los soldados en peligro. La cultura del Ejército alaba el liderazgo y evita los descriptores administrativos en los modismos culturales utilizados en las evaluaciones de desempeño, premios, menciones honoríficas, etc. Hay una preferencia cultural por los trabajos de liderazgo en las tropas sobre la asignación de trabajos administrativos en el nivel institucional y el estado mayor del Ejército.

Los líderes del Ejército dominan el lenguaje, las imágenes y la narrativa necesaria para explicar la doctrina y las campañas del Ejército en el nivel operacional y táctico. Sin embargo, parecen tener dificultad para ofrecer una narrativa de Poder terrestre convincente a fin de guiar la priorización de las decisiones en cuanto a las capacidades y recursos en el discurso de seguridad nacional. A fin de reforzar la confianza del público, los

líderes de mayor antigüedad necesitan transmitir la importancia estratégica de la institución a la que lideran y elaborar una visión y léxico que les permitan participar eficazmente en los debates de política y recursos.

Estos debates determinarán cómo el Ejército equilibrará, vinculará y racionalizará las opciones que hay entre la estructura de fuerzas, modernización y preparación para administrar el riesgo a través de los componentes. En un nivel superior de análisis del gobierno, Kim sugiere que “la competencia en declive de los integrantes de las agencias, en respuesta al aumento de las demandas relacionadas con los problemas complejos, infunde desconfianza hacia el gobierno”.<sup>47</sup> A fin de fomentar el desarrollo de las destrezas y conocimientos de administración, los líderes de mayor antigüedad deben encontrar la manera de adoptar el rol que juega la administración estratégica en el lenguaje de la profesión.

### Las infracciones contra la previsibilidad

El componente de previsibilidad de la confianza pública capta el rol que juega el comportamiento repetitivo al crear y mantener la legitimidad institucional. La previsibilidad se basa en una comprensión común en cuanto a qué constituye un comportamiento “deseable, adecuado o apropiado” entre el pueblo estadounidense y la profesión. Establece lo que debe hacer el Ejército y cómo debe hacerlo como un concepto generalizado a través del Ejército y la sociedad. Como en otras formas de confianza, la confianza del público... “es sumamente difícil de ganar entre el público y las organizaciones [y], mucho más fácil de destruir”.<sup>48</sup> El concepto de previsibilidad de la confianza pública, por lo tanto, se desarrolla con el comportamiento repetitivo y consistente; sin embargo, sólo hace falta una infracción confirmada para destruir esa confianza.



(Ejército de EUA, Especialista Ken Scar)

Teniente Primero Graham Hatch, Ejército de EUA camina por el punto de control de tráfico cerca de la Base Operativa Avanzada Super, provincia de Paktika, Afganistán, 13 de marzo de 2012.

Componente (Elemento)	Basado en las percepciones de	Posibles causas de infracciones	Solución
Benevolencia (afectiva)	Buena voluntad y bondad	Brecha cultural cívico-militar; alegaciones legítimas de victimización	Control y vigilancia externa aumentada
Integridad (cognitiva)	Honestidad y equidad; Adherencia a los compromisos	Comportamiento de tomar ventaja propia u oportunismo	Características de comportamiento como una anomalía; Crear una distancia organizacional; o corregir la percepción errónea/ atribución de motivo
Competencia (cognitiva)	Destrezas y conocimientos –especialmente en las funciones básicas	Fracasos	Reconocer, proactiva y visiblemente a fin de tomar los pasos necesarios para corregirlo
Previsibilidad (comportamiento)	Comportamiento de precedente repetitivo	Inconsistencia, contradicción o engaño	HONESTIDAD- Reconocer y corregir, inmediatamente, el comportamiento inconsistente; corregir la percepción errónea, explicar la aparente incongruencia

*Ganar la confianza toma toda una vida; perderla solo un instante*

**Figura 2**

**La confianza del público: Matriz de Infracción-Corrección**

La vulnerabilidad del Ejército en el componente de previsibilidad de la confianza pública se relaciona con los horizontes de acción y paciencia estratégica. Los horizontes de acción son los plazos en los que los líderes esperan que sus acciones produzcan resultados o tendencias definitivas. Los líderes del Ejército están habituados a tomar decisiones rápidas para afectar el cambio dentro de los horizontes de la acción basados en la duración de su asignación de mando; sin embargo, las decisiones estratégicas para afectar el cambio pueden tomar años, si no décadas, antes de que produzcan resultados. La paciencia estratégica requerida para manejar la complejidad tiene un corolario en los conjuntos de misiones operacionales de cooperación en materia de seguridad, operaciones de estabilización y asistencia de la fuerza de seguridad. Los líderes de mayor

antigüedad del Ejército aprecian la importancia de pacientemente mantener una visión estratégica mientras se adaptan a las exigencias inmediatas de un ambiente operacional cambiante durante estas misiones.

Los líderes del Ejército necesitan aplicar la misma paciencia y adaptabilidad a los asuntos organizacionales. Los líderes civiles retienen la autoridad de dirigir las acciones a corto plazo basadas en condiciones de recursos austeros y consideraciones políticas fuera de la jurisdicción profesional del Ejército. Sin embargo, los líderes de mayor antigüedad del Ejército necesitan mantener un enfoque en la visión estratégica de la institución (alineado con la política y dirección civil) e insistir ante los desafíos de recursos. El liderazgo de mayor antigüedad de la Profesión del Ejército tiene el deber y obligación de servicio y

administración de articular clara y públicamente los riesgos estratégicos relacionados con la administración del Poder terrestre y las opciones de uso, al informar de esa manera el proceso de toma de decisiones civiles.

### Conclusión

Por lo general, el Ejército ha mantenido una tradición de confianza en el nivel individual y organizacional y se mantiene en alta estima por el público estadounidense. Si bien esta confianza es una ventaja estratégica, es frágil y el Ejército necesita protegerse contra la complacencia. A fin de mantener la confianza interna y pública en el Ejército y sus líderes, hay un número de áreas que requiere la constante vigilancia de la profesión (ver Figura 2).

En el nivel individual y organizacional, la confianza está más estrechamente relacionada con la competencia para dirigir y administrar. En los teatros operacionales, los líderes de menor antigüedad están facultados y pueden tomar decisiones basadas en mínima orientación para tomar acción dentro de la intención del mando tipo misión. En el ambiente de la guarnición de origen, los líderes de menor antigüedad temen ser despojados de su autoridad, autonomía y libertad de acción que podría socavar la relación de confianza con sus superiores.

La confianza organizacional se relaciona con las percepciones de competencia de los líderes de mayor antigüedad en la administración de procesos en el nivel institucional y en el establecimiento de prioridades para la fuerza (por ejemplo, personal, entrenamiento, adquisición, logística y programas para la familia). Estas percepciones son especialmente agudas en virtud del ambiente de recursos austeros proyectados, una inminente disminución de fuerza final y el equilibrio en la dotación de recursos. El quebrantamiento de las percepciones de confianza basado en las decisiones de priorización pueden socavar las fuertes percepciones de confiabilidad entre los compañeros en el Ejército.

Actualmente, el Ejército goza de la confianza del público y la mayoría de los estadounidenses tienen en alta estima a la profesión de las armas.

La confianza pública es el escalón más frágil de la confianza; tiene que acomodar una amplia variedad de partes interesadas, acceso indirecto a la información y distintas motivaciones e interpretaciones del comportamiento del líder.

Las posibles áreas de interés para la Profesión del Ejército, exacerbada por el actual ambiente económico y opciones estratégicas pendientes, incluyen las siguientes:

(a) Las percepciones de que la fuerza final y los recortes presupuestarios harán al Ejército incapaz de responder a las amenazas y defender los intereses de la Nación de una manera confiable y flexible. (Competencia y previsibilidad).

(b) Las percepciones del Ejército de autoventaja, explotación de los soldados, exhibición de corresponsabilidad deficiente (fraude, despilfarro, abuso y mala administración), o la falta de espíritu de compartir el peso mientras que la sociedad enfrenta dificultades económicas para reducir la deuda nacional. (Benevolencia e integridad).

### Las investigaciones futuras

Varias áreas son ricas para la investigación adicional y para comprender mejor, fomentar y mantener la confianza en la profesión del Ejército. Los líderes de la profesión deben buscar la mejor comprensión de la confianza interna en el Ejército. Los esfuerzos de la investigación necesitan evaluar y seguir la relación de confianza que existe entre el líder del Ejército y los compañeros subalternos a medida que la institución castrense pasa de una fuerza desplegada en la guerra a una fuerza basada en la base de origen y regionalmente alineada.

Los investigadores deben evaluar la eficacia de los sistemas de educación militar profesional para desarrollar competencias de Líder del Ejército con respecto a la administración estratégica de la profesión. Deben llevar a cabo y publicar estudios empíricos —basándose en la experiencia académica de teoría y experiencia profesional— para contribuir a los planes de estudios universitarios de las escuelas militares superiores. Esos temas necesariamente incluyen la toma de decisiones, el

análisis del proceso de toma de decisión sobre el desarrollo de fuerza estratégica y la administración para apoyar las interfaces de políticas y estrategia nacional.

Un examen minucioso de confianza entre el Ejército y sus partes interesadas externas —la confianza pública— es igualmente importante para los líderes de mayor antigüedad de la Profesión del Ejército. Los estudios longitudinales de disciplinas cruzadas podrían ayudar a identificar los factores de antecedentes y tendencias asociadas con la confianza pública de la Profesión del Ejército a través de varios dominios

(organizaciones empresariales, entidades cívicas, agencias gubernamentales y otras naciones).

En este artículo se analiza la confianza interpersonal, organizacional y pública de la Profesión del Ejército. Una aspiración de la Profesión del Ejército debería ser el desarrollo de los profesionales que confían el uno al otro y en la capacidad de la institución para servir a la Nación, mientras cuida de su pueblo. La Profesión del Ejército debe ejemplificar las características esenciales que deben ser motivo de confianza de sus integrantes militares y civiles, así como del público estadounidense y socios internacionales. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ver "The Army Profession" en ADP-1, *The Army with Change 1* (Washington, DC: Department of the Army, 7 de noviembre de 2012).
2. Ver Odierno, T., Raymond, "Initial Thoughts—Chief of Staff, U.S. Army" (Washington, DC: Department of the Army, 7 September 2011) y Raymond T. Odierno, *America's Force of Decisive Action: Marching Orders* (Washington, DC: Department of the Army, enero de 2012).
3. *The Profession of Arms* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command 8 de diciembre de 2010).
4. Puranam, Phanish y Vanneste, Bart, "Trust and governance: Untangling a tangled web," *Academy of Management Review* (2009), págs. 11-31.
5. Rousseau, M., Denise, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, and Colin Camerer, "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," *Academy of Management Review* (1998), págs. 393-404.
6. Jones, R., Gareth y George, M., Jennifer, "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork," *Academy of Management Review* (1998), 531-46.
7. Steele, P., James, *Army Trust: A Multi-level Review* (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership, U.S. Army Combined Arms Center, 2011).
8. *USAWC Study of Professionalism*, known as *The Westmoreland Study* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 1970), and *Army Training and Leader Development Panel* (Officer) (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 2002).
9. Ver Keenan, Alex, "U.S. Military (Ret.): Commission could cut benefits, but talks will take years, at least," *Army Times* (29 June 2012), <<http://www.armytimes.com/money/retirement/offduty-military-retired-commission-could-cut-benefits-talkstake-years-070212w/>>.
10. *U.S. Army Profession of Arms Campaign 2011: Interim Report* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, agosto de 2011). Los encuestados esperaban que los líderes de mayor antigüedad uniformados del Ejército tomaran las decisiones correctas (77,3 por ciento); confiaban que los líderes de sus unidades y organizaciones tomaran las decisiones correctas (85,9 por ciento); se sienten confiados de que el Ejército como una profesión mantendrá la confianza del pueblo estadounidense (93,9 por ciento) y llevará a cabo la misión (93,2 por ciento); y hubo una convicción manifestada de que la sociedad estadounidense confía que el Ejército hará lo correcto para defender la Nación (93,7 por ciento).
11. *Ibid.* Las respuestas variaron con respecto a la siguiente afirmación: "Confío que los líderes civiles de mayor antigüedad en el Ejército tomen las decisiones correctas", con 16,5 por ciento seleccionó "en desacuerdo", 27,1 por ciento "neutral" y 56,3 por ciento "acuerdo".
12. *Army Profession Campaign Annual Report* (Fort Eustis, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 2 April 2010), p. 8.
13. Steele, *Army Trust*.
14. Snider, M., Don, *Once Again, The Current Challenge to the US Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 8 de febrero de 2012).
15. Tan, Michelle, "Leading vs. Leaving: Lack of development up the chain prompts many soldiers to get out," *Army Times* (23 de mayo de 2011), págs. 16-17; Tan, Michelle y Gould, John. Toxic Leadership: Army wants to rid top ranks of toxic leaders. *Army Times* (2 de agosto de 2011); y Steele, *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army*.
16. Allen, D., Charles, "Assessing the Army Profession," *Parameters* (Autumn 2011), págs. 81-82.
17. Root, Elihu, "The Army War College, Address at the Laying of the Cornerstone, Washington, D.C., February 21, 1903," and "The Army War College, Address at the Dedication, November 9, 1908," in *The Military and Colonial Policy of the United States: Addresses and Reports* by Elihu Root (1916), collected and ed. Robert Bacon and James Brown Scott (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1916), págs. 121-29.
18. Este párrafo se basa en el trabajo del autor en Charles D. Allen, "Assessing the Army Profession," *Parameters* (otoño de 2011), p. 83.
19. Dirks, L., Kurt y Skarlicki, P., Daniel, "Trust in leaders: existing research and emerging issues," en R.M. Kramer y K.S. Cook, *Trust and Distrust in organizations: Dilemmas and Approaches* (New York: Russell Sage Foundation, 2004), págs. 21-40.
20. Poppo, Laura y Schepke, J., Daniel, Repairing public trust in organizations, *Corporate Reputation Review* (2010) 13:2, p. 126
21. Kouzes, M., James y Posner, Z., Barry, "Introduction—On Credibility and the Restoration of Trust and Confidence," in *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, 2nd Edition. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).
22. Kim, Seok-Eun, "The role of trust in the modern administrative state: An integrative model," *Administration and Society* (2005) 37:5, 621, 611-635.
23. Poppo y Schepke, págs. 124-41.
24. Ver Surowiecki, James, *The Wisdom of Crowds* (2005), for an excellent analysis of this phenomenon, and a useful taxonomy of when crowd

wisdom has purchase.

25. Cooper, A., Christopher, Knotts, H., Gibbs y Brennan, M., Kathleen, The importance of trust in government for public administration: The case of zoning. *Public Administration Review* (2008) 68:3, 460.

26. Cooper, Knotts y Brennan, 459-68

27. Poppo y Schepke [page?].

28. El informe de 1996 sobre acoso sexual, asalto y violación de los novatos recién ingresados en Aberdeen Proving Ground y otros lugares resultó en una investigación extensiva del Congreso, el Departamento de Defensa y el Ejército y, revisiones internas. Estas investigaciones y recisiones, una forma de vigilancia externa, resultó en numerosos controles externos en las bases de TRADOC. Los controles de políticas incluyeron todo desde los procedimientos de selección de sargentos de entrenamiento hasta el control psicológico para los ajustes obligatorios de los valores del entrenamiento y el estándar de entrenamiento. Para obtener un análisis minucioso ver Chapman, W., Anne (2008). *Mixed-Gender Basic Training: The U.S. Army Experience, 1973-2004*. Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, <http://www.tradoc.army.mil/historian/pubs/mixed%20gender.pdf>.

29. Ver "DOD Annual Report on Sexual Assault in the Military FY2011," de [http://www.sapr.mil/media/pdf/reports/Department\\_of\\_Defense\\_Fiscal\\_Year\\_2011\\_Annual\\_Report\\_on\\_Sexual\\_Assault\\_in\\_the\\_Military.pdf](http://www.sapr.mil/media/pdf/reports/Department_of_Defense_Fiscal_Year_2011_Annual_Report_on_Sexual_Assault_in_the_Military.pdf) (30 de diciembre de 2012); también ver: los comentarios del presidente del HASC, Duncan Hunter durante la audiencia del 21 de abril de 2004 ante el comité sobre los Servicios Armados, el cual claramente expresó la convicción del congresista de que desde 2004, el público estadounidense no estaba listo para aceptar las sanciones del congreso sobre las mujeres en combate, [http://www.archive.org/stream/performanceofdep00unit/performanceofdep00unit\\_djvu.txt](http://www.archive.org/stream/performanceofdep00unit/performanceofdep00unit_djvu.txt) (20 de diciembre de 2011).

30. Burn, Crosby y Rothman, Alex, "The Repeal of Don't Ask, Don't Tell—1 Year Later," Center for American Progress, from <http://www.americanprogress.org/issues/lgbt/report/2012/09/20/38764/the-repeal-of-dont-ask-dont-tell-1-year-later/>.

31. Tate, Julie y Nakashima, Ellen, "Bradley Manning court-martial opens," *The Washington Post*, June 3, 2013 (on line) from [http://www.washingtonpost.com/world/national-security/bradley-manning-court-martial-opens/2013/06/03/9c65ea48-cc51-11e2-8f6b-67f40e176f03\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/world/national-security/bradley-manning-court-martial-opens/2013/06/03/9c65ea48-cc51-11e2-8f6b-67f40e176f03_story.html).

32. Lewis, A., Neil, "Retired General is Censured for Role in Tillman Case," *The New York Times*, 1 August 2007 (on line) from: [http://www.nytimes.com/2007/08/01/us/01tillman.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/08/01/us/01tillman.html?_r=0).

33. Kimberly Dozier, "McChrystal takes blame for 'Rolling Stone' article" (Associated Press, 5 January 2013), from <http://www.usatoday.com/story/news/politics/2013/01/05/mcchrystal-rolling-stone-article-memoir/1811171/>.

34. Los autores no sugieren que los líderes de mayor antigüedad del Ejército no hablan honestamente; o que no equilibran la corresponsabilidad de la profesión con los intereses nacionales. Lo que queremos decir es que este es un negocio difícil. Las comunicaciones de los líderes de mayor antigüedad deben ser responsables por las relaciones sinceras con múltiples audiencias de interesados.

35. Greenfield, Daniel, *Obama's War on American Generals* (19 de febrero de 2013), <http://frontpagemag.com/2013/dgreenfield/obamas-war-on-americangenerals/>.

36. Como en todo ciclo de comunicación, el público y otras audiencias comparten la responsabilidad de una comunicación eficaz. Deben cuidadosamente escuchar todo el mensaje ofrecido por los líderes de mayor antigüedad y deben tomar en cuenta el contexto en el cual se manifiesta. En algunos casos, deben escuchar varios comentarios de los mensajes en distintos contextos para ganar una apreciación total del concepto del mensaje, o desafiar el comentario en un intercambio de opiniones para captar todo el significado. Esta puede ser una expectativa poco realista. So el peso de la comunicación clara descansa sobre

los líderes de mayor antigüedad que emiten el mensaje.

37. Varias ideas expresadas en esta sección fueron inspiradas por conversaciones llevadas a cabo entre los autores y el Dr. Lenny Wong del Instituto de Estudios Estratégicos del Colegio de Guerra del Ejército. A fin de analizar con más profundidad el debate nacional donde los oficiales retirados expresan sus opiniones: Cook, L., Martin, "The Revolt of the Generals: A Case Study in Professional Ethics," *Parameters* 38.1 (primavera de 2008): 4-15, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA485882>. John Rupp, *Armchair Generals or Concerned Patriots: The Revolt of 2006*. U.S. Army War College USAWC Program Research Paper (9 May 2008), 1-25. David Wood, "Military Officers Chafe for Bigger Role in Policy Decisions," *PoliticsDaily.com* (4 de octubre de 2010), <http://www.politicsdaily.com/2010/10/04/militaryofficers-chafe-for-bigger-role-inpolicy-decisions/>. Gurney, H., David y Smotherman, D., Jeffrey, "An Interview with Michael G. Mullen," *Joint Force Quarterly* 54 (Third Quarter 2009): 7-11, <https://digitalndulibrary.ndu.edu/u?/ndupress,21107>. Responsibility to remain subordinate: Mackubin Thomas Owens, "Rumsfeld, The Generals, and the State of U.S. Civil-Military Relations," *Naval War College Review* 59.4 (otoño de 2006): 68-80, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA519804>. David Margolick, "The Night of the Generals," *Vanity Fair* 560, April 2007, 246. Matthew Moten, "The Army Officer's Professional Ethic—Past, Present, and Future," Carlisle Barracks: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, February 2010, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA514082>. Joseph J. Collins, "What Civil-Military Crisis?" *Armed Forces Journal* 147.6 (February 2010): págs. 18-21, <http://www.armedforcesjournal.com/2010/02/4419089/>.

38. Los oficiales retirados quienes fueron sumamente publicados y grandes críticos del Departamento de Defensa de Rumsfeld y sus compañeros oficiales de mayor antigüedad entre los que se encuentran, saber: MG John Batiste, MG Paul Eaton, MG Charles Swannack, LTG Gregory Newbold, GEN Barry McCaffrey, and GEN Anthony C. Zinni. Además, los medios de "noticias de entretenimiento" cada vez más buscan a los oficiales retirados para defender o refutar las posturas oficiales y proporcionar comentarios sobre motivos alegados racionales.

39. Thomas E. Ricks, "Sure, You're a Vet, but that doesn't mean you have license to act like a jerk," 17 June 2011, from [http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2011/06/17/sure\\_you\\_re\\_a\\_vet\\_but\\_that\\_doesn\\_t\\_mean\\_you\\_have\\_license\\_to\\_act\\_like\\_a\\_jerk](http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2011/06/17/sure_you_re_a_vet_but_that_doesn_t_mean_you_have_license_to_act_like_a_jerk).

40. Ver la observación 35.

41. Jennifer Griffin, "Dempsey 'disappointed' by anti-Obama campaign by exmilitary members," *Foxnews.com*, 21 August 2012, from <http://www.foxnews.com/politics/2012/08/21/dempsey-disappointed-by-anti-obama-campaign-by-ex-militarymembers/> (30 de diciembre).

42. Goldich, Robert, CRS Report 97-719F, *The Army Reserve Components: Strength and Force Structure Issues*, actualizado el 15 de julio de 1997.

43. Leahy, J., Patrick, "Sen. Leahy issues statement on final passage of national defense authorization act for Fiscal Year 2012," *US Federal News Service* (Washington, DC: HT Media Ltd, 2011).

44. Poppo y Schepke, p. 132.

45. Ver la introducción en Allen, D., Charles y Gerras, J., Stephen, "Developing Creative and Critical Thinkers," *Military Review* (November-December 2009): págs. 77-83.

46. Ver, HASC Chair, Duncan Hunter's scathing remarks to LTG Joseph L. Yakovac, MG Buford C. Blount III and the acting Under Secretary of Defense (Acquisition, Technology, and Logistics) the Honorable Michael W. Wynne, during a 21 April 2004 hearing before the HASC Committee on the Armed Services, [http://www.archive.org/stream/performanceofdep00unit/performanceofdep00unit\\_djvu.txt](http://www.archive.org/stream/performanceofdep00unit/performanceofdep00unit_djvu.txt) (20 December 2011). At one point he told these soldiers "You guys can't tie your shoe laces!"

47. Kim, p. 626.

48. Poppo y Schepke, p. 130.

49. U.S. Army, ADRP 1 (Washington, DC: Department of the Army, 14 June 2013 September 2012), 1-5.

# Luchar solos: El desafío del decreciente capital social y la profesión del Ejército

Capitán Charlie Lewis, Ejército de EUA

**E**L FUERTE BLISS fue reconocido “como un modelo prometedor para el Ejército” después de una reducción de 30% de suicidios en el presente año. A fin de fomentar la confianza, apoyo y conexiones a una tasa más baja de suicidios, el Comandante, General de División Dana J.H. Pittard, abrió las puertas del Fuerte Bliss al público, creó instalaciones al aire libre y “reintrodujo los salones de recreo” donde los soldados pueden reunirse.<sup>1</sup> Estas acciones también aumentaron el *capital social*, que está constituido por las redes sociales, las normas de reciprocidad y la confianza social entre los soldados, unidades y la comunidad. El modelo del Fuerte Bliss muestra la fortaleza de dichas conexiones entre los soldados, sus líderes, sus familias y sus entornos. Sin embargo, el modelo no ha sido extendido a todo el Ejército.

Si bien el Ejército enfrenta grandes recortes presupuestarios y de personal y, el fin de las operaciones de combate, el Ejército, como profesión, debe mejorar la confianza social y espíritu de cuerpo que se requiere a través del desarrollo del capital social. Si el capital social precipitosamente declina, la fortaleza de la Profesión del Ejército enfrentará una caída similar. Entre los desafíos se encuentran los recursos de entrenamiento limitados, lo que hace que suceda lo que una vez ocurrió de modo natural —el desarrollo del capital social y su fiabilidad y orgullo— difícil de encontrar, lo cual dejó a los soldados *luchando solos*, en lugar de en equipos. Más allá del entrenamiento, otras oportunidades se



(Ejército de EUA, Gertrud Zach)

Un soldado asignado al 2º Escuadrón del 2º Regimiento de Caballería, proporciona seguridad en el entrenamiento contra-dispositivo explosivo improvisado en el área de entrenamiento en Grafenwoehr, Alemania, 18 de abril de 2013.

disminuyen para fomentar la cultura del Ejército.

Las interacciones en la unidad son limitadas durante el día laboral debido a las reducciones de los fondos para llevar a cabo actividades al aire libre. Incluso, la convivencia está en evolución. El incremento en el nivel de acceso a las comunicaciones y a los medios de comunicación social permite que los integrantes de la profesión permanezcan más conectados con sus ciudades de origen, por consiguiente, se aíslan a sí mismos, lo que merma el valor de la cultura del Ejército y agrava los problemas, tales como el suicidio y ataques sexuales. Se cortan los nexos entre el Ejército y la sociedad debido a un menor número de bases, menos estadounidenses que sirven en las Fuerzas Armadas y la geografía que aleja a

---

*El Mayor Charlie Lewis es instructor en el Departamento de Ciencias Sociales de la Academia Militar de EUA en West Point, Nueva York. Es egresado de la Academia Militar de EUA y cuenta a su haber con una Maestría*

*de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard. Ha servido en una variedad de posiciones con la 3ª Brigada de la 101ª División Aerotransportada y en despliegues a Irak múltiples veces.*

la población estadounidense de los soldados. El impedir esta situación requiere que los líderes y soldados incorporen los métodos concebidos para mantener el actual nivel del capital social. El desafío más significativo que enfrenta el Ejército, como profesión, en la siguiente década es la pérdida del capital social y los vínculos relacionados, la reciprocidad y la confianza en las cuales prospera el Ejército.

Al definir el capital social y el rol que juega en la Profesión del Ejército, sostengo que tiene el poder de mantener la fortaleza de la profesión. Al revelar los puntos débiles del capital social del Ejército, expongo cómo desarrollar los métodos para estructurar tanto la confianza como el espíritu de cuerpo en la Profesión del Ejército a fin de tratar dicho desafío.

### Cómo se define el capital social

El *capital social* se refiere a las “redes sociales, normas de reciprocidad, asistencia mutua y

fiabilidad.”<sup>2</sup>Identificado por primera vez en 1916, el uso erudito del capital social ha aumentado desde la década de los años 1990 con la publicación de la investigación sobre el tema del Profesor Robert Putnam de la Universidad de Harvard.<sup>3</sup> En primer lugar, Putnam identifica el poder del capital social al destacar cómo mejora la “eficacia de la sociedad al facilitar las acciones coordinadas”.<sup>4</sup> Las sociedades con un alto nivel de capital social también experimentan un mayor sentido de orgullo, o espíritu de cuerpo que une aún más a los integrantes de la comunidad. Además, Putnam identifica la “confianza como un componente esencial del capital social”.

La confianza surge personalmente en el nivel local y crece en el nivel de grandes organizaciones y comunidades a través de la *confianza social*.<sup>5</sup> Sin embargo, la confianza social no solo es la que se le tiene a una organización sino la confianza entre personas que, cuando se suma, equivale a resultados mejorados.<sup>6</sup> Si la confianza social



(Ejército de EUA)

Soldados de la 1ª División Blindada reciben entrenamiento de prevención de suicidios en un escenario especial cuando se suspenden todas otras actividades del Ejército para centrarse en el tema de seguridad de las tropas, Fuerte Bliss, estado de Texas, 27 de septiembre de 2012.

se incorpora en un grupo, la misma “da cabida a la acción”, porque otras personas prevén un comportamiento específico por parte del actor.<sup>7</sup>

Hay dos fuentes del capital social, a saber: las normas de reciprocidad y las redes de participación cívica. La reciprocidad incrementa la confianza al limitar los problemas de acción colectiva o las situaciones donde los integrantes de un grupo se benefician, aunque contribuyan o no. Las normas surgen de los comportamientos y expectativas rutinarios. La reciprocidad generalizada, o cuando se actúa sin esperar nada a cambio, puede mejorar más el capital social que el intercambio de favores.<sup>8</sup> Además, las redes de participación cívica son una “forma indispensable de capital social” y llevan a unir más a las comunidades.<sup>9</sup> Dichas redes toman distintas formas, por ejemplo, la *American Legion*, las escuelas, las familias, el lugar de trabajo o las iglesias. Estas comunidades requieren la “interdependencia”, lo que fomenta el desarrollo de la confianza entre sus integrantes.<sup>10</sup>

Hay dos clases de capital social, a saber: *los que unen* y *los que acercan*. El capital social que une se da entre grupos de personas afines, tales como iglesias u organizaciones étnicas. Un grupo que se basa en la unión resulta en una fuerte lealtad en el grupo. Sin embargo, el capital social que acerca consta de conexiones a través de diversos grupos sociales, tales como grandes movimientos sociales y grupos de servicio juveniles. Estas conexiones sirven para difundir información y establecer vínculos entre comunidades y redes. El capital social que acerca beneficia a los que están dentro y fuera del grupo debido a los factores externos positivos. En otras palabras, los que no pertenecen al grupo también acumulan los beneficios proporcionados por el capital social.<sup>11</sup>

El incorporar la influencia económica de la palabra “capital”, el término capital social también sirve de beneficio tanto privado como público. En calidad de beneficio privado o individual, el capital social ayuda a los integrantes establecer contacto con su red y las normas de confianza relacionadas para avanzar.<sup>12</sup> Las personas en la red experimentan mejores resultados económicos, físicos, sociales y educativos. Otros beneficios privados surgen al

confiar en las personas que nos rodean para que “nos den una mano” o apoyo en tiempos difíciles. Si bien esos ejemplos apoyan a los que están dentro de las redes, las organizaciones proporcionan beneficios a los que están fuera de la misma a través de la recaudación de fondos, servicio voluntario o apoyo. Esas actividades conectan a los integrantes del grupo con personas fuera del mismo, lo que provee aún más factores externos.<sup>13</sup>

### **Cómo desarrollar el capital social**

De manera que, ¿cómo se puede desarrollar el capital social? Distintas comunidades, organizaciones, escuelas y empresarios crean el capital social a través de políticas, estructuras y actividades. Las personas con ideas afines pueden formar grupos en torno a una variedad de intereses. Las organizaciones extranjeras tales como los *Elks*, el club *Rotario* y los Veteranos de Guerras proporcionan ejemplos de personas que se unen. Además, las comunidades escolares —tanto públicas como privadas y las escuelas públicas experimentales— ofrecen oportunidades para desarrollar el capital social. Todas estas oportunidades requieren un lugar para congregarse, reunirse y formar los lazos necesarios a fin de fomentar la confianza que se encuentra en el capital social. Más allá de los integrantes, el lugar facilita llevar a cabo reuniones para crear las redes y normas relacionadas.

El lugar de trabajo, como el “sitio más importante de interacción cooperativa y social entre ciudadanos adultos fuera de la familia”, también proporciona la posibilidad contemporánea del capital social.<sup>14</sup> Si bien algunos sostienen que la asociación forzosa y el liderazgo jerárquico del lugar de trabajo pueden limitar las oportunidades para desarrollar el capital social, es posible crear los lazos necesarios en el capital social. El trabajo también genera una difusión de opiniones, ideas y creencias.<sup>15</sup> Si bien el lugar de trabajo común —en vista de que nuestro tiempo, en realidad, no nos pertenece e, involuntariamente, lo relacionamos con un salario— no es una solución completa para encontrar el capital social, hay oportunidad de hacerlo si podemos integrar la vida del trabajo con la vida social y la comunidad.<sup>16</sup>

## Cómo medir el capital social

Los datos recientes muestran que el capital social declinó en todo Estados Unidos en los últimos 50 años. En el libro titulado, *Bowling Alone* de Putnam, se aborda dicho declive a través de un diagnóstico minucioso de una decreciente participación política y cívica, asistencia por parte de la iglesia y participación comunitaria en general. Otros investigadores también identificaron un declive en la confianza social por parte de la juventud estadounidense, que resultó en un aumento de valores materialistas que socavan las virtudes necesarias para la acción colectiva.<sup>17</sup> Putnam también observa que el declive generacional es “acelerado”.<sup>18</sup>

¿De dónde proviene ese declive? Algunos sostienen que puede atribuirse a la televisión o a las computadoras.<sup>19</sup> Un incremento del consumo de televisión entre la juventud socava su interacción con otros y la participación en actividades. Si bien no es causal, hay una correlación entre los consumidores de programas televisivos y una participación cívica decreciente porque los consumidores excesivos pasan mucho tiempo aislados —viendo televisión en lugar de participar en actividades cívicas.<sup>20</sup> Además, los estudios sobre los medios de comunicación sociales y el apoyo mutuo revelan que los que participan en las redes sociales, en línea, se sienten aislados, a pesar de que cuentan con un gran número de “amigos”.<sup>21</sup> Además, una población aislada limita las oportunidades de acercamiento. Más allá de las urbanizaciones en las afueras del centro urbano y el efecto que los costos de oportunidad con respecto a los largos viajes de ida y vuelta al trabajo ejercen sobre la familia, comunidades y actividades, la concentración de personas con ideas afines destruye el capital social de acercamiento. En su libro titulado, *The Big Sort*, Bill Russell encontró que la segregación política proveniente del aislamiento reforzó las desigualdades.<sup>22</sup>

¿Por qué es importante este declive? Los estados con un mayor nivel de capital social tienen un menor nivel de crimen. Mejora la educación. Se desarrolla un sentido de pertenencia en la comunidad. Además, las redes sociales proporcionan una

red de seguridad a través de la “asistencia tangible”, tales como dinero, asistencia médica y transporte. Además, hay pruebas que sugieren que el capital social mejora los resultados y normas de salud así como inhibe la depresión.<sup>23</sup> Al comprender los efectos del capital social, dónde está declinando y cómo invertir la caída, podemos mejorar las organizaciones influyendo los cambios positivos en las normas de un grupo.

## El Ejército, la profesión y el capital social

El capital social fortalece dos de las cinco características de la Profesión del Ejército: *la confianza y espíritu de cuerpo*. Además, la Cultura de Ejército fomenta el crecimiento del capital social en la Profesión del Ejército, al cultivar las oportunidades para emplear las normas de reciprocidad, confianza, orgullo y asistencia mutua. A través de la comprensión del capital social del Ejército, sus desafíos y sus metas en la siguiente década, podemos fortalecer la Profesión del Ejército.

---

## ***A través de la comprensión del capital social del Ejército, sus desafíos y sus metas en la siguiente década, podemos fortalecer la Profesión del Ejército.***

**La confianza.** El Jefe del Estado Mayor Conjunto, el General Martin Dempsey, considera que la “confianza es la piedra angular de nuestra profesión”.<sup>24</sup> La Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP, por sus siglas en inglés) 1, *The Army Profession*, denomina la confianza como “la roca base” de la profesión. La confianza crea los lazos necesarios para fortalecer las relaciones entre los soldados; de líderes y soldados y de los soldados, sus familias y el Ejército, así como para acercarse al pueblo estadounidense. La confianza mencionada en la ADRP 1 constituye la base para crear fuertes unidades, con las normas esperadas de Ética militar que mejora la confianza social. Cuando todos los soldados están entrenados bajo el mismo sistema de valores, los demás prevén

un comportamiento específico en el trabajo, en el hogar y en el combate.<sup>25</sup> Esto crea una dependencia entre sí que apoya a la unidad en todas sus actividades.

Hay muchos que piensan que las organizaciones verticales —tal como la cadena de mando del Ejército— limitan el desarrollo del capital social.<sup>26</sup> Si bien organizaciones similares pierden el capital social debido a la coerción de un ambiente de jefe a empleado, el énfasis que hace el Ejército en la confianza y el mando tipo misión limita dicha pérdida. Los líderes del Ejército fortalecen la confianza a través de experiencias colectivas que requieren un equipo para superar juntos los desafíos —incluyendo a los líderes.<sup>27</sup> Si, según dijo Colin Powell, cuando los líderes saben que deben “cumplir la misión y cuidar a las tropas”, crece la confianza.<sup>28</sup> Después de una década de guerra, los soldados confían que sus líderes cumplan la misión y cuiden a las tropas. De hecho, 62 por ciento de los soldados considera que sus líderes son eficaces.<sup>29</sup> Más allá de la confianza de los líderes, el mando tipo misión y sus operaciones descentralizadas requieren que un comandante confíe en sus subordinados para “actuar con iniciativa responsable en circunstancias complejas y caóticas que cambian rápidamente.<sup>30</sup> Esta confianza surge del entrenamiento descentralizado en ambientes similares donde los soldados percibirán la confianza que los líderes les tienen. Sin dicha confianza, la Profesión del Ejército es demasiado vertical y no se desarrolla.

---

### ***El Ejército no solo desea la confianza de sus unidades, sino también la de sus familias.***

El Ejército no solo desea la confianza de sus unidades, sino también la de sus familias. Las normas de reciprocidad son importantes en las comunidades del Ejército. Con bases ubicadas en aldeas más pequeñas y en aislamiento, junto con la naturaleza de la profesión y el ambiente de combate, se requiere una fuerte estructura de apoyo para las familias. La confianza social se

desarrolla entre la familia y el liderazgo de la unidad a través de los grupos de apresto de familia que proporcionan una fuente de ayuda y apoyo mutuo. Esta organización formal facilita el desarrollo del capital social entre todos los niveles de una unidad a través de la reciprocidad y unión de diversas familias por medio de un vínculo común.<sup>31</sup> Los programas de Moral, Bienestar y Recreación (MWR, por sus siglas en inglés) interconectan aún más a las familias y a los soldados de distintas unidades.<sup>32</sup> Un reciente estudio mostró que el uso de programas de MWR incrementó el deseo de seguir en el Ejército y satisfacción con la vida en el mismo.<sup>33</sup> Estos programas mejoran la confianza porque el Ejército llega a ser más que un sueldo; es una familia, una comunidad y un estilo de vida.

Con la confianza dentro de las paredes de las bases del Ejército, resulta imprescindible para la profesión interconectarse con las comunidades aledañas a estas bases y con el pueblo estadounidense, en general. La confianza es “lo que une —a los que llevan puesto el uniforme y a los que sirven en sus comunidades”, declaró Dempsey en la Conferencia de Ciudades del Congreso/Liga Nacional de Ciudades.<sup>34</sup> El pueblo estadounidense confía que el Ejército apoye y defienda la Constitución.<sup>35</sup> Las Fuerzas Armadas confían en que sus comunidades los apoyen y elijan a los políticos que juiciosamente decidan cómo hacer uso de las mismas. Sin embargo, el desarrollo de esta confianza va más allá de justamente luchar y ganar las guerras de la Nación; requiere una comprensión común entre sí a través de actividades fuera del trabajo. Desde el reconocimiento de soldados del Fuerte Campbell, estado de Kentucky, por el club de *Kiwanis* de Hopkinsville, Kentucky hasta los vínculos en la página principal del Fuerte Drum, estado de Nueva York, a las actividades comunitarias, el acercamiento entre el Ejército y las comunidades se da de distintas formas.<sup>36, 37</sup> La formación de dicha confianza social como la base de la Profesión del Ejército fomenta la actividad necesaria para crear unidades resistentes y cohesivas.<sup>38</sup>

**El espíritu de cuerpo.** El entrenamiento y equipo solo garantizan que la unidad avanzará hasta cierto punto. Las presiones de la guerra, la melancolía



(Ejército de EUA)

El Presidente del Barreto Group, Inc., Rodney Barreto, usa un detector de minas mientras recibe instrucciones del Capitán Robert St. Claire, un instructor en la Conferencia Conjunta de Orientación de Civiles, en su visita al Fuerte Campbell, estado de Kentucky, 22 de septiembre de 2010.

y el cansancio, con el tiempo, agotan “hasta a los más experimentados soldados profesionales del Ejército” y requiere una red de apoyo además de la motivación intrínseca para seguir desempeñando sus funciones.<sup>39</sup> Según lo mostrado en el libro *Black Hearts*, las exigencias de luchar por tanto tiempo pueden ocasionar demasiada presión, a pesar del hecho de que el Ejército de EUA está entre las “fuerzas de combate más probadas con el mejor comportamiento de la historia”.<sup>40</sup> En la ADRP 1 se destaca el espíritu de cuerpo como una manera de fomentar la resistencia en todos los niveles de la organización. Se necesita el espíritu de cuerpo, o el “sentido de propósito compartido, estrechos lazos de lealtad y orgullo” y la resolución para cumplir las misiones y emerger de los componentes básicos del capital social.

Como la confianza, el espíritu de cuerpo se da en todos niveles. Individualmente, el espíritu de cuerpo sucede a través del orgullo, valores

compartidos y una unión hacia la Profesión del Ejército. A fin de que el espíritu de cuerpo florezca a través de todo el Ejército, cada uno debe mantener su estado de ánimo. En el nivel de unidad, el espíritu de cuerpo crece en cada nivel desde abajo del organigrama. Una pequeña unidad cuenta con un sentido de misión común, experiencias compartidas y un conjunto de normas que los lleva a sentirse orgullosos de la organización y del Ejército. La personificación de este orgullo en el nivel de equipo, escuadra y pelotón puede transformar con éxito la motivación para avanzar la Profesión del Ejército a fin de demostrarles a otras personas que no están solas. Todos los ítems tales como indicativos, lemas, banderines e insignias de unidad, proporcionan un símbolo que un soldado y una unidad puede apoyar.

Las unidades más grandes se extienden sobre las pequeñas a través de un clima de mando sensible, confianza y compromiso. En la Encuesta Anual

de Liderazgo del Ejército (CASAL, por sus siglas en inglés) del Centro de Liderazgo del Ejército, se muestra que 70% del Ejército está satisfecho con el nivel de libertad que tiene en su trabajo debido al clima de mando sensible. Esta autonomía equivale a la confianza incrementada, con nuevamente, 70% que considera a su superior eficaz en el “establecimiento de relaciones de confianza”.<sup>41</sup> Luego, estas grandes unidades extienden el espíritu de cuerpo a todo el Ejército y a su comunidad. Los pueblos aledaños a las instalaciones militares se enorgullecen de la unidad que convive y entrena en medio de los mismos. El orgullo fomenta una red de apoyo, estimula el capital social y muestra una futura fortaleza de la Profesión del Ejército.

**La cultura del Ejército.** Como una reflexión de la Profesión del Ejército, tanto el espíritu de cuerpo como la confianza inciden en la Cultura del Ejército. Incluso en las rotaciones de personal, líderes y misiones, la Cultura del Ejército refleja las normas respaldadas por la Ética y la Profesión

del Ejército. Las siguientes tres dimensiones constituyen la cultura: una identidad profesional, un sentido de comunidad y jerarquía. En este punto, la comunidad es imperativa. Sin el capital social, no hay comunidad, que es la razón por la cual es importante tener una comprensión del rol que jugará la Cultura del Ejército en el futuro de la profesión.<sup>42</sup>

La comunidad crea una “familia profesional” y expande la identidad más allá del individuo. Al unirse al grupo, se tiene el beneficio personal de la formación individual mientras se proporciona un beneficio público al resto del país.<sup>43</sup> El bien personal resulta de los beneficios básicos, tales como el proyecto de educación para militares, cuidado de la salud, alojamiento y salario, junto con las estructuras de apoyo que, automáticamente, se recibe, al ingresar al Ejército. El beneficio público es tanto el servicio directo de defender la Nación contra todo enemigo como los factores externos que observan las comunidades aledañas



a las instalaciones militares con el flujo de nuevas personas que amplían las perspectivas, proporcionan beneficios económicos y viven en medio de la población civil. Esta comunidad fomenta el crecimiento de la Cultura del Ejército, pero si hay un descenso de dicho sentido de comunidad entre los integrantes profesionales del Ejército, sucederá un descenso relacionado con la cultura del Ejército, lo que limita la Profesión del Ejército.

La Profesión del Ejército requiere la confianza y espíritu de cuerpo para desarrollarse a sí misma y a la Cultura del Ejército. Si falta cualquiera de los dos, no habría la Profesión del Ejército. Una mejora del capital social proporciona métodos mediante los cuales las unidades y líderes pueden fomentar la confianza y orgullo social, lo que resulta en una próspera Profesión del Ejército.

### **El Ejército, la Profesión y los efectos del decreciente capital social**

La ADRP 1 depende, en gran medida, de los componentes del capital social para desarrollar la Profesión del Ejército. Sin embargo, el problema surge si desaparecen las estructuras que han sido diseñadas para crear, naturalmente, el capital social. Además, una reducción del capital social en la Nación lleva a una reducción similar en las Fuerzas Armadas. La diferencia que existe entre una reducción en la Nación y una en el Ejército es que la Profesión del Ejército depende del capital social para lograr el éxito e inculcar sus valores. Un creciente número de suicidios, ataques y líderes tóxicos y, una decreciente interacción con la población civil corroboran la pérdida del capital social del Ejército.

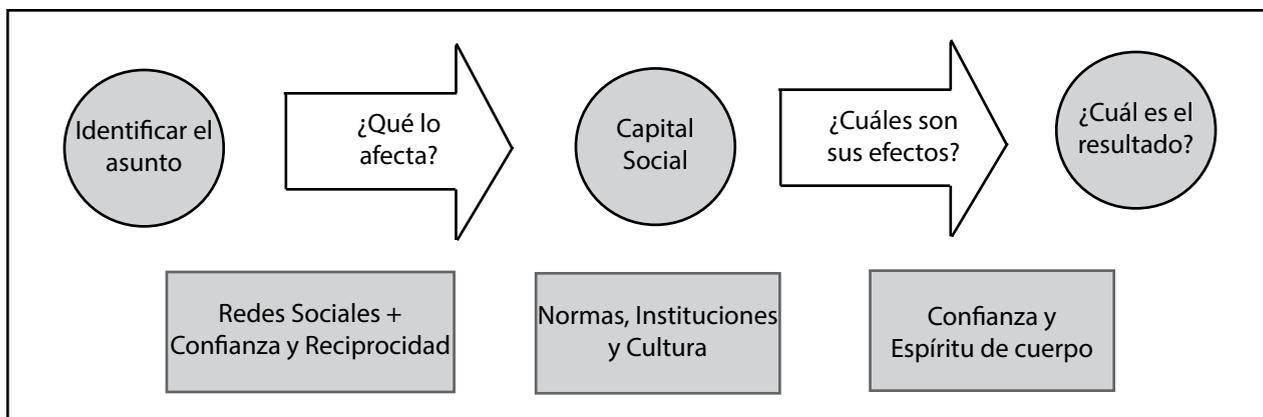
**El limitado apoyo mutuo y confianza entre los soldados.** El creciente número de suicidios en el Ejército muestra una falla en el capital social. En 2012, el Ejército sufrió 182 suicidios, superior a los 166 en 2011.<sup>44</sup> Estas cifras siguen una tendencia creciente de suicidios en la última década.<sup>45</sup> A pesar de la concienciación y un gran número de programas de prevención, esta línea de tendencia muestra que algunas unidades carecen de la norma de apoyo mutuo. Si bien no hay interpretación definitiva para determinar el incremento, el

aislamiento social es una explicación plausible. Putnam identifica similares tendencias suicidas en el nivel nacional, con el individualismo y un “compromiso debilitado” hacia las organizaciones y grupos, que aísla a los individuos propensos a deprimirse.<sup>46</sup> Sin vínculos en la unidad, se desvanece el apoyo mutuo. Sin el apoyo mutuo, los soldados tienen que luchar solos en lugar de en equipos. El creciente capital social proporciona las redes y normas relacionadas para crear un compromiso hacia las organizaciones más importante que el compromiso consigo mismo. Sin el capital social, es difícil invertir las tendencias suicidas e incrementar el apoyo mutuo.

En otros asuntos pertinentes a la confianza en el nivel de soldado individual, el Ejército reportó 1.695 ataques sexuales en el año fiscal de 2011 (el total de los informes restringidos y los no restringidos). La mayoría de estos incidentes incluyen soldados de menor jerarquía en las barracas.<sup>47</sup> Cuando estos actos suceden en el hogar y en la unidad de un soldado, resulta casi imposible fomentar el espíritu de cuerpo si los integrantes temen a otros en el trabajo y en el hogar. Todo ataque sexual es una traición a la confianza y lleva a un valor disminuido de la Profesión del Ejército tanto por los que están dentro como los que están fuera del Ejército. A menos que disminuya la tendencia tanto de suicidios como de ataques sexuales y aumente la confianza y apoyo mutuo, a la Profesión del Ejército se le hará difícil permanecer fuerte.

### **Fallas en la confianza hacia líderes y el orgullo de la unidad**

Otro indicio de un decreciente capital social es el incremento de líderes tóxicos que actúan de forma poco ética, fomentan ambientes de mando cerrados y deficientes, culpan a otros por sus propios problemas, son demasiado críticos y evitan interactuar con los subalternos.<sup>48</sup> En la encuesta CASAL se encontró que uno de cinco líderes era categorizado de tóxico. La mayoría de los incidentes del liderazgo tóxico se encuentran en el nivel de pequeña unidad, donde a los oficiales de menor jerarquía se les clasifica de manera menos



**Figura 1**

positiva y a los suboficiales en el nivel de compañía con la puntuación promedio más baja. En otras palabras, los líderes más cercanos a los soldados, quienes interactúan con las familias, llevan a cabo el entrenamiento y mantienen el desarrollo de los soldados, son los que probablemente sean más tóxicos.<sup>49</sup>

Un ambiente de mando sensible de “honestidad, confianza y respeto” es esencial para el espíritu de cuerpo —una pérdida de 20% de dicha confianza en todo el Ejército es inquietante.<sup>50</sup> Los líderes nocivos perjudican a las organizaciones. Desaparece la cohesión de unidad a través del entrenamiento. Se desvanece el apoyo mutuo y la reciprocidad. La falta de confianza y vínculos de unidad limitan la capacidad de llevar a cabo la misión y mantener los estándares de la Profesión del Ejército.<sup>51</sup>

Además, el entrenamiento está en peligro en el nivel organizacional. El general Raymond Odierno, atestiguó, ante el Comité del Senado sobre los Asuntos de las Fuerzas Armadas, que los recortes requeridos por el embargo presupuestario “recortará el entrenamiento de 80 por ciento de las fuerzas terrestres. La oportunidad de, consistentemente, entrenar, llegar a dominar las tareas de la misión y fomentar las normas de confianza y apoyo mutuo en las unidades con oficiales tanto buenos como malos está desapareciendo al mismo tiempo que terminan las misiones de combate. Los soldados, líderes y unidades completas perderán la oportunidad de fortalecer los vínculos indispensables para mantener el apresto

porque “nuestros soldados, hombres y mujeres jóvenes, son los que potencialmente pagarán con sus vidas”, según expresó Odierno.<sup>52</sup> Además, el apresto limitado resulta en una traición a la confianza con el pueblo estadounidense. Según la ADRP 1, la confianza social comienza en el nivel más alto, donde el pueblo estadounidense confía en el hecho de que el Ejército defenderá su Nación, sus valores y su futuro.<sup>53</sup> Si el Ejército y la Profesión del Ejército no están preparados para luchar y defender a la Nación contra todo enemigo, entonces, se romperá la confianza del pueblo con la profesión. La confianza social crea vínculos más estrechos. El liderazgo deficiente y la incapacidad de fomentar el espíritu de cuerpo hacen que se desmorone la confianza y los vínculos, lo cual impone a la Profesión del Ejército el desafío de fomentar el capital social necesario para su éxito en la siguiente década.

### **La limitación del acercamiento para fomentar la confianza**

Los recortes del embargo presupuestario socavan aún más el acercamiento del capital social entre la Profesión del Ejército y las comunidades aledañas a las instalaciones militares. El Ejército ya representa un bajo porcentaje de la población. La confianza social surge más de acciones observadas que de la interacción personal. A medida que el Ejército elimina 80.000 tropas para llegar a una fuerza de 490.000 en 2017, la oportunidad de interactuar es aún menor.<sup>54</sup> Las denuncias de

ataques sexuales, asesinatos en ultramar y otras atrocidades socaban la confianza social. Si la Profesión del Ejército depende de la confianza de los ciudadanos estadounidenses como un principio de su organización, también debe darse cuenta de que los estadounidenses deben interactuar y considerar la profesión como algo positivo. Esto puede resultar un desafío para el Ejército que cuenta con comunidades aledañas a las bases. El embargo presupuestario no sólo afecta a los que llevan puesto el uniforme. Según lo declarado por el General Odierno, ha “ordenado la inmediata suspensión de empleo” y la suspensión temporal de horas de trabajo de 251.000 civiles” y “recortes del presupuesto de mantenimiento de depósitos que resultará en la pérdida de 5.000 empleos”.<sup>55</sup> Cada empleo que se pierde afecta a una familia y disminuye la interacción y el apoyo mutuo —el apoyo que se necesita para mantener el capital social y el avance de la Profesión del Ejército. Cada efecto negativo en la comunidad perjudica los vínculos que existen entre el Ejército y las comunidades aledañas a las bases. Cualquier vínculo que se rompa merma la confianza y perjudica a la Profesión del Ejército.

Estos desafíos son abrumadores. Las iniciativas para mitigar el incremento en el número de suicidios y ataques sexuales han logrado pequeñas mejoras, pero no hacen nada para detener la pérdida del capital social. Un reducido espíritu de cuerpo comienza a cambiar la cultura de una unidad. Es difícil contrarrestar los cambios, a pesar del efecto que estos tienen en la Profesión del Ejército. Por último, la Profesión del Ejército necesita fomentar la confianza en el pueblo estadounidense. Una limitada interacción y la pérdida de empleos erosionan la confianza y la Profesión del Ejército. No obstante, estos desafíos están muy lejos de ser insuperables.

### **Cómo hacer frente al desafío del decreciente capital social**

En la ADRP 1, se destaca tanto los requisitos como los métodos mediante los cuales la Profesión del Ejército puede enfrentar el desafío del decreciente capital social. Las acciones individuales, por sí solas, no pueden superar esta pérdida. Sin embargo, la acción colectiva y las políticas que fomentan actividades similares, sí pueden lograrlo. Los grupos deben unirse y trabajar para mejorar



(Ejército de EUA)

Soldados del 4º Batallón, 118º Regimiento de Infantería, Guardia Nacional del Ejército de estado de Carolina del Sur, ven televisión en el salón de recreo del batallón en el Campamento Buehring, Kuwait, después de la apertura del salón, 25 de agosto de 2012.

sus redes sociales, las normas de reciprocidad y confianza mediante la prevención de la pérdida del capital social (Véase Figura 1). Con todos los desafíos previamente identificados, el resultado será igual si no ocurre cambio alguno —una Profesión del Ejército débil. El centrarse en todo asunto que debilita el capital social mantiene el curso positivo de la Profesión del Ejército. Los pasos que deben tomarse y el proceso de mantener la fortaleza de la Profesión del Ejército requieren la creatividad en el liderazgo, políticas y actores individuales en las unidades.

**Crear un lugar.** En primer lugar, crear un lugar fuera del trabajo desarrolla el capital social en las organizaciones. En el Fuerte Bliss, estado de Texas, los lugares para que los soldados interactúen con otras personas fortalece los lazos dentro y entre las unidades. El día de un soldado común y corriente comienza a las 0630 horas y acaba 12 horas después. Su casa es la barraca y su cocina es el comedor militar, donde comparte una mesa con sus compañeros de trabajo. Si la Profesión del Ejército depende del lugar de trabajo para fomentar el capital social, los vínculos serán superficiales si no hay interacción alguna entre los integrantes de la unidad fuera del trabajo. Un espacio o lugar insta a que se reúnan y fomenten otras normas de reciprocidad. Estos lugares unen a los soldados y crean interacciones fuera del trabajo, de las pantallas de los televisores y de los medios de comunicación social, lo que mejora la confianza social. Los vínculos que se forman en estos lugares son voluntarios y proporcionan el apoyo mutuo que puede mantener o mejorar el capital social y, por lo tanto, la Profesión del Ejército.

**Unidades perdurables.** La segunda recomendación es desarrollar unidades perdurables. Si bien los requerimientos para avanzar en la carrera y progresar en un orden cronológico son importantes, desarrollar la cohesión de unidad toma tiempo. El liderazgo disolvente y cambios de trabajos inmediatamente después de un despliegue o ejercicios de entrenamiento, a largo plazo, fragmentan los vínculos que tomaron tanto tiempo cultivar. La confianza social se corroe, el orgullo de unidad es difícil de encontrar y se

pierden las estructuras de apoyo.<sup>56</sup> Este proceso tiene un precio que va más allá de los dólares necesarios para reeducar a los nuevos integrantes de la unidad. Los conocimientos organizacionales desaparecen. El precio emocional de crear nuevos vínculos se hace difícil para algunos.

Es importante mantener la antigüedad y las normas relacionadas que se desarrollan en las unidades.<sup>57</sup> El ajustar las líneas de progresión de carrera, establecer guarniciones de origen y proporcionar la previsibilidad con respecto a los traslados permanentes, fortalece una cultura en la Profesión del Ejército que desarrolla el capital social. El reducir el ritmo de los traslados permanentes y cambios de liderazgo conserva los vínculos y fortalece aún más el espíritu de cuerpo. Con la antigüedad en las unidades, las familias permanecen estables y pueden desarrollar el sentimiento de confianza hacia los líderes junto con el Ejército, como organización, lo que fortalece los vínculos entre la Profesión del Ejército y sus familias. Además, las unidades que cuentan con un establecido espíritu de cuerpo contrarrestan el efecto de los líderes tóxicos. El orgullo y confianza entre distintos líderes subalternos y soldados son fuertes, las relaciones arraigadas minimizan más el impacto de un líder tóxico que si los lazos de la unidad fueran débiles y fáciles de romper. Al mantener unidas a las organizaciones por más tiempo, los soldados, familias y unidades pueden continuar creando los vínculos necesarios para cultivar la confianza social, el orgullo en la unidad y el capital social. En otras palabras, si se quiere fortalecer a la Profesión del Ejército, mantengan unidas a las personas.

**Cómo salvar los obstáculos.** A fin de establecer los puentes del capital social se requiere que la Profesión del Ejército y la Nación a la que sirve salven los obstáculos entre sí. Desde el 11-S, las medidas incrementadas de protección de la fuerza establecieron cercos alrededor de las instalaciones del Ejército. Los estadounidenses ya no podían entrar en las instalaciones militares e interactuar con los soldados y líderes del Ejército. No había acercamiento alguno. Solo el aislamiento. La Profesión del Ejército se separó de aquellos a los

que servían. Los ciudadanos que depositaron la confianza de su defensa en la Profesión del Ejército ya no comprendían a la fuerza. Desaparecieron las redes sociales y las normas de reciprocidad.

A través de las instalaciones abiertas tales como el Fuerte Bliss y la Academia Militar de EUA, junto con eventos comunitarios patrocinados por los comandos de guarnición y funcionarios civiles del lugar, se establecen relaciones cercanas. A medida que incrementa el capital social entre la sociedad y el Ejército, el resultado es una mejor opinión de la Profesión del Ejército ante los estadounidenses,

junto con más oportunidades en las redes de apoyo para los profesionales del Ejército.

El capital social se formará de modo natural si la Profesión del Ejército mantiene su fortaleza en la siguiente década. Sin embargo, el desafío es detener los abusos de confianza antes de que erosione el capital social y, con ello, la Profesión del Ejército. El comprender los factores que impiden el capital social y ajustar las políticas y el liderazgo para fomentar los vínculos y normas de reciprocidad relacionadas con las redes sociales, desarrollará el capital social y fortalecerá la Profesión del Ejército. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Miles, Donna, "Army Post Sets Example, in Curbing Suicides, Preventable Deaths," *Armed Forces Press Service*, 15 de febrero de 2013, <<http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=119313>> (16 de febrero de 2013).
2. Putnam, Robert D. y Feldstein, Lewis M., *Better Together: Restoring the American Community* (Nueva York: Simon and Schuster, 2003), p. 2.
3. Woolcock, Michael, "The Rise and Routinization of Social Capital, 1988-2008," *Annual Review of Political Science* 13 (2010): págs. 471-72.
4. Putnam, Robert D., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton: Princeton University Press, 1993), p. 167.
5. Putnam, *Making Democracy Work*, págs. 170-171.
6. Putnam, Robert D., *Bowling Alone* (Nueva York: Simon and Schuster, 2000), p. 136.
7. Light, Ivan, "Social Capital's Unique Accessibility," *Journal of the American Planning Association* 70 (Primavera de 2004): 146.
8. Putnam, *Bowling Alone*, págs. 20-21.
9. Putnam, Robert D., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* págs. 172-73.
10. Block, Peter, *Community: The Structure of Belonging* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009), p. 3.
11. Putnam, *Bowling Alone*, págs. 22-23.
12. De Souza Briggs, Xavier, "Social Capital: Easy Beauty or Meaningful Resource," *Journal of the American Planning Association* 70 (Primavera de 2004): p. 152.
13. Putnam, *Bowling Alone*, p. 20.
14. Estlund, Cynthia, "Working Together" (Oxford University Press: Presidio, 2003), p. 7.
15. Estlund, págs. 4, 13-14.
16. Putnam, *Bowling Alone*, págs. 86, 91.
17. Rahn, Wendy M. y Transue, John E., "Social Trust and Value Change: The Decline of Social Capital in American Youth, 1976-1995), *Political Psychology*, 19 (1998): págs. 546, 561.
18. Putnam, *Bowling Alone*, p. 140.
19. Rahn y Transue, p. 551.
20. Orłowski, Alexander P., "Television Consumption and Civic Engagement Among 15 to 25 Year Olds," *The Center for Information & Research on Civic Learning & Engagement* (2007), p. 6.
21. Rosen, Christine, "Virtual Friendship and the New Narcissism," *The New Atlantis*, 2007, p. 31.
22. Bishop, Bill, "The Big Sort" (Boston: Mariner Books, 2009), p. 308.
23. Putnam, *Bowling Alone*, págs. 308-309, 327, 333.
24. Dempsey, Martin, "We Are Not Elected to Serve," *Air Force Reserve Command*, <<http://www.afrc.af.mil/news/story.asp?id=123307448>> (24 de marzo de 2013).
25. Cuartel General, Departamento del Ejército, *The Army Profession*, (Fuerte Leavenworth, 2012), ix, p. 1-1.
26. Putnam, *Making Democracy Work*, págs. 88, 167, 174.
27. *The Army Profession*, p. 1-2.
28. Powell, Colin, *My American Journey* (Nueva York: Random House, 1995), p. 319.
29. El Centro de Liderazgo del Ejército, *2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, (Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, 2012), p. 5.
30. Dempsey, Martin E., *Mission Command White Paper*, (Washington DC, 3 de abril de 2012), p. 5.
31. "Family Readiness Group," *Army OneSource*, <<https://www.mymyonesource.com/familyprogramsandservices/familyprograms/familyreadinessgroup-frg/default.aspx>> (24 de marzo de 2013).
32. "Welcome to Army Community Service," *MWR*, <<http://www.fortcampbellmwr.com/acs/index.html>> (24 de marzo de 2013).
33. Fatara, Richard J.; Marshall-Mies, Joanne C. y Westhuis, David J., "Ground-breaking Study Confirms Army Morale, Recreation, and Welfare Programs Directly Linked to Soldier Readiness and Retention," *FMWRC*, p. 1.
34. Marshall, hijo, Tyrone C., "Trust Keeps Troops, Communities Together, Dempsey Says," *American Forces Press Service*, <<http://www.jcs.mil/newsarticle.aspx?ID=11107>> (24 de marzo de 2013).
35. *The Army Profession*, ix.
36. "Kiwanis Club honors Fort Campbell soldiers," *The EaglePost*, <[http://www.theeaglepost.us/community/article\\_0b4d3461-e9eb-5530-baab-b6b46814a817.html?mode=image&photo=0](http://www.theeaglepost.us/community/article_0b4d3461-e9eb-5530-baab-b6b46814a817.html?mode=image&photo=0)> (24 de marzo de 2013).
37. "Local Community," *Fort Drum*, <[http://www.drums.army.mil/AboutFortDrum/Pages/LocalCommunity\\_lv2.aspx](http://www.drums.army.mil/AboutFortDrum/Pages/LocalCommunity_lv2.aspx)> (24 de marzo de 2013).
38. *The Army Profession*, p. 4-1.
39. *Ibid.*
40. Frederick, Jim, *Black Hearts* (Nueva York: Harmony Books, 2010), xx.
41. El Centro de Liderazgo del Ejército, págs. 44, 48.
42. *The Army Profession*, p. A-1-A-2.
43. *Ibid.*, A-2
44. Starr, Barbara, "Pentagon reports record number of suicides," *CNN*, <<http://www.cnn.com/2013/01/15/us/military-suicides>> (26 de

marzo de 2013).

45. Task Force on the Prevention of Suicide by Members of the Armed Forces, *The Challenge and the Promise: Strengthening the Force, Preventing Suicide and Saving Lives* (Washington DC: Departamento de Defensa, August 2010), p. 16.

46. Putnam, *Bowling Alone*, págs. 264-65.

47. SHARP: Departamento de Defensa, *Army Annual Report on Sexual Assault, Fiscal Year 2011* (Washington DC, 2012), p. 32,

48. Michelle Tan and Joe Gould, "Army wants to rid top ranks of toxic leaders," *Army Times*, <<http://www.armytimes.com/news/2011/07/army-wants-to-rid-ranks-of-toxic-commanders-073111w/>> (26 de marzo de 2013).

49. El Centro de Liderazgo del Ejército, p. 26.

50. *The Army Profession*, p. 4-3

51. El Centro de Liderazgo del Ejército, págs. 27-28.

52. Comité de Fuerzas Armadas del Senado, *Hearing to Receive Testimony on the Impacts of Sequestration and/or A Full-Year Continuing Resolution on The Department of Defense*, 113º Congreso, 1ª Sesión, 2012, p. 10.

53. *The Army Profession*, ix.

54. Bumiller, Elisabeth, "Shrinking the Army, but Slowly, Just in Case," *NYTimes*, <<http://atwar.blogs.nytimes.com/2012/02/22/shrinking-the-army-but-slowly-just-in-case/?ref=rayodierno>> (26 de marzo de 2013).

55. Comité de Fuerzas Armadas del Senado, p. 9.

56. Harrell Margaret C. y Berglass, Nancy, "Losing the Battle: The Challenge of Military Suicide Policy Brief," *Center for New American Security*, octubre de 2011, p. 4.

57. Cohen, Don y Prusak, Laurence, "In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work" (Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts, 2001), p. 141.

# La erosión de la confianza y corrosión de la identidad

Coronel John A. Vermeesch, Ejército de EUA

*Ninguna profesión puede sobrevivir si pierde la confianza de sus clientes y, hoy en día, el Ejército tiene mucho que hacer para restaurar su credibilidad como una institución autorreguladora.*

—Don Snider, PhD

EN LA ACTUALIDAD, la advertencia del Profesor Don Snider al Ejército en el número de 2004 del libro *The Future of the Army Profession* [El futuro de la Profesión del Ejército] es más relevante que nunca. En los dos últimos años, el Ejército ha estudiado y debatido lo que significa ser una profesión y qué califica a las personas como profesionales. El Ejército se ha esforzado por mantener su estatus profesional en calidad de institución y evitar convertirse en solo otra burocracia gubernamental. Sin embargo, la tarea crucial que se avecina requiere que el Ejército identifique las futuras amenazas a la profesión y protegerse contra las mismas. En el presente artículo, se aborda dicha tarea. Se identifican los desafíos que enfrenta la profesión del Ejército al 2020 y más allá y, se hacen recomendaciones para superarlos. Las amenazas principales a la profesión del Ejército en la siguiente década son la erosión de la confianza del pueblo estadounidense junto con una corrosión de la identidad entre los soldados profesionales del Ejército.

Hay una creciente brecha entre los civiles que controlan las Fuerzas Armadas y los oficiales que las lideran, producido por una opinión cada

vez más fuerte de que el cuerpo de oficiales no controla ni mantiene los estándares legales y éticos de la institución. Algunos Generales del Ejército empeoran esta percepción al perpetrar los mismos delitos que se les ha encomendado controlar. Si bien todavía no han sido completamente puesto de manifiesto en las opiniones del público estadounidense, las pruebas de esta pérdida surgen rápidamente en la forma de llamados, tanto del Poder Ejecutivo como el Poder Legislativo, por la estrecha supervisión de las autoridades civiles del Ejército.

La amenaza de la pérdida de la confianza, en sí, es significativa y se agrava por la corrosión de la identidad profesional en el segmento del cuerpo de oficiales que entra en su fase de líderes de mayor jerarquía. En su papel como administradores de la profesión, estos líderes, hoy en día, inhiben su capacidad de desarrollar el futuro de la profesión y socializar a la siguiente generación de soldados y líderes.

Estas dos posibles amenazas, la erosión de la confianza y la corrosión de la identidad profesional, son, en sí, desafíos significativos. Sin embargo, en el contexto de un ambiente volátil, indefinido, complejo y ambiguo del siglo XXI, estas amenazas podrían resultar en graves daños al apresto de las fuerzas. En el contexto de un inminente período de reducción de recursos, el Ejército debe encontrar soluciones eficaces para impedir la burocratización de la institución y su debilitamiento como profesión.

---

*El Coronel John Vermeesch es el Subdirector del Centro de la Profesión y Ética del Ejército. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA, una Maestría de la Universidad de Long Island*

*y otra Maestría de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Previamente, sirvió en calidad de comandante de batallón en dos despliegues a Irak.*



(Lisa Daniel, American Forces Press Service)

De izquierda a derecha: El Representante Michael Turner del estado de Ohio, el General Martin E. Dempsey, Jefe del Estado Mayor Conjunto, el entonces Secretario de Defensa Leon E. Panetta y la Representante Loretta Sánchez del estado de California, participan en una rueda de prensa en la Cámara de Representantes en Washington, D.C., 16 de abril de 2012.

## El Ejército como profesión

Los oficiales de mayor jerarquía del Ejército previeron que el propósito de la campaña sería facilitar “un diálogo en todo el Ejército sobre la profesión militar”.<sup>1</sup> Estos líderes llevaron a cabo un nuevo estudio del Ejército como profesión y los efectos que una década de guerra había surtido en la misma. La campaña buscó contestar tres preguntas cruciales:

- ¿Qué significa para el Ejército ser una profesión?
- ¿Qué significa ser un soldado profesional?
- Después de nueve años de guerra, ¿cómo están logrando estas aspiraciones los profesionales individuales y la profesión?<sup>2</sup>

La campaña, encabezada por el Centro de la Profesión y Ética del Ejército (CAPE, por sus siglas en inglés), contestaron estas preguntas y proporcionaron importantes definiciones y conceptos que forman la base conceptual del trabajo delineado

en el capítulo 2 de la Publicación Doctrinal del Ejército 1 (ADP 1), *The Army* y la Publicación Doctrinal de Referencia del Ejército 1 (ADRP 1), *The Army Profession*. Las dos publicaciones constituyen el estándar establecido mediante el cual el Ejército se auto evalúa como profesión.

En la ADRP 1, se describe cuatro aspectos que se deben lograr para que un empleo sea considerado una profesión. En primer lugar, debe proporcionar un servicio indispensable a la sociedad, que la propia sociedad no puede proporcionar, pero que la sociedad necesita para florecer. En segundo lugar, debe proporcionar un servicio al trabajar con conocimientos abstractos y prácticas desarrolladas en la pericia humana. Pocas veces, este tipo de trabajo es rutinario y, por lo regular, toma muchos años de estudio y aprendizaje experimental para dominarlo. Se mide a través de la eficacia, no la eficiencia. En tercer lugar, una profesión debe ganar y mantener la confianza de sus clientes a

través de un uso ético de su pericia. Por último, basado en las relaciones de confianza con los clientes, éstos deben otorgar la autonomía relativa a la profesión en el uso de su arte y pericia. Ellos prevén que la profesión constantemente ejerce el juicio discrecional a medida que los profesionales individuales se regulan en la profesión.<sup>3</sup>

En la ADRP 1, también se describe las características esenciales de la profesión el Ejército.<sup>4</sup>

- Fiabilidad.
- Competencia militar.
- Servicio honorable.
- Espíritu de solidaridad
- Administración de la profesión.

El pueblo estadounidense *confía* en el Ejército como profesión. La fiabilidad siempre ha sido la base de la relación entre el Ejército y el pueblo estadounidense.<sup>5</sup> Según lo describe Snider, “Debido a esta relación, el pueblo estadounidense le otorga un gran nivel de autonomía al Ejército para crear sus conocimientos expertos y regular el uso de dichos conocimientos por sus individuos profesionales. Los empleos no profesionales no gozan de una autonomía similar”.<sup>6</sup>

En el Ejército, la *competencia militar* es igual al “diseño, generación, apoyo y uso ético del poder terrestre”.<sup>7</sup> El *servicio honorable* alude al hecho de que el Ejército existe para apoyar y defender la Constitución y el sistema de vida estadounidense. Los profesionales del Ejército lo hacen a través de adherencia a los valores del Ejército.<sup>8</sup> El *Espíritu de solidaridad* se refiere al vínculo que existe entre los profesionales del Ejército que proporciona un propósito común y persistencia para superar obstáculos y ganar guerras. En último lugar, la *administración* de la profesión se refiere al Ejército como “responsable porque no solo se le requiere cumplir las misiones de hoy en día con los recursos disponibles, sino también las misiones del futuro para garantizar que la profesión siempre sea capaz de cumplir toda misión que nuestra Nación nos encomiende”.<sup>9</sup> Siempre que los líderes, soldados y civiles del Ejército mantengan su compromiso con estas cinco características, el Ejército seguirá siendo una profesión.

Para efecto del presente artículo, las siguientes presunciones son pertinentes: En primer lugar, el

Ejército es una profesión según las definiciones antes delineadas. En segundo lugar, según Snider y otros eficazmente han sostenido, que si bien el Ejército, inherentemente, es una profesión, también puede contar con muchas de las características de una burocracia. El desafío del Ejército para seguir siendo una profesión, debe ser el lograr un equilibrio entre las dos. Si erosiona la confianza, disminuye la autonomía y las Fuerzas Armadas se parecen más a una burocracia gubernamental obediente que una profesión.<sup>10</sup> El hecho de que “el Ejército [se esfuerza por ser]... una vocación compuesta de expertos certificados en el empleo ético de poder de combate terrestre, quienes sirven bajo la autoridad civil, encomendados a defender la Constitución y los derechos e intereses del pueblo estadounidense”, sugiere que el mismo aspira al profesionalismo.<sup>11</sup> Con esta aspiración definida, se puede examinar los desafíos directos al estatus “profesional” del Ejército.

### La erosión de la confianza

En la ADP 1, se dedica todo el segundo capítulo a una discusión de la profesión del Ejército y comienza con una definición de la profesión que se basa en la confianza entre los soldados individuales; la confianza entre soldados y líderes; la confianza entre los soldados, sus familias y el Ejército; y la confianza entre el Ejército y el pueblo estadounidense. Explica aún más la importancia de la disciplina en las unidades como un requisito fundamental en el desarrollo de dicha confianza.<sup>12</sup> De igual modo, El Jefe de Estado Mayor del Ejército, el General Raymond Odierno, enumera una de sus prioridades estratégicas como un perdurable “compromiso a la Profesión del Ejército, una invocación noble y desinteresada que se basa en el fundamento de la confianza”.<sup>13</sup> Además, describe los estándares estrictos y la disciplina, así como la integridad, entre los principios rectores más esenciales del Ejército.<sup>14</sup> Si se admite que la confianza es un factor indispensable, entonces, la profesión debe prestar atención cuando comienzan a surgir asuntos relacionados con la confianza.<sup>15</sup> Aparentemente, han comenzado a surgir. En una reciente discusión que tuvo lugar el Día de

los Líderes del Ejército en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, los cursantes claramente comprendieron que el Congreso se preocupa de la falta de disciplina en las Fuerzas Armadas. Algunos legisladores del Congreso recomiendan una suspensión de la autoridad bajo el Código de justicia militar (UCMJ, por sus siglas en inglés) para los comandantes militares por una percibida carencia de seriedad en el trato de actos de mala conducta. Si los comandantes pierden la capacidad de usar el UCMJ para imponer disciplina en la profesión, pierden la capacidad de auto regulación, uno de los cuatro aspectos de una profesión. Si el cliente pierde la confianza y comienza a suspender la autonomía de la profesión, la profesión toma otro giro hacia solo ser otra burocracia.<sup>16</sup>

El Ejército no carece de precedente histórico con respecto a la pérdida de autonomía por causa de la percepción de que no ejerce un buen juicio discrecional. La época de fines de la década de los años 90 proporciona un ejemplo del Ejército y la pérdida de la confianza por parte de sus clientes en relación con el maltrato de aprendices en el Campo de Prueba de Aberdeen.<sup>17</sup> El Congreso impuso el control externo. Dicha pérdida de confianza representó una pérdida de capital de las profesiones —“Si nosotros (el Ejército) perdemos la relación de confianza con el pueblo estadounidense, se desintegraría toda la estructura de nuestra profesión”.<sup>18</sup> El Ejército perdió la confianza como resultado del caso en Aberdeen y el Congreso tomó medidas.

En la última década, el Centro de Liderazgo Público de la Universidad de Harvard ha recolectado y publicado datos en su Índice de Liderazgo Nacional sobre el nivel de confianza que el pueblo estadounidense tiene con importantes sectores de la sociedad estadounidense. En 2010, los datos continuaron reflejando que “a pesar de una percibida crisis de la decreciente confianza... las fuerzas armadas siguen siendo el sector más respetado de nuestra sociedad”.<sup>19</sup> De igual modo, una encuesta de opinión pública de Gallup de 2012 reveló que 75% de estadounidenses depositan “mucho” confianza en las fuerzas armadas, más que cualquier otra profesión.<sup>20</sup>

Dichas estadísticas indican que la confianza que el pueblo estadounidense tiene con el Ejército todavía no es una preocupación, pero no es necesario considerar más que las recientes propuestas del Congreso para comprender que algunos integrantes del mismo pierden la confianza que le tienen al Ejército. Las recientes acciones del Poder Legislativo revelan las grietas en el fundamento de la confianza con las fuerzas armadas. Algunos integrantes del Congreso han perdido la confianza con las fuerzas armadas en cuanto a su capacidad de lidiar adecuadamente con la falta de disciplina y el pueblo estadounidense está cansado de leer historias de acosos sexuales, ritos de iniciación fuera de control y los problemas que tiene el Ejército con la prevención de suicidios. Por consiguiente, la autoridad constitucional toma medidas para proporcionar la supervisión necesaria sobre las fuerzas armadas a través de la legislación que limita la autonomía militar de auto regularse con respecto a estos asuntos. El Ejército, entre las otras instituciones armadas, parece ser el foco de los asuntos como el acoso sexual, los ritos de iniciación incontrolados y suicidios y, por lo tanto, tiene su parte de la culpa por la erosión de la confianza.

Las fuerzas armadas retienen aproximadamente un tercio de sus transgresores sexuales convictos. La Enmienda 3016 del Proyecto de Ley de la Política de Defensa de 2013, introducida por la Senadora Kirsten Gillibrand del estado de Nueva York, demuestra el nuevo interés del Congreso en este hecho. Fue fácilmente aprobada por el Senado y requiere que todo integrante de las Fuerzas Armadas convicto de violación, agresión sexual o sodomía forzosa sea administrativamente dado de baja si su sentencia todavía no incluye la destitución del servicio militar. Esto es solo el primero de muchas actas de supervisión destinadas a controlar las opciones de las fuerzas armadas en cuanto a cómo lidiar con delitos sexuales.<sup>21</sup> La legislación surge de la opinión de la Senadora Gillibrand que la “violencia sexual en las Fuerzas Armadas continúa ocurriendo a un ritmo alarmante”.<sup>22</sup> En principio, el Senado le manifestó a las Fuerzas Armadas en general y al Ejército en

particular, que ya no les tiene confianza en cuanto a su capacidad de resolver el problema.<sup>23</sup>

En la Cámara de Representantes, el Representante Speier del estado de California patrocinó el Acta de supervisión y prevención de agresiones sexuales (STOP, por sus siglas en inglés) en noviembre de 2011, con el objetivo de proporcionar la supervisión en los casos de agresión sexual. La propuesta exige la “remoción de autoridad de la cadena de mando para investigar las alegaciones de agresión sexual”.<sup>24</sup> Más allá del Acta STOP, en 2012, alegó el hecho de que se necesitan tomar aún más medidas, en una carta al Presidente del Comité de las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes declarando que “es imprescindible que el Congreso responsabilice a las Fuerzas Armadas y, en realidad, implemente una política de cero tolerancia como respuesta a dicho problema”.<sup>25</sup> Sin lugar a dudas, estas no son las palabras de una autoridad civil que confía que los militares se auto regulen.

La mayoría de las propuestas delineadas en los párrafos previos fueron formalizadas cuando el presidente Barack Obama las aprobó como parte del Acta de Autorización de Defensa Nacional de 2013.<sup>26</sup> Esto también indica una erosión de la confianza. La legislación destinada a limitar la capacidad de los comandantes militares de lidiar con acciones de desobediencia es algo fuera de lo común y las Fuerzas Armadas deben considerar esta supervisión del Congreso como prueba de que las Fuerzas Armadas están perdiendo la confianza de los civiles que las controlan.

Uno de los propósitos del UCMJ es conceder a los comandantes la capacidad de regular la profesión. Ofrece una serie de opciones para lidiar con delitos por medio del cual los profesionales ejercen el juicio discrecional y no, necesariamente, tienen que lidiar con todos los caso de la misma manera.<sup>27</sup> Si el Ejército quiere seguir siendo considerado una profesión, El Congreso debe permitirle auto regularse según los principios rectores de su propia ética.



(Ejército de EUA)

El Jefe de Estado Mayor del Ejército, general Ray Odierno, dice al Congreso que la agresión y acoso sexual no se toleraran en el Ejército, lo que atentamente escucha el general Martin Dempsey, Jefe del Estado Mayor Conjunto. Odierno dijo en la audiencia del 4 de junio de 2013 que el Ejército está tomando medidas para abordar el problema e impedir otros incidentes de agresión y acoso sexual. (Lisa Ferdinando, ARNEWS)

Las pruebas, hasta el momento, fácilmente podrían hacer creer que la reciente supervisión del Congreso solo está relacionada con las agresiones sexuales en las Fuerzas Armadas. Sin embargo, la senadora, Patty Murray, del estado de Washington introdujo un proyecto de ley similar con el objeto de revisar y arreglar los programas de salud mental y prevención de suicidios del Departamento de Defensa.<sup>28</sup> Se podría concluir que Murray y el resto del Senado de EUA que aprobó la enmienda, ha perdido la confianza en la capacidad de las Fuerzas Armadas para lidiar con el asunto por sí solas.

El Poder Ejecutivo del gobierno también muestra su poder de supervisión, al obligar a los líderes militares hacer una introspección franca en virtud de las acciones de desobediencia por parte de los integrantes de mayor jerarquía en la profesión militar, incluyendo notables Generales retirados. Según recientemente declaró el General Martin Dempsey, Jefe de Estado Mayor Conjunto, “Si en realidad somos una profesión... deberíamos resolverlo antes de que otra persona lo resuelva por nosotros.”<sup>29</sup> En las secuelas de falta de ética profesional por algunos de los líderes militares de mayor jerarquía, de hecho, advirtió que si las Fuerzas Armadas no ejercen control de las deficiencias éticas, aquellos que controlan a las mismas lo harán.

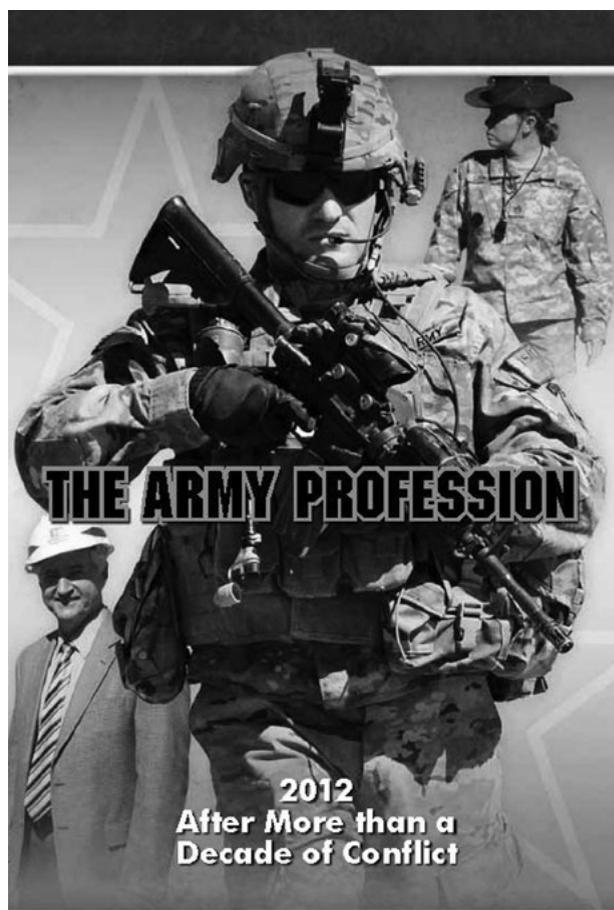
Al hacer esta declaración, el general Dempsey estaba respondiendo a la orientación del Secretario de Defensa de hacer una evaluación holística de los programas de entrenamiento ético de las Fuerzas Armadas a fin de determinar si estos programas concebidos para los oficiales de mayor jerarquía eran suficientes.<sup>30</sup> Estos hechos son pruebas de que la confianza del Poder Ejecutivo disminuye y la revisión de Dempsey de los estándares del entrenamiento ético es una iniciativa para rápidamente rellenar las nuevas grietas que se forman en la base de la confianza.

Como es el caso con todo fundamento, las grietas no simplemente se forman; más bien indican problemas éticos más profundos que necesitan ser tratados. Snider contiene con este punto, al declarar lo siguiente—

El cliente del Ejército, el pueblo estadounidense, puede determinar el grado en el cual el Ejército es una profesión y lo hará basado en los vínculos de confianza creados con el pueblo por medio de la manera eficaz y ética, con la cual el Ejército continúa desarrollando y usando sus capacidades.<sup>31</sup>

En otras palabras, la confianza del pueblo estadounidense es la sangre vital de la profesión. Si el Ejército pierde la confianza del pueblo, en consecuencia, la profesión dejará de existir.

Afortunadamente, a medida que el Ejército sigue adelante, ya posee sólidos mecanismos que ayudan a restaurar la confianza decreciente. Un resultado significativo de la Campaña de la Profesión del Ejército es la llegada en 2013 del programa de educación y entrenamiento, denominado “America’s Army—Our Profession” [El Ejército de EUA —Nuestra profesión], elaborado



El folleto de la Profesión del Ejército, publicado por el Centro de la Profesión y Ética del Ejército en 2012.

por el CAPE. El programa comenzó oficialmente en la Base Conjunta Langley-Eustis el 3 de enero de 2013, cuando el Comando de Adiestramiento y Doctrina presentó un taller de capacitación de formación profesional destinado a presentar el programa.<sup>32</sup> El sistema de educación incluye temas trimestrales que los líderes del Ejército tienen que discutir en sus unidades.<sup>33</sup> De octubre a diciembre de 2013, el cuarto trimestre se centra en la confianza, la base de la profesión. En este período, el Ejército destacará las relaciones basadas en la confianza tanto en la institución como con la sociedad en general.<sup>34</sup>

Mientras los líderes del CAPE desarrollan paquetes educacionales que abordan el tema de la confianza, deben incorporar escenarios basados en viñetas que demuestran cómo la mala conducta llega a ser el agente que erosiona la base de la confianza en el Ejército. Al desarrollar estos escenarios educacionales, cargados con valores, deben incorporar adecuados modelos pedagógicos, que probablemente requerirán la investigación inmediata sobre cómo emplear mejor dichos modelos.

Sin embargo, más allá del cuarto trimestre de 2013, el Ejército debe establecer la certificación en todos los aspectos de la profesión, incluyendo la confianza, como un requisito educacional. En la ADRP 1, *The Army Profession*, el manual doctrinal para la profesión, se garantiza que el Ejército habla con una sola voz en todos los programas de formación profesional.

Por otra parte, el Ejército debe aprovechar los conceptos de juego para adelantar los valores de la profesión. Si bien hay algunos módulos de entrenamiento ético de primera persona en un contexto de juego tal como el *Moral Combat* del CAPE, el Ejército debe avanzar aún más en esta estructura virtual.<sup>35</sup> Solo requiere mejoras en los escenarios para fusionar la educación ética con otros simuladores tales como los que se usan para los vehículos de combate y el entrenamiento de unidades pequeñas. En último lugar, los líderes de mayor jerarquía del Ejército deben dirigir las mejoras de los escenarios que obligan a los profesionales del Ejército a tomar decisiones basadas en los valores del entrenamiento colectivo en todo nivel.

De hacerse correctamente, se puede imaginar las discusiones en las post evaluaciones en los centros de entrenamiento de combate del Ejército que se centran no solo en las tácticas competentes, sino también en las convincentes decisiones éticas que mejoran el futuro de la profesión. Al incorporar estos métodos, el Ejército puede comenzar a sellar las grietas en la base de la confianza y garantizar que jamás vuelvan a aparecer.

### La corrosión de identidad

Contrario a la amenaza de la erosión de la confianza, la corrosión de la identidad profesional surge como otra amenaza a la profesión en la siguiente década. Un concepto que aparece de la Campaña de la Profesión del Ejército es la “renovación del aspecto inigualable de la identidad y papel que desempeñan los líderes estratégicos del Ejército —los Sargentos Mayores, Coroneles, Generales y los integrantes del Servicio Ejecutivo Superior [los civiles de mayor jerarquía del Departamento del Ejército] —como los administradores de la Profesión del Ejército”.<sup>36</sup>

Sin embargo, muchos de estos administradores no comprenden lo que significa ser un profesional de la manera que la emergente doctrina del Ejército lo define. No se consideran profesionales. Aún más preocupante, muchos de estos administradores no piensan que sea necesario redefinir al Ejército como profesión ni mantener su estatus profesional. Esta falta de comprensión profesional entre los emergentes líderes a nivel estratégico no debe sorprender, como mínimo, por dos razones, como mínimo.

En primer lugar, entre las conclusiones que surgieron de la publicación del *The Future of the Army Profession* en 2002 era la conclusión de que los oficiales subalternos no se consideraban profesionales.<sup>37</sup> Hoy en día, después de más de diez años, estos mismos Capitanes y Mayores de 2000 son los Tenientes Coroneles y Coroneles de 2013. Según la definición del Ejército, sí son administradores de la profesión, pero el Ejército ha hecho poco en los últimos diez años para incrementar el sentido de identidad profesional de este grupo. Luego de más de un año de estudio en

la Escuela de Comando y Estado Mayor, que solo incluyó un curso sobre el tema de liderazgo, este grupo recibió poca, o ninguna, educación formal sobre la identidad de la profesión. El enfoque en las guerras ha formado parte del problema.

Hay constancia que sugiere que esta deficiencia contribuye a la corrosión de identidad. Solo se necesita hablar con un grupo de Coroneles y plantear unas preguntas detalladas sobre la profesión. Esto llegó a ser aparente después del discurso de Snider ante la promoción de 2013 de la Escuela Superior de Guerra del Ejército— sus comentarios se centraron en los desafíos que enfrentan los líderes estratégicos del Ejército en cuanto a mantener una profesión militar durante las venideras reducciones en los gastos de la Defensa.<sup>38</sup> Las resultantes discusiones en los seminarios después de sus discursos revelaron que muchos de los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra consideraron el tema de poca importancia.

En una inminente época de recursos limitados, estos emergentes líderes estratégicos probablemente volverán a lo que aprendieron en la década de los 90. En esta época previa de recursos limitados, las prácticas comerciales eficaces de hacer más con menos llevó a una pérdida inicial de identidad profesional y otras tendencias burocráticas en primer lugar.<sup>39</sup> Posiblemente, para empeorar esta situación, muchos de los Generales de hoy en día eran los comandantes de batallón y brigada que ejecutaban estas prácticas en el último período de reducción de gastos de la defensa.

Este grupo de Coroneles carecen de identidad profesional y llevan la responsabilidad de crear los programas de formación que inculcarán los valores profesionales en la siguiente generación de líderes. El Ejército se da cuenta de que los integrantes de la Generación Milenaria serán las personas más influyentes en el Ejército de 2015 a 2024, tanto como los soldados experimentados como nuevos reclutas. En calidad de grupo, estos soldados son una generación diversa y desarticulada. Parecieran ser un grupo tolerante, pragmático, ambicioso y optimista. Creen en su influencia e identidad inigualable. Son inherentemente conocedores del mundo digital. Sin embargo, de más relevancia

al Ejército, sus valores no se alinean con los del Ejército y están en un proceso de cambio.<sup>40</sup>

En encuestas extensas con alumnos de escuelas secundarias, el Instituto de Ética Josephson declaró que más de 50 por ciento admite haber hecho trampa en exámenes y más de 55 por ciento admite haber mentido a un maestro acerca de algo de carácter significativo el año pasado.<sup>41</sup> Si bien estas tendencias han mejorado un poco en los años previos, indican significativos problemas con respecto a los valores de la juventud estadounidense. Además, según muchos dicen, la Generación del Milenio, por lo general, está impulsada, “más por un énfasis en los valores extrínsecos tales como el dinero, fama e imagen” y mucho menos por “los valores intrínsecos tales como la auto-aceptación, afiliación grupal y comunidad”.<sup>42</sup> Se debe prever de una manera razonable que esta brecha de valores continuará extendiéndose mientras que este grupo asciende en grado para liderar a las Fuerzas Armadas.

En 2014 el Ejército presentará su Memorándum de Objetivos de Programa que diagramará las decisiones sobre la futura asignación de recursos del Ejército para los siguientes seis años.<sup>43</sup> Esto significa que el Ejército tiene un año para elaborar sus conceptos iniciales con respecto al personal, entrenamiento y desarrollo del Ejército de 2020.

La primera condición relacionada con la corrosión de identidad, la falta de identidad profesional entre los administradores de la profesión, debe ser relativamente fácil de superar. El Ejército ya ha comenzado el antes mencionado programa de educación “America’s Army—Our Profession” en 2013. El programa incorpora el concepto de identidad. Si los líderes del Ejército de mayor jerarquía destacan la importancia de la profesión a sus administradores emergentes, estos guerreros probablemente internalizarán la importancia de comprender la profesión.

Una manera que el Ejército usa para destacar la identidad de líderes de mayor jerarquía es a través del desarrollo de un Simulacro Interactivo Experimental Virtual (VEILS, por sus siglas en inglés) automatizado. El programa se centra en la toma de decisiones éticas en el nivel de



(Ejército de EUA. Soldado Reese Von Rogatzs)

Soldados del 4º Equipo de Combate de Brigada Stryker, 2ª División de Infantería, marcha al Estadio de Soldados en la Base Conjunta Lewis-McChord, estado de Washington, 28 de julio de 2013 durante una ceremonia de bienvenida. Los soldados del 4º SBC se replegaron de un despliegue de nueve meses en Afganistán en apoyo a la Operación Enduring Freedom.

líder superior.<sup>44</sup> Todo escenario desarrollado proporciona dilemas realistas y les presenta a los participantes numerosos desafíos éticos. El Ejército debe continuar invirtiendo en el programa VEILS y rápidamente implementarlo. La participación debe ser un requisito para la certificación profesional conmensurativa con el servicio en el nivel de Coronel y superior en todo el Ejército. Además, el Ejército debe continuar invirtiendo en otros simulacros que ayudarán a certificar la identidad en toda la fuerza. El Ejército se da cuenta de que los “futuros aprendices preferirán las experiencias de aprendizaje independiente y tendrán una afinidad en el autodesarrollo y aprendizaje para el resto de sus vidas y preferirán las experiencias de aprendizaje colaborativas.<sup>45</sup> El ambiente virtual proporciona un lugar relativamente económico para producir estas experiencias.

El reclutar y retener a los futuros líderes requerirá adaptaciones especiales a los modelos

y prácticas tradicionales de formación de líderes del Ejército. El Ejército debe invertir en sus programas de desarrollo moral para superar los problemas de desvanecimiento de la moral y la racionalización entre los administradores profesionales e impedir una desconexión moral en la siguiente generación de líderes. En casi todos los casos de mala conducta, tanto en el Ejército como fuera, las personas comprenden las implicancias éticas de las situaciones en que se encuentran. Saben lo que se debe hacer, exhibir la intención de actuar éticamente, pero no lo hacen. Ellos racionalizan y se desconectan moralmente entre la intención y la acción para lograr la gratificación a corto plazo.<sup>46</sup> La investigación de Hannah y Sweeny demuestra que las mejoras de identidad moral tienen lugar a través de encuentros morales logrados mediante la sumersión en las “experiencias de desarrollo de los líderes que reflejan el mundo real, aún si son virtuales o

en directo”. También destacan la importancia de formar estas experiencias a través de la reflexión guiada de “mentores capacitados”.<sup>47</sup>

El Ejército también debe hacer una gran inversión en cómo capacitará a las futuras generaciones de líderes para continuar fomentando la identidad profesional. Por ejemplo, en el documento final sobre el tema de liderazgo del Ejército, la ADRP 6-22, *Army Leadership* debe dedicar más de cuatro párrafos al concepto de desarrollo de carácter.<sup>48</sup> Afortunadamente, el Ejército cuenta con una base sólida para comprender el desarrollo moral en *The U.S. Army Concept for the Human Dimension in Full Spectrum Operations 2015-2024*. En dicha publicación, se destaca la importancia de guiar y preparar a “oficiales y suboficiales en sus iniciativas para formar a soldados morales y éticos”.<sup>49</sup> Se dedica un capítulo completo al componente moral de la dimensión humana. El liderazgo del Ejército debe hacerlo un requisito de lectura para todo curso de suboficial de mayor antigüedad y todo oficial como parte del Curso de Especialización de Capitanes.

Más allá de la confianza de los clientes, los líderes y la capacitación de los mismos siguen siendo el factor vital que mantiene unida a la profesión. Según lo declara Snider, “el punto crítico aquí es que el liderazgo en el Ejército, especialmente la competencia y el carácter de sus líderes individuales en todo nivel, tanto uniformados como civiles, es el factor más influyente en el Ejército para ser y seguir siendo, una profesión.”<sup>50</sup> A medida que el Ejército se prepara para el futuro, sería muy conveniente prestar atención especial a los sistemas de capacitación de líderes y garantizar que estos programas incluyan certificaciones y educación relevante sobre el razonamiento moral y el desarrollo de carácter. Esto es esencial a medida que el Ejército se esfuerza por eliminar la corrosión de identidad y llenar las brechas en cuanto a los valores de la sociedad para el futuro de la profesión.

## Conclusión

Es evidente que el Ejército enfrenta grandes desafíos contra su estatus como una profesión en la siguiente década. Uno de dichos desafíos es la amenaza de la erosión de la confianza del cliente del Ejército, el pueblo estadounidense. El Ejército debe seguir siendo sumamente consciente de la erosión de la confianza demostrada con el incremento de la supervisión tanto por el Poder Legislativo como el Poder Ejecutivo del Gobierno y actuar decisiva y convincentemente para superarlo. Además, la profesión del Ejército tiene dificultades debido a la falta de sistemas de desarrollo de carácter para cerrar las brechas de valores entre el Ejército y la sociedad estadounidense. La buena noticia es que la Campaña de la Profesión del Ejército, iniciada en 2010 y que resultó en el programa de educación “America’s Army—Our Profession” de 2013, ha puesto al Ejército en el camino correcto para analizar minuciosamente las soluciones de todos estos desafíos. Además, estas amenazas todavía no han alcanzado el nivel de crisis y todavía tenemos el tiempo suficiente para implementar soluciones a fin de impedir el deterioro de la profesión. Sin embargo, el Ejército debe actuar en seguida y no debe dormirse sobre sus laureles. El Ejército debe actuar en seguida para moldear el futuro, porque lo exigen los presupuestos austeros y la inminente oleada de personas de la Generación Milenio en las filas. Si el Ejército desea seguir siendo una profesión, encontrará métodos en la siguiente década para incorporar las recomendaciones para superar las amenazas de la erosión de la confianza y la corrosión de la identidad como se sugiere en el presente artículo. Al Ejército, en su papel de sirviente leal a la Nación, no le queda otro camino que reforzar los principios que lo hace una profesión. El pueblo estadounidense depende del Ejército, como la fuente preeminente del poder terrestre de la Nación, en la actualidad y en el futuro, para proteger su seguridad nacional y ganar guerras.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. General Comandante, Comando de Adiestramiento y Doctrina, An Army White Paper: The Profession of Arms (West Point, Nueva York: Centro de la Profesión y Ética del Ejército, 8 de diciembre de 2010), Prefacio.
2. *Ibid.*, p. 1.
3. Army Doctrinal Reference Publication (ADRP) 1, The Army Profession (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 14 June 2013), vi-vii.
4. *Ibid.*, ix-x.
5. *Ibid.*, ix.
6. Snider, Don M., "Once Again, the Challenge to the U.S. Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession" *Strategic Studies Institute Professional Military Ethics Monograph Series 4* (febrero de 2012): p. 8.
7. ADRP 1, ix.
8. Los siete valores del Ejército son lealtad, deber, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad y valentía personal. Véase la ADRP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, agosto de 2012), págs. 3-1 a 3-3, para más información sobre cómo el Ejército define todos los valores.
9. ADRP 1, ix.
10. Snider, Don M., "The U.S. Army as Profession" en *The Future of the Army Profession Revised and Expanded—Second Edition*, Don M Snider, director de proyecto y Lloyd J. Matthews, editor (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 13.
11. General Comandante, Comando de Adiestramiento y Doctrina, An Army White Paper: The Profession of Arms, p. 4.
12. Army Doctrinal Publication (ADP) 1, The Army (Washington, DC: GPO, 17 de septiembre de 2012), págs. 2-2 a 2-8.
13. Odierno, Raymond T., *Marching Orders of the 38th Chief of Staff, U.S. Army*, (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, enero de 2012), p. 2.
14. *Ibid.*, p. 3.
15. Snider, "Once Again, the Challenge to the U.S. Army During a Defense Reduction", p. 19.
16. Burk, James, "Expertise, Jurisdiction, and Legitimacy of the Military Profession," en *The Future of the Army Profession Revised and Expanded—Second Edition*, Don M Snider, director de proyecto y Lloyd J. Matthews, editor (Boston: McGraw Hill, 2005), págs. 51-52.
17. Esta cita refiere a una investigación que reveló que los sargentos instructores en el Terreno de Prueba Aberdeen estaban "sistemáticamente abusando a los aprendices". El asunto ocurrió a largo plazo y fue extenso y dado que "el Ejército no se reguló la adherencia a una ética adecuada, el Congreso aprobó la legislación con lenguaje muy específico sobre cómo entrenar y liderar a nuestros soldados". Esto y otros incidentes similares, tales como maltrato de detenidos y muertes ilegales o indiscriminadas de no combatientes, también pueden agotar la reserva de confianza del Ejército. La cita y esta información fueron publicadas en General Comandante, Comando de Adiestramiento y Doctrina, An Army White Paper: The Profession of Arms (West Point, Nueva York: Centro de la Profesión y Ética del Ejército, 8 de diciembre de 2010), p. 8.
18. *Ibid.*
19. Reed, George E. "Threats to the Profession of Arms," *Defense Policy Journal*, 28 de febrero de 2011, <http://www.defensepolicy.org/2011/george-reed/threats-to-the-profession-of-arms> (17 de septiembre de 2012).
20. Encuesta Gallup, "Confidence in Institutions," junio de 2012, <http://www.gallup.com/poll/1597/Confidence-Institutions.aspx> (2 de enero de 2013).
21. Maze, Rick, "Senate Cracks Down on Sex Assaults in Military," *The Navy Times*, 28 de noviembre de 2012, [www.navytimes.com/mobile/news/2012/11/military-sex-assaults-senate-troops-discipline](http://www.navytimes.com/mobile/news/2012/11/military-sex-assaults-senate-troops-discipline) (13 de diciembre de 2012).
22. Cox, Ramsey, "Senate Passes Amendments on Sexual Violence, Mental Health in the Military," *The Hill*, 28 de noviembre de 2012, <http://thehill.com/blogs/floor-action/senate/269911-senate-amendment-on-sexual-violence> (13 de diciembre de 2012).
23. *Ibid.*
24. Hamedy, Sava, "Sexual Assaults Taint Military, as Congress Turns up Heat on Pentagon to Deal with Problem," *BU Washington News Service*, julio de 2012, <http://buwashingtonnews.com/2012/07/26/sexual-assaults-taint-military-as-congress-turns-up-heat-on-pentagon-to-deal-with-problem/> (30 de octubre de 2012).
25. *Ibid.*
26. *Invisible No More*, "National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2013 Wrap-Up," 4 de enero de 2013, [http://www.notinvisible.org/ndaa\\_fy\\_2013](http://www.notinvisible.org/ndaa_fy_2013) (22 de enero de 2013).
27. Como ejemplo del juicio discrecional con relación a delitos sexuales, un comandante dado podría pensar que una mujer soldado de 18 años de edad, que aparte de eso es un buen soldado, que agarra la nalga de uno de sus pares machos en una fiesta, no merece en mismo trato de acuerdo con el UCMJ que un sargento instructor que viola a una de sus reclutas en una unidad de entrenamiento básico del Ejército. Según el UCMJ, los dos son delincuentes sexuales y de acuerdo con la nueva legislación, los dos casos serían juzgados de la misma manera.
28. Esta legislación específica busca estandarizar los programas en todas las instituciones militares y es una iniciativa para reducir la tasa alarmante de suicidios militares que "no ha disminuido a pesar de grandes inversiones en nuevos programas y esfuerzos de divulgación en todas las instituciones militares". Esta cita e información fueron publicadas en: Ashton, Adam, "Senate Passes Murray Measure to Reform Defense Suicide Prevention Programs," *The News Tribune* 5 de diciembre de 2012, <http://blog.thenewstribune.com/military/2012/12/05/senate-passes-murray-measure-to-reform-defense-suicide-prevention-programs/> (13 de diciembre de 2012).
29. Shanker, Thom y Bumiller, Elisabeth, "Pentagon to Review Ethical Standards," *New York Times*, 15 de noviembre de 2012, [www.nytimes.com/2012/11/16/world/panetta-and-general-dempsey-to-review-military-ethics.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/11/16/world/panetta-and-general-dempsey-to-review-military-ethics.html?_r=0), (19 de diciembre de 2012).
30. *Ibid.*
31. Snider, "Once Again, the Challenge to the U.S. Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession," p. 4.
32. Robinson, Amy L., "TRADOC talks America's Army—Our Profession" 10 de enero de 2013, <http://www.army.mil/article/94114/> (22 de enero de 2013).
33. El plan de educación trimestral "America's Army—Our Profession" ordena que en el primer trimestre de 2013, se concentrará en los estándares y disciplina, haciendo lo correcto en toda situación y los aspectos de la profesión que distinguen el Ejército de la vida común. En el segundo trimestre, se abordará las costumbres, cortesías y tradiciones y el sostenimiento del espíritu de cuerpo y la administración de la profesión. En el tercer trimestre, el tema discutirá la pericia y lo que significa ser un profesional certificado del Ejército. Esta información fue publicada en: General de División Davis, hijo, Gordon B. "Skip," y Coronel Peterson, Jeffrey D., "America's Army—Our Profession," *Military Review* (enero-febrero de 2013): págs. 45-47.
34. *Ibid.*, p. 47.
35. Estudio de Juegos del Ejército para CAPE, "Moral Combat" (West Point, Nueva York, Centro de la Profesión y Ética del Ejército, 29 de noviembre de 2009) <<https://milgaming.army.mil/Entrance/Product.aspx?prodctid=2>> (27 de enero de 2013). Esta página cibernética requiere una tarjeta de acceso común para acceder los

juegos y, por lo tanto, solo está disponible a personal del Departamento de Defensa.

36. Snider, "Once Again, the Challenge to the U.S. Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession," iv.

37. Snider, "The U.S. Army as Profession," en *The Future of the Army Profession Revised and Expanded*, p. 3.

38. Snider, Don M., "The Challenge for Army Strategic Leaders: To Maintain the Army as a Military Profession during the Defense Reductions," discurso, Carlisle Barracks, Pensilvania, 15 de octubre de 2012, citado con permiso del autor.

39. *Ibid.*

40. Cuartel General, Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, Panfleto 525-3-7 del TRADOC, *The U.S. Army Concept for the Human Dimension in Full Spectrum Operations 2015-2024* (Washington, DC: GPO, 11 June 2008), p. 4.

41. Instituto de Ética Josephson, "For the First Time in a Decade, Lying, Cheating, and Stealing among American Students Drops," Los Ángeles, California, 20 de noviembre de 2012, <http://charactercounts.org/pdf/reportcard/2012/ReportCard-2012-PressRelease-HonestyIntegrityCheating.pdf> (8 de febrero de 2013).

42. Healy, Michelle, "Millennials Might Not be So Special After All, Study Finds," USA Today, 15 de marzo de 2012 <http://usatoday30.usatoday.com/news/health/wellness/story/2012-03-15/Millennials-might-not-be-so-special-after-all-study-finds/53552744/1> (29 de enero de 2013).

43. "Department of Defense Planning, Programming, Budgeting, and

Execution (PPBE) Process, Army Planning, Programming, Budgeting, and Execution (PPBE) Process, Executive Primer," <http://www.acqnotes.com/Attachments/Army%20PPBE%20Executive%20Primer.pdf> (6 de enero de 2013).

44. El autor, Coronel Vermeesch, fue participante voluntario en un programa de validación de VEILS en la Escuela Superior de Guerra del Ejército a principios de diciembre de 2012. Los participantes realizaron ejercicios como, ya sea, funcionario ejecutivo civil, un Coronel del Ejército que servía en el Estado Mayor del Departamento del Ejército, un General de Brigada a cargo de una fuerza de tarea conjunta de asistencia humanitaria en África, o como un Sargento Mayor de Comando a nivel superior.

45. Cuartel General, Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, *The U.S. Army Concept for the Human Dimension*, p. 28.

46. Hannah, Sean T. y Sweeney, Patrick J., "Frameworks of Moral Development and the West Point Experience: Building Leaders of Character for the Army and the Nation," en *Forging the Warrior's Character, Moral Precepts from the Cadet Prayer*, Don M. Snider Director de Proyecto y Lloyd J. Matthews, editor (Sisters, Oregon: Jerico LLC, 2007), págs. 127-59.

47. *Ibid.*, p. 156.

48. ADRP 6-22, págs. 3-5 a 3-6.

49. Cuartel General, Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, *The U.S. Army Concept for the Human Dimension*, p. 19.

50. Snider, "Once Again, the Challenge to the U.S. Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession," p. 7.

# El Lapso de la Confianza

## ¿Cómo están siendo socavados los cimientos de nuestra profesión?

Mayor Joshua Glonek, Ejército de EUA

**C**UANDO EN 1973 terminó la participación directa de las fuerzas terrestres estadounidenses en Vietnam, algunos soldados volvieron a casa para ser menospreciados y olvidados por sus compatriotas. Muchos de los soldados que fueron denigrados por su participación en dicha guerra se vieron obligados a servir por la conscripción. La confianza pública se encontraba en el nivel más bajo, con muchos ciudadanos que culpaban tanto al Ejército como a las autoridades civiles encargadas de formular las políticas, cuyas órdenes estaba llevando a cabo el Ejército.<sup>1</sup> Las divisiones raciales entre los soldados, el desenfrenado uso de drogas y el deficiente liderazgo persistieron en el Ejército, incluso, después del término de la guerra. Al darse cuenta de la necesidad de cambios significativos, el Ejército se convirtió en una fuerza de voluntarios y llevó a cabo importantes modificaciones en sus métodos de entrenamiento, sistemas de armas y doctrina.

El entonces Jefe de Estado Mayor del Ejército, general William Westmoreland comenzó la tarea de reparación del problemático Ejército de la época de Vietnam. El foco de sus reformas fue lo que llamó “profesionalismo” que implicaba llevar a cabo mejoras en el entrenamiento, educación y competencia individual y organizacional.<sup>2</sup> En las dos décadas que siguieron, el Ejército trabajó arduamente para mejorar su profesionalismo y para la década de 1990, el Ejército se había establecido

como una de las profesiones más respetadas del país. Fundamentales para este resurgimiento de la profesión del Ejército fue el establecimiento de la confianza, la confianza entre el Ejército y el pueblo estadounidense y, la confianza en el Ejército entre sus soldados y líderes. A medida que se contempla el futuro del Ejército de 2020 y más allá, se debe analizar el estado actual de la confianza en nuestra profesión. Sostengo que la confianza por la que nuestro Ejército ha tan arduamente trabajado, ha mermado en los últimos 12 años de guerra y debemos detener la erosión antes de que socave a la fuerza.

Numerosos líderes del Ejército se han dado cuenta de la necesidad de reorientar y reciclar a nuestra fuerza en cuanto a qué significa ser un integrante de la profesión del Ejército. Las campañas de la profesión de las Armas dirigida por el general Martin Dempsey en 2011, oficialmente comenzaron esta discusión.<sup>3</sup> Ahora, con la guerra de Irak finalizada y la guerra de Afganistán que aparentemente llega a su fin, es el momento para resolver nuestros defectos profesionales antes que sea demasiado tarde. No hay nada mejor que comenzar con el cimiento de nuestra profesión —la confianza.

### Cuán importante es la confianza

El jefe de Estado Mayor del Ejército, general Raymond Odierno, se refiere a la confianza como

---

*El mayor Joshua Glonek se desempeña en calidad de instructor en el Departamento de Ciencias Sociales en la Academia Militar de EUA (USMA), West Point. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la USMA y*

*una Maestría en Política Pública de la Universidad de Chicago. Además, se desempeñó como líder de pelotón en Irak y comandante de compañía en Afganistán.*

el *Sine Qua Non* o, el componente esencial de nuestra profesión de las Armas.<sup>4</sup> En la doctrina del Ejército se define la confianza como “una dependencia garantizada en el carácter, capacidad, destreza fortaleza, o confianza en alguien o algo”.<sup>5</sup> A fin de que nuestra profesión sea eficaz, debe haber confianza entre los soldados y sus líderes y, entre el Ejército y la Nación. Esta confianza no se nos ha dado sencillamente por usar el uniforme, más bien, la misma se gana al convertirnos en expertos en nuestra profesión y demostrar la valentía moral que adecuadamente refleja los valores del pueblo estadounidense. La confianza que nuestra profesión ha ganado no es algo que damos por sentado. Nuestra historia, a veces, nos permite reflexionar sobre los tiempos en que nuestra profesión no estaba en alta estima. No queremos regresar a esos tiempos, ni considero que necesariamente estamos en peligro, pero en calidad de profesional, debemos aspirar a obtener los más altos niveles de confianza, tanto dentro como fuera del Ejército. Toda degradación de esta confianza, independientemente de cuán pequeña, puede ser perjudicial. Si bien los cambios marginales debido a lo que se podría considerar insignificantes “incidentes aislados”, con el tiempo, el efecto acumulativo tendrá sus consecuencias.

Un declive en la confianza que existe entre los soldados y sus líderes disminuye la eficacia del Ejército. Según lo que escribió el general Robert Cone: “Si nuestra confianza, en calidad de líderes, se pierde con nuestros subalternos, no podemos efectivamente llevar a cabo la misión y definitivamente la misma fracasaría”.<sup>6</sup> Los soldados que no confían en sus líderes se sienten obligados a cumplir las órdenes por temor a las consecuencias. Esto resulta peligroso para cualquier organización, especialmente, una en el que su negocio es luchar en las guerras. Los soldados solo motivados por la amenaza de castigo sopesarán el castigo de rehusarse a cumplir las órdenes contra las consecuencias de obedecerlas.

Si el soldado cree que hay un gran riesgo personal si cumple las órdenes, entonces podría concluir que sería mejor aceptar la medida disciplinaria que seguir la orden y correr el peligro de resultar

herido o muerto.<sup>7</sup> Sin embargo, los soldados que han desarrollado una fuerte confianza en sus líderes toman medidas hacia el logro de la misión, independientemente del peligro personal que enfrentan. Están seguros de que sus líderes son competentes, que la misión es fundamental y que sus líderes han tomado todas las medidas disponibles a fin de minimizar el riesgo para sus soldados.

La falta de confianza entre el Ejército y los ciudadanos estadounidenses solo puede ser nociva. La existencia de una fuerza de voluntarios eficaz solo es posible si los estadounidenses se sienten seguros de unirse a la profesión del Ejército que les permite formar parte de una institución que se preocupa por sus integrantes mientras defiende a la Nación. El Presidente y el Congreso confían en nuestra ética y eficacia para otorgarnos la autonomía y recursos necesarios a fin de luchar y ganar.<sup>8</sup> Si perdemos la confianza de los ciudadanos estadounidenses, entonces también perderemos el apoyo de nuestros líderes civiles, lo que nos dificulta aún más cumplir con nuestra obligación de defender a la Nación y a la Constitución según juramos hacerlo.

### **Las relaciones cívico-militares**

Los líderes civiles, debidamente elegidos por el pueblo, poseen la máxima autoridad sobre el Ejército.<sup>9</sup> Este concepto del control civil sobre las fuerzas armadas se deriva de nuestra Constitución y es esencial para mantener una relación eficaz entre el Ejército y la Nación. Como expertos en operaciones militares, tenemos la obligación de asesorar a nuestros líderes civiles en asuntos relevantes para la seguridad nacional. Sin embargo, como líderes del Ejército, debemos comprender las limitaciones del proceso político en el que operamos. Según afirma Samuel Huntington en su teoría de las relaciones cívico-militares, el control civil objetivo de las fuerzas armadas permite que haya esta relación mediante la creación del cuerpo de oficiales, sumamente profesionales, que está listo para cumplir los deseos de cualquier grupo de autoridad civil que garantiza una autoridad legítima en el Estado.<sup>10</sup> Los profesionales militares



(Archivos Nacionales, 2987665)

El presidente Lyndon B. Johnson, acompañado por el general William Westmoreland, condecora a un soldado, Bahía Cam Rahn, Vietnam, 26 de octubre de 1966.

deben comprender y respetar esta relación. El no apoyar al liderazgo civil o establecer un clima de insolencia hacia los funcionarios electos se considera insubordinación y contrario a nuestras normas profesionales.

El más reciente y prominente caso de colapso de nuestras normas para las relaciones cívico-militares resultó en la renuncia del general Stanley McChrystal, comandante de la Fuerza de Seguridad y Asistencia en Materia de Seguridad. En 2010, la revista *Rolling Stone* anónimamente publicó un artículo que citaba a los ayudantes del general McChrystal en donde criticaban al presidente Barack Obama y su equipo.<sup>11</sup> En el artículo se representó un clima en el que tanto el general McChrystal como su Estado Mayor mostraron insubordinación hacia la administración de Obama porque consideraron que el Presidente no era lo suficientemente competente para administrar eficazmente la guerra

en Afganistán. Si bien la veracidad de la historia se ha puesto en duda, McChrystal ha afirmado que “indistintamente de cómo juzgué la imparcialidad y exactitud de la historia, la responsabilidad era mía.”<sup>12</sup> Pocas horas después de la publicación del artículo, el general McChrystal estaba en un avión rumbo a Washington para entregarle al Presidente su renuncia.

Independientemente de cuán fuera de contexto pudieron estar estas afirmaciones hechas por el Estado Mayor del general McChrystal, el artículo publicado por la revista *Rolling Stone* destacó una tensión que existía entre el Ejército y sus autoridades civiles en cuanto a cómo ejecutar mejor una guerra que cada vez más se tornaba impopular para los estadounidenses. Estos tipos de desacuerdos públicos son perjudiciales para las relaciones cívico-militares y socavan la confianza que existe entre el Ejército y la Nación.



(Ejército de EUA)

Segundo teniente, Omar Vásquez, 2º Escuadrón, 3º Regimiento de Caballería Blindada, señala dónde estarán colocados los blancos para el entrenamiento de las tropas del Ejército Iraquí con el 2º Escuadrón, 3º Regimiento de Caballería Blindada, Wasit, Irak, 20 de octubre de 2010.

Una insubordinación menos abierta hacia las autoridades civiles puede dañar las relaciones cívico-militares. El no ofrecer un liderazgo civil con una suficiente variedad de opciones es una manera en que los líderes pueden fomentar su curso de acción deseado. En 2009, se hizo evidente que existía una rencilla entre algunos líderes militares y la administración de Obama. Una serie de filtraciones a los medios de comunicación, las cuales revelaron la postura del Ejército en cuanto a que era necesario un mayor número de tropas para lograr el éxito en Afganistán, hizo que algunos en la administración alegaran que los militares intentaban acorralar al Presidente durante el proceso de revisión de estrategia.<sup>13</sup> Si bien, las opiniones de los militares profesionales son vitales para el desarrollo de la política eficaz de seguridad nacional, los líderes militares deben comprender que, en última instancia, la decisión final descansa en las manos del Presidente. Toda

medida que de la apariencia de que el Ejército está intentando manipular este proceso, diluye la credibilidad del consejo dado por los oficiales militares y socava la confianza entre los civiles y líderes militares.

En calidad de profesionales militares, contamos con un conjunto singular de experiencia de gran valor para los encargados de elaborar las políticas quienes formulan y ejecutan la política de defensa, pero debemos evitar tomar una medida incoherente o contraria a las decisiones que, por último, toman nuestros líderes civiles. En 2010, el documento oficial elaborado sobre este concepto en el cual se estipula que los “Profesionales militares... también deben desarrollar el juicio para reconocer cuándo los límites del proceso de toma de decisiones pueden ser sobrepasados. Cuando los actos de disidencia los llevan más allá de la representación y asesoría en la fomentación de las políticas o, incluso, del disentimiento público,

deben darse cuenta de que han sobrepasado los límites de su rol de uniformados y han exhibido comportamientos que, potencialmente, minan la autoridad de los funcionarios elegidos encargados de la formulación y ejecución de la política”.<sup>14</sup> Luego, el ex secretario de Defensa, Robert Gates, abordó este tema en un discurso en la Asociación del Ejército de EUA, en el que señaló que es imperativo que todos nosotros participemos en estas deliberaciones, civiles y militares por igual —proporcionar nuestro mejor consejo al Presidente pero en privado”.<sup>15</sup> Si nosotros, en calidad de líderes capaces de adherirnos a estas normas cívico-militares, tontamente desafiamos el control civil de nuestros militares, disminuimos aún más la confianza en nuestra profesión.

Los líderes militares creen que sus conocimientos y competencia les permiten proporcionar el mejor asesoramiento a los funcionarios civiles encargados de elaborar la política en materia de seguridad. Incluso, pueden considerar que su experiencia en un área específica es superior a la de los encargados de elaborar las políticas con la responsabilidad de tomar la decisión final. Cuando se toman decisiones que son contrarias a los consejos de los profesionales militares, pueden concluir que se ha tomado una pobre decisión de seguridad nacional y, en algunos casos, pueden estar en lo correcto. Sin embargo, según señala el erudito Marybeth Ulrich, “Las instituciones militares al servicio de las sociedades democráticas deben propugnar como una norma fundamental de las relaciones cívico-militares que la obligación principal de la profesión es la de no perjudicar a las instituciones democráticas del estado”.<sup>16</sup> En otras palabras, los militares profesionales en una sociedad democrática están obligados a tolerar los resultados deficientes de las decisiones políticas para preservar la relación más importante que existe entre las fuerzas armadas y la sociedad. Esto es lo que el ex secretario Gates aludió cuando advirtió a las autoridades militares ofrecer un asesoramiento sincero pero privado. El no hacerlo perjudica la credibilidad de nuestra profesión y merma las relaciones cívico-militares.

Aparte de la tensión creada en estos últimos años entre los líderes civiles y militares, hay otro aspecto de las relaciones cívico-militares que cada vez más es motivo de preocupación. El representante Ike Skelton en 2010 dijo lo siguiente: “Mi mayor preocupación es que se produzca un abismo entre aquellos que protegen nuestras libertades y los que están siendo protegidos. A menudo, he hablado acerca de lo que percibo como una brecha de civiles y militares, una falta de comprensión entre los civiles y las fuerzas armadas que ha aumentado en la época de la fuerza de voluntarios”.<sup>17</sup> Una separación cada vez mayor entre los militares y la población civil puede ser perjudicial para una fuerza de voluntarios la cual deriva su legitimidad de ser un subconjunto de la población en general.

En un reciente estudio llevado a cabo por el Centro de Investigación Pew se consideró investigar aún más si verdaderamente había una separación entre las fuerzas armadas y la sociedad hasta el punto que alega Ike Skelton. En el estudio se encontró que durante la última década, mientras que las fuerzas armadas han estado involucradas en el periodo de conflicto sostenido más largo en la historia de la Nación, solo la mitad de un por ciento de los adultos estadounidenses han servido en el servicio activo en un momento determinado.<sup>18</sup>

Esto representa un cambio masivo de las guerras previas en las que nuestra Nación ha luchado, donde la carga del servicio, en tiempo de guerra, estaba mucho más uniformemente distribuida en todo el país. A medida que el estadounidense común y corriente se separa cada vez más de las fuerzas armadas, se pierden las conexiones personales entre los civiles y los soldados y, las fuerzas armadas se perciben más como una herramienta del gobierno que como una organización compuesta por padres, madres, hijos e hijas que se han ofrecido de voluntarios para servir a su país.

Así como la población estadounidense ha visto una disminución en la participación militar, igualmente lo ha experimentado el Congreso. El recientemente convocado 113º Congreso cuenta con la menor participación de veteranos desde la Segunda Guerra Mundial. En 1977, poco después de la guerra de Vietnam, 412 veteranos fueron

juramentados en el Congreso, sin embargo, en el actual Congreso solo hay 119 integrantes con alguna experiencia militar.<sup>19</sup> Una representación militar reducida en el Congreso, especialmente durante circunstancias que exigen inevitables reducciones presupuestarias pueden fomentar una actitud entre las fuerzas armadas de que 12 años de combatir en guerras, en nombre del país, es subestimado por los representantes electos.

En un informe elaborado por el Instituto Triángulo de estudios en materia de seguridad se encontró que menos de la mitad de la población civil cree que no se puede confiar en que los líderes militares respeten el control civil de las fuerzas armadas.<sup>20</sup> Por otra parte, solo un tercio de la población civil considera que los militares comparten los mismos valores de los ciudadanos estadounidenses. Más del 20 por ciento piensa que se sentirían desilusionados si sus hijos/as ingresaran a las fuerzas armadas.<sup>21</sup>

En la doctrina del Ejército se establece que la confianza entre el Ejército y el pueblo estadounidense se basa en la confianza mutua; los soldados juramentan servir a la Nación antes que cualquier otra consideración y, a cambio, todo lo que piden los soldados es que los ciudadanos estadounidenses recuerden sus sacrificios.<sup>22</sup> La mayoría de los estadounidenses todavía apoyan a los militares, sin embargo, la separación, cada vez más grande, entre las fuerzas armadas y la sociedad está disminuyendo este apoyo. Según los señalado por el sociólogo David Segal, “las fuerzas armadas están en guerra pero el país no... y los militares lo resienten”.<sup>23</sup>

En una conferencia en 2010 en la Universidad Duke, el ex secretario de Defensa Gates, hizo eco de muchos de estos sentimientos. Afirmó que si bien los veteranos de Irak y Afganistán han sido apoyados cuando regresaron a casa, “para la mayoría de los estadounidenses la guerra sigue siendo algo abstracto —una serie de distantes y desagradables noticias que no les afectan personalmente”.<sup>24</sup> Incluso, después de los trágicos acontecimientos del 9-11, que destacaron la importancia de contar con un Ejército eficaz y preparado, el ex secretario Gates dijo, “en ausencia

de una conscripción, para un número cada vez mayor de estadounidenses, el servicio en las fuerzas armadas, independientemente de cuán loable sea, se ha convertido en algo para que otras personas hagan”.<sup>25</sup>

### **La confianza en la fuerza**

Nuestros líderes civiles le han concedido gran autonomía a nuestro Ejército en vista de los estrictos estándares morales que hemos establecido para nosotros mismos. Comprendemos que esta vigilancia en nuestra organización puede ser rápidamente eliminada si no cumplimos con las expectativas que hemos establecido. Los doce últimos años de guerra han proporcionado muchos ejemplos de situaciones en las que el Ejército ha actuado en total contradicción a nuestras normas profesionales. El abuso de los detenidos en Abu Ghraib, la violación y asesinatos en Mahmudiyah, Irak y el “deporte” de asesinar a tres civiles afganos solo son algunos ejemplos de las graves faltas morales de algunos quienes sirven en nuestras filas.

En un Ejército donde más de un millón de soldados han sido desplegados en combate, algunos, múltiples veces, sería tonto pensar que no habrán situaciones en que los soldados se comportarán de una manera que desacreditará a nuestro país. En el mundo de hoy en día donde los medios de comunicación, por lo regular, están incorporados a nuestras unidades militares y tienen la capacidad de diseminar rápidamente información, cualquier acto poco ético cometido por los soldados estadounidenses es probable que sea compartido con el resto del mundo en cuestión de horas. En la mayoría de los casos, nuestro liderazgo civil condena las acciones de los integrantes de las fuerzas armadas quienes han perpetrado atrocidades y han destacado que sus comportamientos no son representativos de los valores inculcados en nuestros hombres y mujeres en las fuerzas armadas.

Tan inaceptables como pueden ser estos trágicos acontecimientos, nuestra sociedad parece reconocer que hay algunos que son emocional y psicológicamente incapaces de lidiar con el estrés

de la guerra. A diferencia de la masacre de My Lai en 1968, donde soldados estadounidenses mataron a más de 300 civiles vietnamitas, los trágicos fracasos que algunos de nuestros soldados han cometido durante las guerra de Irak y Afganistán son vistos más como deficiencias individuales que como un fracaso militar colectivo. Sin embargo, el Ejército enfrenta un problema institucionalmente más prevalente en el declive de “la salud de la fuerza” en los últimos años.

El principal de estos problemas es la escalada en los suicidios entre los militares. En 2012, 182 soldados del Ejército se suicidaron, lo que superó la cifra de 176 soldados que murieron en combate mientras llevaban a cabo la Operación *Enduring Freedom*.<sup>26</sup> El subjeefe de Estado Mayor del Ejército, general Lloyd Austin III, quien personalmente se involucró en la búsqueda de distintas maneras para reducir las tasas de suicidio del Ejército, ha insistido en la importancia de reconocer que este es un problema

de todo el Ejército y requiere la participación de los comandantes en todos los niveles.<sup>27</sup> Muchos atribuyen este aumento de los suicidios al estrés por el que pasan los soldados que se despliegan a la guerra. Las investigaciones han demostrado la conexión que existe entre el estrés de combate y el trastorno de estrés postraumático (PTSD, por sus siglas en inglés) y las consecuencias adversas sobre la salud mental de los veteranos que regresan de la guerra.<sup>28</sup> Si bien es claro el vínculo que existe entre el combate y el PTSD, no hay vínculo alguno entre el combate y el suicidio. En un estudio recientemente publicado que buscaba comprender los factores que contribuyen al suicidio se encontró que las variables relacionadas con los militares, tales como, si un soldado desplegado o expuesto al combate mostró o no una significativa relación al suicidio.<sup>29</sup> De hecho, de todos los soldados que se quitaron la vida el año pasado, más de un tercio jamás fueron desplegados.<sup>30</sup>



(Ejército de EUA)

Primer teniente Donald Maloy, Compañía D, 1<sup>er</sup> Batallón de Infantería, 8<sup>o</sup> Regimiento, Fuerte Carson, estado de Colorado, conversa con el capitán del Ejército iraquí Zatune Mollod Hasaal, comandante de la 1<sup>a</sup> Compañía, 4<sup>o</sup> Batallón, 2<sup>a</sup> División, durante una redada llevada a cabo por el Ejército iraquí en el barrio Mosul, Irak, 1 de abril de 2008.

Si bien no está exactamente claro qué está causando el aumento en las tasas de suicidio en el Ejército, este fenómeno puede reflejar la erosión moral de nuestra profesión, lo que indica un descenso en la confianza entre los soldados y sus líderes. El Ejército les ofrece a los soldados innumerables recursos para ayudarlos a recibir asesoría durante situaciones difíciles. De ahí que, ¿por qué tantos soldados deciden quitarse la vida en lugar de aceptar esta ayuda y trabajar hacia la solución de sus problemas? Al intentar comprender la situación de los soldados suicidas, uno se puede imaginar que las cuestiones relacionadas con la confianza, especialmente, las violaciones de la misma, podrían desempeñar un papel importante. Si un soldado suicida confía que sus compañeros y líderes les proporcionarán el apoyo necesario para resolver sus problemas (la mayoría, relacionados con malas relaciones), tal vez, la idea del suicidio los motivaría a actuar. En lugar de parecer débil o indeseable para el equipo, toman lo que ellos consideran el camino más fácil. El Presidente de Estado Mayor, general Martin Dempsey, ha identificado la importancia de recuperar la confianza en nuestra profesión como una manera de resolver el problema de suicidio en el Ejército declarando lo siguiente: “Si llegamos al punto... donde los jóvenes hombres y mujeres tienen la suficiente confianza entre sí, que si sienten estos impulsos, se acercarían a su amigo de combate... con sus miedos, angustias, tensiones y que el amigo de combate le preocupe lo suficientemente para confiar en su cadena de mando para lidiar con los mismos, entonces pienso que haríamos la diferencia”.<sup>31</sup> El recuperar la confianza entre los soldados y sus líderes es el primer paso a seguir en la búsqueda de una solución a este problema.

El deterioro de la salud de nuestra fuerza también es obvio en los niveles profesionales de acoso sexual y agresión sexual que se está produciendo dentro de las filas. Desde 2006, los informes de delitos sexuales en el Ejército han incrementado 28 por ciento.<sup>32</sup> Si bien algunos de estos aumentos pueden deberse a una mayor disposición para denunciar los mismos, los niveles actuales de acoso y agresión sexual indican una grave carencia de

comportamiento profesional en nuestro Ejército. Estos tipos de delitos, especialmente, los que quedan impunes, surten un efecto corrosivo en las unidades del Ejército. Los delitos sexuales destruyen la cohesión y, por consiguiente, el apresto de la unidad. En un estudio llevado a cabo por el Departamento de Asuntos de Veteranos se reveló que la gran mayoría de los soldados quienes denunciaron haber sido sexualmente acosados o agredidos dijeron que sus agresores eran compañeros integrantes del servicio, casi la mitad de los cuales eran integrantes con grados superiores.<sup>33</sup>

Intolerablemente, los altos niveles de suicidios y delitos sexuales solo son dos factores que contribuyen a lo que Don Snider, un erudito sobre ética militar, llama “Corrosión Moral” dentro de nuestra profesión militar. La explicación de esta disminución es que las Fuerzas Armadas se centran demasiado en el desarrollo de la competencia individual y de la unidad militar a costa del desarrollo del carácter moral.<sup>34</sup>

Tal vez, la indicación más sorprendente de la disminución en la moral que se ha producido a lo largo de nuestro Ejército se refleja en la tendencia, sumamente perturbadora de las faltas morales y éticas de nuestros líderes de mayor antigüedad. Los individuos ascendidos a niveles superiores tienen la obligación de mantener los estándares más estrictos. El comportamiento contrario a los valores de nuestra organización tiene el efecto de socavar las normas profesionales. La mala conducta por parte de los superiores envía una señal a toda la fuerza de que los deseos y antojos de nuestro personal se anteponen a nuestra lealtad a la ética profesional militar. Muestran que el código de moral que, con tanta frecuencia se destaca, es más bien una fachada que una base fundamental.

Recientes delitos perpetrados por oficiales del Ejército de mayor antigüedad, tales como la conducta sexual inapropiada, el uso inadecuado de los recursos del gobierno, el fraude y la bigamia contribuyeron a un cinismo cada vez mayor entre los soldados. Si bien la mayoría de los oficiales se adhieren a los estándares estrictos,

la reciente erupción de conducta inapropiada, ha fomentado una percepción de que nuestro cuerpo de oficiales sufre de un sentido de derecho.

Incluso, David Petraeus, el hombre que muchos consideraron uno de los más grandes líderes militares de esta generación, sucumbió ante la tentación de entablar una relación extramatrimonial. En todo el Ejército, los soldados, suboficiales y oficiales se preguntaron, ¿Por qué alguien que ha comandado en los niveles más altos en el Ejército se expondría a sí mismo a tal situación y violaría el código moral que fomentó durante toda su carrera en el Ejército? El coronel Mike Meese, quien se desempeñó como el principal integrante del Estado Mayor de Petraeus, claramente describió el sentir en todo el Ejército cuando se enteraron de la relación ilegítima de Petraeus al decir lo siguiente: “Fue un golpe bajo para los que lo conocíamos”.<sup>35</sup> En los últimos años, mucho se ha escrito en donde se ha criticado a los oficiales generales estadounidenses como arribistas, incompetentes y mediocres, quienes no están dispuestos a proporcionar a nuestro liderazgo civil con una evaluación precisa de las guerras.<sup>36</sup> Los proponentes de esta opinión alegan que hay un problema sistemático en la manera como las fuerzas armadas ascienden y capacitan a los oficiales, lo que ha resultado en que los oficiales de menor antigüedad y de mitad de carrera pierdan la confianza en sus oficiales generales.

John Snider se refiere a esto como una “brecha de confianza” que se ha desarrollado donde los líderes de menor antigüedad se sienten que han sido traicionados por sus superiores.<sup>37</sup> Si ya hay esta brecha, entonces solo se ensancha por la reciente cadena de conducta amoral y antiética mostradas por algunos de nuestros líderes superiores. El que a nuestros oficiales de mayor antigüedad del Ejército se les cataloguen de “incompetente” es lo suficientemente malo, pero aún peor es que se les califiquen de hipócritas y renuentes a adherirse a los mismos estándares profesionales a los cuales se espera que los soldados se adhieran.

### Una amenaza para nuestra profesión

Si bien nos entusiasma pensar en el Ejército de 2020 y más allá, es importante que nos demos cuenta de estas áreas donde no hemos satisfecho nuestras expectativas profesionales y, en última instancia, perdido algo de la confianza por la que los militares profesionales arduamente hemos trabajado para ganar. Si alegamos que nuestro rasgo característico es desarrollarnos sobre una base de confianza, entonces debemos tomar las medidas necesarias para corregir nuestras deficiencias que han comenzado a socavar la piedra angular de nuestra profesión.

Nuestras relaciones cívico-militares deben repararse para volver a ganar la confianza entre el Ejército y el pueblo estadounidense. Los líderes militares deben proporcionar consejos honestos a los funcionarios civiles sin sobrepasar los límites. Cuando se toman decisiones, las mismas deberían ser fielmente apoyadas. A fin de mantener una fuerza de voluntarios, también debemos encontrar maneras de acercarnos a nuestras comunidades vecinas para revertir la separación que se está dando entre los soldados y los civiles.

Además, necesitamos reflexionar sobre el estado de la moral en nuestro Ejército y encontrar maneras para resolver la situación actual. Los altos niveles de suicidios en el Ejército no son permisibles para una profesión que se enorgullece del espíritu de solidaridad, disciplina y orgullo. Las crecientes tasas de acoso y agresión sexual siguen mermando la confianza entre los soldados, la cual es vital para el desarrollo coherente y eficaz de las unidades. El comportamiento de nuestro cuerpo de oficiales debe cambiar si esperamos que los soldados tomen en serio los valores del Ejército. Nuestros mejores líderes comprenden la importancia de que nuestro Ejército sea una organización de aprendizaje. Ya se están tomando las medidas necesarias para intentar corregir algunos de estos asuntos, sin embargo, debemos comenzar destacando la importancia de la confianza para nuestra profesión. Mientras seguimos reeducando a nuestras unidades sobre la importancia fundamental de

la Profesión de las Armas, debemos asegurar que todos los líderes estén directamente involucrados y rindan cuentas. Ahora es el momento

de encarar estos desafíos. En última instancia, la piedra angular de nuestra profesión está en juego.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Stewart, W., Richard, *American Military History*, Volume II (Washington: Center of Military History, 2005), p. 369.
2. Nielsen, Suzanne, "An Army Transformed: The U.S. Army's Post-Vietnam Recovery and the Dynamics of Change in Military Organizations," *The Letort Papers* (U.S. Army War College, septiembre de 2010), p. 38.
3. General Dempsey, E., Martin, An Army White Paper: The Profession of Arms, p. 8 de diciembre de 2010.
4. General Odierno, Raymond, "The Profession of Arms," *Military Review* (September 2011):p. 2.
5. Army Doctrine Publication (ADP) 1, *The Army* (Washington, DC, U.S. Government Printing Office, 17 de September 2012), 2-2.
6. General Cone, W., Robert, "Enduring Attributes of the Profession," *Military Review* (September 2011):p. 6.
7. ADP 1, p. 2-2.
8. *Ibid.*, p. 2-3.
9. Center for the Army Profession and Ethic, *The Army Profession*, octubre de 2011, p. 32.
10. Huntington, P., Samuel, *The Soldier and State* (Cambridge: Harvard University Press, 1957), p. 84.
11. Hasting, Michael, "The Runaway General," *Rolling Stone*, 8 de julio de 2010, p. 92.
12. Stanley A. McChrystal, *My Share of the Task* (New York: Portfolio/Penguin, 2013), p. 387.
13. Spiegel, Peter, "Sharp Words Expose Rift Over War Policy," *Wall Street Journal*, 21 de junio de 2010, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704123604575323112555546200.html> (14 de enero de 2013).
14. Dempsey, Martin, p. 17.
15. Gates, Robert, Speech given to the Association of the United States Army, Washington DC, 5 de octubre de 2009, <http://www.defense.gov/speeches/speech.aspx?speechid=1383> (23 de enero de 2013).
16. Ulrich, Marybeth, "Infusing Normative Civil-Military Relations Principles in the Officer Corps," en *The Future of the Army Profession*, 2ª ed., Don M. Snider y Lloyd J. Matthews (Boston: McGraw Hill Publishing, 2005), p. 659.
17. Skelton, Ike, "Skelton Farewell Speech Transcript," House Armed Services Committee, 1 de diciembre de 2010, <http://democrats.armed-services.house.gov/index.cfm?p=skelton-farewell-speech-transcript> (28 de noviembre de 2012).
18. Pew Research Center, "The Military-Civilian Gap: War and Sacrifice in the Post-9/11 Era," *Pew Social and Demographic Trends*, 5 de octubre de 2011, p. 2.
19. Southall, Ashley, "A Changing of the Guard Among Veterans in Congress," *The New York Times*, 4 de enero de 2013, <http://thecaucus.blogs.nytimes.com/2013/01/04/achanging-of-the-guard-among-veterans-in-congress/> (9 de marzo de 2013).
20. Henderson, Kristin, "Their War," *Washington Post*, 22 de julio de 2007, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/07/18/AR2007071802785.html> (14 de diciembre de 2013).
21. *Ibid.*
22. ADP1, p. 2-3.
23. Henderson.
24. Gates.
25. *Ibid.*
26. U.S. Department of Defense, "Army Releases December 2012 and Calendar Year 2012 Suicide Information," 1 de febrero de 2013, <http://www.defense.gov/Releases/Release.aspx?ReleaseID=15797> (7 de enero de 2013).
27. Burns, Robert, "General Foresees End to Grim Rise in Army Suicides," *Associated Press*, 7 de marzo de 2013, <http://bigstory.ap.org/article/general-foreseesend-grim-rise-army-suicides> (15 de marzo de 2013).
28. Ver Hodge, W., Charles, y col., "Combat Duty in Iraq and Afghanistan, Mental Health Problems, and Barriers to Care," *New England Journal of Medicine* p. 351, núm. 1 (2004).
29. Griffith, James y Vaitkus, Mark, "Perspectives on Suicide in the Army National Guard," *Armed Forces and Society*, 22 de febrero de 2013.
30. Chappel, Bill, "U.S. Military's Suicide Rate Surpassed Combat Deaths in 2012," *National Public Radio*, 14 de enero de 2013, <http://www.npr.org/blogs/thetwohour/2013/01/14/169364733/u-s-militarys-suicide-rate-surpassed-combat-deaths-in-2012> (9 de marzo de 2013).
31. Roulo, Claudette, "Dempsey: Leadership, Trust Essential to Battling Suicide," *American Forces Press Service*, 25 de septiembre de 2012, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=118006> (25 de marzo de 2013).
32. Department of Defense Annual Report on Sexual Assault in the Military, abril de 2012, [http://www.sapr.mil/media/pdf/pdf/reports/Department\\_of\\_Defense\\_Fiscal\\_Year\\_2011\\_Annual\\_Report\\_on\\_Sexual\\_Assault\\_in\\_the\\_Military.pdf](http://www.sapr.mil/media/pdf/pdf/reports/Department_of_Defense_Fiscal_Year_2011_Annual_Report_on_Sexual_Assault_in_the_Military.pdf) (14 de enero de 2013).
33. Zoroya, Gregg, "VA Finds Sexual Assaults More Common in War Zones," *USA Today*, 26 de diciembre de 2012, <http://www.usatoday.com/story/news/nation/2012/12/26/va-finds-sexual-assaults-more-common-in-war-zones/1793253/> (24 de febrero de 2013).
34. Snider, M., Don, "The Moral Corrosion Within our Military Professions," Strategic Studies Institute, 27 de noviembre de 2012, <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/index.cfm/articles/The-Moral-Corrosion-within-Our-Military-Professions/2012/11/27> (23 de febrero de 2013).
35. Shear, D., Michael, "Petraeus Quits; Evidence of Affair was Found by F.B.I.," *New York Times*, 9 de noviembre de 2012, [http://www.nytimes.com/2012/11/10/us/citing-affair-petraeus-resigns-as-cia-director.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/11/10/us/citing-affair-petraeus-resigns-as-cia-director.html?pagewanted=all&_r=0) (21 de noviembre de 2012).
36. Ver Ricks, E., Thomas, *The Generals* (New York: The Penguin Press, 2012); y Yingling, Paul, "A Failure in Generalship," *Armed Forces Journal* (mayo de 2007).
37. Kaplan, Fred, "Challenging the Generals," *New York Times*, p. 26 de agosto de 2007, [http://www.nytimes.com/2007/08/26/magazine/26military.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/08/26/magazine/26military.html?pagewanted=all&_r=0) (21 de febrero de 2013).

# Recepción anual para los alumnos Ibero-Americanos de CGSC



LAS EDICIONES IBEROAMERICANA y brasileñas de *Military Review*, tuvieron el placer de darle la bienvenida a los oficiales estudiantes de América Central, América del Sur y España que asisten al curso de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, en una ceremonia celebrada en la tarde del 19 de septiembre de 2010 en el Frontier Conference Center, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Entre los asistentes al evento se encontraban la Editora en Jefe y todo el personal de las distintas ediciones de *Military Review*, el oficial de enlace de Chile, el oficial de enlace de Brasil, distinguidos invitados y estudiantes con sus familias. Entre los países

representados en este evento se encontraron los siguientes: Brasil, Colombia, El Salvador, España, Honduras, México, Paraguay y Perú.

Esta recepción anual se lleva a cabo con la finalidad de expresar nuestro deseo de fortalecer los lazos de amistad con todos los Ejércitos Iberoamericanos y fomentar el intercambio de ideas y opiniones sobre diversos temas de interés para la comunidad castrense. Además, *Military Review* desea establecer relaciones profesionales y amistosas con distintos Centros de comunicaciones de los ejércitos previamente mencionados y también aprovechar esta ocasión para darles a todos una cálida bienvenida al Fuerte Leavenworth.

